



## **Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Desafíos y oportunidades como campo de Intervención para el Trabajo Social**

Lic. Martín Yovan

Fecha de recepción: 02/05/2015  
Fecha de aprobación: 03/06/2015

### **Resumen**

En este trabajo exploramos distintos aspectos del fenómeno de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y su vinculación con el Trabajo Social (TS).

En nuestro país, la visión de la RSE ha tenido un considerable crecimiento a lo largo de la última década. La idea de actuar teniendo en cuenta las repercusiones de nuestro accionar individual, colectivo y/o institucional sobre todos los miembros de la sociedad, plantea nuevos dilemas y la necesidad de herramientas que ayuden a gestionar los cambios buscados.

Junto a esto, resulta indispensable incorporar la discusión de los temas, desafíos y oportunidades que la RSE como perspectiva de intervención propone al ejercicio profesional del TS en diferentes áreas de gestión pública, privada y el tercer sector.

### **Palabras Claves:**

Responsabilidad Social Empresaria. Sociedad. Intervención. Campo.

### **Corporate social Responsibility (CSR) Challenges and opportunities as an intervention field for Social Work**

#### **Abstract**

In this work we explore different aspects of the Corporate Social Responsibility (CSR) phenomenon and its connection to Social Work.

The scope of CSR has increased considerably throughout the last ten years in our country. The idea of acting considering the consequences of our individual, group and/or institutional actions over all the members of society poses new problems and the need for tools to help manage the expected changes.



Together with this, it is essential to incorporate the discussion of the subjects, challenges and opportunities that the CSR poses as a perspective of intervention for the professional exercise of Social Work in different areas of public and private administration, and the third sector.

**Key Words:**

Corporate Social Responsibility, Society, Intervention, Field.

**Introducción**

En los últimos tiempos, desde diversos actores (ONGs, Ejecutivo Nacional y Municipales; Poder Legislativo; Universidades; empresas; organismos internacionales, entre otros) existe un consenso ampliado acerca de que el desarrollo de las sociedades de manera sostenible y equitativa solo es posible desde el ejercicio responsable en todas las áreas: social, económico y ambiental.

Es importante señalar la relevancia que adquirió para la gestión pública de las instituciones y los servicios del Estado, poder identificar herramientas y estrategias de gestión que permitan enfrentar de manera eficiente los nuevos desafíos de transversalidad e intersectorialidad. Asociados a la emergencia de derechos ciudadanos tales como la equidad, el respeto por la diversidad, el empoderamiento o el desarrollo sustentable.

Estas ideas tienen su correlato institucional. Por un lado, legislaciones provinciales y proyectos de ley nacionales y provinciales que promueven conductas socialmente responsables, al tiempo que establecen la obligatoriedad de confección de balances sociales para empresas estatales, y aquellas que sean proveedoras del Estado o en las que el Estado Nacional y provincial tengan participación accionaria. Asociado a este impulso legislativo, el ejecutivo nacional y varios subnacionales han creado áreas de RSE como espacios de articulación entre el gobierno local, las empresas que trabajan en temas sociales y las organizaciones que las nuclean.

Frente el relieve que viene experimentando esta visión, desde diferentes disciplinas hay intentos por construir una percepción interdisciplinar de la RSE. Sin embargo, aún se encuentra fuertemente vinculada al lenguaje y percepción de la administración, la economía y la comunicación social; cuyos alcances se evidencian en la amplia literatura que aborda la RSE. Ante la evidencia de que esta corriente



tiene -desde su denominación- un alto componente social, resulta paradójico que en nuestro país el Trabajador Social (TS) todavía no haya instalado su voz en estos debates; principalmente con la creciente participación de las empresas como actores activos, en dispositivos interinstitucionales de intervención en lo social.

No es novedoso el vínculo entre el TS y las formas más tradicionales de la participación del sector privado, en la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas sociales. En este trabajo, nos proponemos seguir revisando y fortaleciendo con mayor detenimiento esos puntos comunes para explorar sus contenidos, tensiones y los intercambios que pueden desatar en adelante.

Gran parte de las reflexiones que aquí se expresan, se originaron en un Seminario cuatrimestral sobre RSE que se ofreció el año 2013 a estudiantes de los últimos años de la Licenciatura en TS en la Universidad Nacional de La Matanza. Con el objetivo de que los participantes conozcan, desde la óptica del TS, el progreso y alcance de la perspectiva de la RSE.

## **Contexto**

La crisis del 2001/2 marcó el inicio de las llamadas “Mesas de diálogo” o “Consejos de crisis”. Espacios interinstitucionales e incipientes, que concertaban en una misma mesa a los distintos niveles de gobierno y otros actores sociales relevantes (iglesias, el ejército, los principales medios de comunicación y cámaras empresariales, entre otros); y que se constituyeron en uno de los principales dispositivos de trabajo conjunto que existió en nuestro país, como mecanismos de acuerdo sobre medidas sociales a impulsar (el Plan Jefes y Jefas de Hogar es emergente de estos espacios) en un escenario de crisis social.

Apoyados en la corriente de pensamiento de la gobernanza<sup>i</sup>, los consejos de crisis, los consejos locales y las mesas de acuerdo se sucedieron como estrategias que permitieron garantizar una estructura organizacional y un orden político establecido.

---

<sup>i</sup>La producción intelectual en este campo nos indica que es un concepto polisémico, es decir que ha asumido distintos significados: se lo considera un modo de dirigir los procesos de gobierno; como un método orientado a reducir los riesgos en la toma de decisiones; se lo define como una modalidad de gestión que se basa en el logro de acuerdos entre actores públicos y privados; una estrategia que discute la verticalidad jerárquica de la gestión pública y aboga por la horizontalidad en la toma de decisiones. También se la define como una modalidad de gestión que hace eje en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones de la sociedad civil [empresas y organizaciones sociales]. (Tamargo, 2012:11)



Tiempo más tarde, y pasada la emergencia, varios de estos espacios multiactorales se consolidaron en diversos niveles de gobierno (sobre todo el local); y fueron fortalecidos como espacios institucionales para la construcción de acuerdos estratégicos en torno a aspectos sociales y productivos del territorio<sup>ii</sup>.

En el presente, es habitual identificarlos como espacios para promover y gestionar proyectos sociales diversos, que requieren incorporar estrategias de articulación público–privada y participación ciudadana.

Es importante señalar la relevancia que adquirió para la gestión pública de las instituciones y los servicios del Estado, el identificar herramientas y estrategias de gestión; que permitan enfrentar de manera eficiente los nuevos desafíos de transversalidad e intersectorialidad. Asociados a la emergencia de derechos ciudadanos tales como la equidad, el respeto por la diversidad, el empoderamiento o el desarrollo sustentable.

En este marco, acompañando procesos de países vecinos como Brasil y Chile, encontramos que en Argentina la visión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tenido un considerable crecimiento a lo largo de la última década. No obstante, y como veremos más adelante, este aumento relativo de acciones de RSE está estrechamente vinculado a las iniciativas de empresas transnacionales.

La idea de actuar teniendo en cuenta las repercusiones de nuestro accionar individual, colectivo y/o institucional sobre todos los miembros de la sociedad plantea nuevos dilemas; y la necesidad de herramientas que ayuden a gestionar los cambios buscados.

Así, desde los diversos actores (Ongs, Ejecutivo Nacional y Municipales; Poder Legislativo; Universidades; empresas; organismos internacionales, entre otros) existe un consenso ampliado acerca de que el desarrollo de las sociedades de manera sostenible y equitativa, solo es posible desde el ejercicio responsable en todas las áreas: social, económico y ambiental.

---

<sup>ii</sup> Ejemplo: COPRET (Consejo Asesor de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Bs. As.) cuya finalidad es articular el desarrollo de estrategias, programas y acuerdos entre el sistema educativo provincial, en sus distintos Niveles y Modalidades, y los sectores vinculados al desarrollo de la producción y el trabajo, tanto públicos como privados; Consejos Locales de Desarrollo Local, de Producción Local, de Defensa de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes; entre otros.



## La idea de la RSE: fundamentos y antecedentes

¿Dónde encuentra sus orígenes esta visión?

Es ampliamente reconocida la frase de Milton Friedman, premio Nobel de economía y encumbrado propulsor de las ideas económicas liberales, quien en la década del '70 afirma que: la responsabilidad de las empresas se limita a generar ganancias para sus accionistas, dejando de lado las responsabilidades sociales.

Sin embargo, desde otra escuela, el Comité para el Desarrollo Económico<sup>iii</sup> dio un giro fundamental a la RSE sosteniendo que: es la sociedad quien proporciona a la empresa la posibilidad de operar y que, por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de dicha sociedad. (Fuertes et al; 2006: 7)

Quedan planteados entonces dos postulados dicotómicos, que expresan las tensiones de la época. El bien común encarnado en la modernidad y el interés particular presente desde los albores del capitalismo.

Una década más tarde, autores como Edward Freeman dieron origen a la teoría de los *stakeholders* (grupos de interés o partes interesadas), que presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad. Y, en consecuencia, obligadas a rendir cuentas a las personas, las instituciones, los grupos y las comunidades. De acuerdo a esta perspectiva, estos grupos son impactados (directamente o indirectamente) por la empresa y ésta, a su vez, puede verse influida por aquéllos.

Desde fines del siglo pasado, los procesos de globalización, transnacionalización empresarial y reformas de tono liberal reconvirtieron el rol de los Estados nacionales. Las transformaciones institucionales dieron lugar a una nueva forma de gobierno o gobernanza, donde se coloca el acento en la integración o interacción público-privado de las administraciones públicas con el mercado y las organizaciones de la sociedad civil.

---

<sup>iii</sup> Otra idea interesante acerca de la RSE se formuló en la década del 1970, en una declaración de 74 páginas del Comité de Investigaciones y Políticas del Comité para el Desarrollo Económico (CED), titulada “Las Responsabilidades Sociales de la Corporación Comercial”. En este documento dirigido principalmente a las grandes corporaciones, el CED citaba algunas actitudes negativas hacia los negocios, manifestadas por la opinión pública. La principal conclusión por ese entonces era que la mayor parte del público creía que las corporaciones no se habían preocupado lo suficiente por los problemas sociales, y que dos tercios de la sociedad de ese momento ya consideraba que los negocios tenían una obligación moral de ayudar a otras instituciones para lograr el progreso social, pidiéndole a las empresas que contribuyeran más a la calidad de vida de la comunidad en lugar de restringirse solamente a suministrar bienes y servicios



En coincidencia con el modelo de la nueva gobernanza, hace tiempo tiene auge en toda América Latina una corriente de pensamiento orientada a establecer un modelo de empresa socialmente responsable, donde el desempeño de sus responsabilidades sociales incluye la interacción público-privada con el Estado, las OSC y la comunidad.

Según estos postulados, existe una visión creciente acerca del compromiso del sector empresarial en la producción de bienestar que busca desplazar a la tradicional acción social de la empresa -cada vez menos extendida- asentada en la histórica corriente filantrópica. Desde este posicionamiento no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las mismas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones.

Al mismo tiempo, este nuevo modelo de gobierno desplazó las fronteras del compromiso de los distintos sectores con el desarrollo y bienestar de la comunidad y, por consiguiente, situó al sector privado ante el desafío de comprometerse con la cosa pública. De esta manera y desde este modelo organizativo no solo es el Estado quien se ocupa de la formulación y ejecución de políticas públicas, sino que también participan empresas y organizaciones de la sociedad civil (López Burian, 2006; 3).

Para quienes sostienen esta postura, se requiere la incorporación de valores éticos, compromiso social y ambiental como criterios directrices en *todo lo que tocan* las empresas. Desde esta perspectiva, la RSE emerge con una función determinada: establecer mecanismos de acción frente a cuestiones que son esenciales para la comunidad y otros grupos de interés. En particular, todo aquello en que los efectos de la acción empresarial y económica tienen consecuencias sobre la comunidad, el territorio de referencia, los trabajadores, los usuarios/clientes y proveedores de las mismas.

Además de la dimensión ético valorativa, la RSE se apoya en una mirada sistémica de la organización social. Desde esta perspectiva, para que la RSE sea llevada a cabo en forma eficiente necesita verse reflejada en la totalidad de los actos de la empresa, como conjunto, y no quedar reducidas a las actividades esporádicas de sus partes. Si bien las distintas partes que conforman a la organización deberían ser socialmente responsables, la alta gerencia tiene mayor responsabilidad en la determinación de los mismos.



Bernardo Kliksberg, uno de los grandes promotores de esta mirada "ético sistémica", enumera una serie de compromisos por parte de la empresa que implica la RSE por estos días:

- Buen trato al personal incluyendo posibilidades de desarrollo y equilibrio familia-empresa.
- Gobierno corporativo transparente.
- Juego limpio con los consumidores, que incluye productos de calidad, saludables y a precios razonables.
- Políticas de preservación del medio ambiente.
- Involucramiento activo en causas de interés público no sólo a través de donaciones, sino por medio del aporte de activos tecnológicos específicos de la empresa como alta gerencia, canales de distribución, espacios de difusión, etc.
- La consistencia en la práctica de las mismas normas éticas tanto en el país de origen que en los países en desarrollo, para el caso de las empresas multinacionales.

Así, Kliksberg sostiene que la RSE no puede existir por obligación sino que debe ser elegida voluntariamente, desde la dirección de la empresa y desde el conjunto de los involucrados en la misma. Y señala que el desafío para Argentina y para toda América Latina, se encuentra en realizar la transición de la práctica filantrópica a la ideal global de RSE, donde aún hay un muy largo camino que recorrer.

Desde una mirada normativa, se indica que la RSE también se encuentra estrechamente relacionada con cuestiones normativas que aseguren el cumplimiento de las disposiciones vigentes sobre materias laborales, tributarias, ambientales, y de libre competencia. A través de ellas, muchas empresas aplican sus principios ya que no tienen otra opción; y lo hacen por cuestiones legales más que por valores éticos.

Desde una perspectiva histórica, la principal diferencia que se evidencia al analizar las visiones es que se plantea una teoría de RSE mucho más evolucionada es: que pasa de proponer un acercamiento entre la organización social y privada, a plantear definitivamente la imposibilidad de no reconocerlo. Y con el foco puesto en lograr un cierto consenso en relación a los desafíos por los que hay que trabajar, sobre la base de la sustentabilidad como horizonte (Lattuada, 2009: 111).

En síntesis, las diferentes escuelas económicas clásicas tienen sus divergencias en torno a la responsabilidad (o no) que le compete a las empresas por sus acciones.



También, al interior de los que entienden que este sector social tiene que comprometerse con los efectos de su accionar. Sea motivado por valores éticos de los dirigentes de las empresas, bien exigidos al cumplimiento de normativas de RSE sostenidas por el Estado o un mix de ambas.

### **Formas de la RSE:**

- **Dimensiones**

De modo analítico, la mayoría de las acciones de RSE se pueden organizar en tres ejes: económicas, sociales y ambientales<sup>iv</sup>. En tanto, los ámbitos de aplicación donde se ponen en marcha las acciones de RSE se clasifican por la ubicación que tienen la empresa u organización con el público, los demandantes, interesados o grupos de interés de sus acciones. De acuerdo a esta clasificación, es posible identificar un espacio interno y otro externo a la empresa. En el espacio interno se encuentran los trabajadores, accionistas y propietarios. Mientras que las partes interesadas externas la conforman la comunidad de referencia, organizaciones de la comunidad, los proveedores, consumidores, clientes, contratistas, gobierno y otros colectivos con los que la empresa se relaciona; y a los que debe generar algún valor si se autodefine como socialmente responsable.

En relación las áreas en las que se organiza la RSE, éstas tendrán particularidades según se haga referencia al entorno interno o externo de la organización. De este modo, la dimensión económica refiere al impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y los sistemas económicos locales, nacionales y mundiales. Hacia el interior, apunta a la calidad laboral, creación de empleo, gastos de investigación y desarrollo, inversiones en formación, otros. En segundo lugar, la dimensión ambiental se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales: ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Los indicadores ambientales cubren el desempeño en relación con los recursos que utiliza para producir (materiales, agua y energía) y los resultantes (emisiones de gas, vertidos de agua, residuos, etc.). Además, incluyen el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental entre otros.

---

<sup>iv</sup> Si bien variará de acuerdo al tipo de reglamentación que se considere, el instrumento de reporte que la organización elija y los indicadores que el mismo prevalezca, estos se consideran los tres sectores principales de la RSE.





Por último, la dimensión social está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. En el ámbito interno pone el acento en las prácticas laborales<sup>v</sup>, cumplimiento de normativas de la OIT, del derecho laboral del país, entre otras normativas del área. Mientras que en el externo el desempeño social centra su atención en los impactos que las organizaciones tienen en las comunidades de referencia donde operan, y como se gestionan los riesgos que puedan aparecer a partir de sus interacciones con otras instituciones sociales.

Se destaca la consideración a los derechos humanos (DDHH), en cuanto a medidas que consideren el impacto sobre los mismos, a la hora de realizar inversiones y seleccionar proveedores/contratistas. Esto contempla: prácticas no discriminatorias, la explotación infantil, los derechos de los indígenas y el trabajo forzado.

- **Mecanismos**

Son variadas las formas concretas que resultan de confluencia de las acciones de las empresas y los grupos de interés, entre ellas se encuentran los denominados Negocios Inclusivos y la Inversión Social Privada (ISP). Aunque el concepto de negocio inclusivo está en construcción, las organizaciones que actúan en este campo -tanto a nivel internacional como nacional- trabajan en línea con las siguientes premisas: son emprendimientos con base en una actividad empresarial; tienen como misión generar impacto ambiental y social (por medio de la oferta de productos y servicios y/o generando inclusión en la cadena de valor) en personas en situación de vulnerabilidad social y son económicamente sustentables (Sucarrat; 2013).

En tanto, la ISP se distingue de la filantropía tradicional en la cual las empresas realizan acciones benéficas de manera reactiva. De acuerdo al Pacto Global de Naciones Unidas: la inversión social constituye la práctica de realizar contribuciones financieras y no financieras, de carácter voluntario que de una manera demostrable ayudan a las comunidades locales y a las sociedades en general a abordar sus prioridades de desarrollo (UNICEF; 2012). Entre sus características, la ISP es proactiva, genera sinergias entre recursos financieros, herramientas tecnológicas y

---

<sup>v</sup> En este punto los beneficios más comunes son: préstamos a los empleados; clases de teatro y yoga; programas de voluntariado o compromiso ciudadano; programas de maternidad responsable para las trabajadoras mamás; colonia de vacaciones para los hijos de los trabajadores y becas para estudios de grado y postgrado.



de gestión de ideas, tiempos y capacidad de articulación; se apoya en herramientas y procedimientos profesionales; al crear más de lo que invierte genera rentabilidad social y promueve cambios sostenibles.

Además de las características económicas, también es interesante resaltar algunos aspectos sociales de este tipo de inversiones y que resultan llamativos sobre los asuntos que abordan, los actores con quienes lo hacen así como la perspectiva metodológica con que la que intervienen. En principio, educación y salud son las áreas temáticas privilegiadas, seguidas por arte y cultura. Al mismo tiempo, la dimensión o cuestiones de género no suelen ser incorporadas al ciclo de los proyectos.

En cuanto a los actores, la colaboración entre empresas y OSC es habitual para el desarrollo de acciones conjuntas. El sector entiende que el vínculo entre este tipo de organizaciones no es desde la perspectiva de la competencia, sino a partir de la conformación de alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas ocurren cuando dos o más organizaciones se unen para conseguir beneficios mutuos. Esta es una forma de cooperación proveniente del ámbito empresarial, la cual tiene como objetivo llegar a una sinergia; en la cual cada uno de los socios espera que los resultados obtenidos sean mejores, que los resultados alcanzados por sí mismos.

Además de lograr acceso a un mayor número de recursos, mejora la imagen de la organización y la empresa ante la sociedad y entre sus empleados como estrategia de fidelización; acceso a nuevas redes y mejores canales de participación con diferentes grupos y/o socios; una mayor comprensión de las características, los valores y la importancia de cada sector; y -quizás el punto más paradójico- la relación con la población potencialmente destinataria de las intervenciones sociales.

### **Dimensión del fenómeno**

Los reportes de RSE y el Balance Social son los instrumentos más utilizados por las empresas y organizaciones para difundir sus programas y acciones de RSE.

Según informa GRI (iniciativa que reúne, codifica y publica los informes emitidos en todo el globo) entre 2009-2010 a nivel mundial creció un 22% la cantidad de compañías que reportan. Se pasa así 1600 a 2000 empresas que emplean esta metodología. De ellos, 180 reportes que constituyen el 14% sobre el total, provienen de América Latina. Brasil (136), Chile (25) y Argentina (19), son los países con



mayor participación de la región. En 2009 GRI registraba en su listado para la región, sólo compañías de Argentina.

En relación a estos datos es importante destacar que no todas las compañías que reportan utilizando la metodología GRI envían sus reportes a la organización para ser registrados, por lo que los números que se exponen resultan el mínimo estimado de los existentes.

Para nuestro país, según estimaciones del IARSE (Instituto Argentina de Responsabilidad Social Empresaria) se registra una realidad más optimista en relación a la cantidad de empresas que reportan. En el año 2012 el Instituto identificó 108 empresas que están comunicando sus acciones de RSE en Argentina, en formatos bajo los principios GRI; sin considerar las que no lo hacen público.

Como tendencia mundial, gran parte de estas iniciativas son desarrolladas por empresa internacionales siguiendo lineamientos de sus casas matrices o directorios. En tanto, las empresas en Argentina no se encuentran ajenas a estas cuestiones. Ya sea por propia convicción o por necesidad de responder a los nuevos requerimientos del mercado, las 10 empresas que operan en nuestro país han comenzado a gestionar, medir y comunicar la creación de valor económico incorporando la dimensión social y ambiental. (Rolando de Serra; 2010; 3)

### **El Estado y la RSE. Normativas, estándares proyectos de ley e instancias burocráticas administrativos**

Aunque no lo abordaremos en este trabajo, como ya se ha señalado existen declaraciones (internacionales y regionales) y normativas que dieron origen a diferentes indicadores de sustentabilidad; los que varían en su complejidad, en su periodicidad de medición, en el tema que tratan e incluso en su grado de confianza o estimación. Dichos indicadores pueden ser diseñados específicamente por la empresa (Balance Social) o, por el contrario, pueden estar basados en estándares preestablecidos (Reportes de sustentabilidad GRI; norma ETHOS; la norma AA1000 y la ISO 26000).

Más allá de los principios y normas propias de la RSE, nos interesa resaltar que en consonancia con lo que viene sucediendo en la región, en nuestro país son variados y diversos los ámbitos públicos y las reglamentaciones vigentes y en proceso; que promueven las acciones conjuntas estado, organizaciones y empresas.



Tanto desde el nivel central de gobierno, como de las instancias subnacionales, se han creado áreas de RSE como espacios de articulación entre el Estado, las empresas que trabajan en temas sociales y las organizaciones que las nuclean.

A nivel nacional existe una Subsecretaría de Responsabilidad Social, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación que tiene el objetivo de estimular y promover que las organizaciones lleven adelante este tipo de acciones responsables y sustentables. Para ello, la Subsecretaría concreta una serie de iniciativas, entre las que se destacan el Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social, la Responsabilidad Social Deportiva y la articulación con Parques Industriales.

Otro área relevante es la Coordinación de Responsabilidad Social y Trabajo Decente del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, que atraviesa transversalmente la organización y apoya las iniciativas conjuntas con las empresas, el gobierno y organizaciones sociales.

Por su parte, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), fue integrante del Comité Espejo Nacional para la elaboración de la norma ISO 26000 en Responsabilidad Social en el sector de Gobierno, y tiene varias líneas de acción en la promoción de la RSE.

Desde el aspecto fiscal, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), mediante la Resolución General 3642 de julio 2014, puso en marcha a partir de 2015 un *Registro de Contribuyentes Socialmente Responsables*. Los contribuyentes que aspiren a formar parte de este registro deben dar de alta a, por lo menos, un *programa estratégico* que responda a las prácticas de RSE. Además demostrar que el 100% de su nómina de más de 300 empleados está declarada ante la AFIP, estar al día y no tener denuncias penales relacionadas con las obligaciones tributarias, aduaneras y previsionales.

A nivel provincial, en Salta, el Ministerio de Trabajo del Gobierno de la Provincia cuenta con una Dirección General de Responsabilidad Social Empresaria que promueve la inclusión laboral, mediante la creación de empresas sociales.

En Chubut, la provincia cuenta con el Ministerio de Ambiente y Control del Desarrollo Sustentable, desde donde realizan capacitaciones. También desarrollan un Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, a través del cual ejecutan Foros anuales de Organizaciones Comunitarias; junto a empresas del ámbito público y privado



En La Rioja, El Gobierno provincial desarrolló el *Plan Estratégico para el Impulso de la Responsabilidad Social de las Empresas Riojana*, para llevar prácticas medioambientalmente sostenibles y socialmente responsables. Se creó además el premio *Rioja Región Responsable*, con el fin de reconocer a las empresas líderes en la temática. También cuentan con el Consejo Riojano del Trabajo Autónomo, donde fomentan el diálogo entre organizaciones sindicales y empresariales para un mejor ambiente laboral.

En Buenos Aires se ha creado la Dirección Provincial de RSE, que lleva adelante el Registro de Información de RSE (RIRSE) y otorga el premio *Juntos es mejor*.

Asimismo en varias provincias, además de las áreas específicas de RSE, es posible identificar iniciativas o nodos regionales gubernamentales y no gubernamentales que promueven las acciones de RSE.

En Córdoba, en 2002, se creó el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE); cuenta con más de 100 empresas en su lista de asociados. Además trabaja junto a otras organizaciones en todo el país, con el fin de instalar la RSE en el país.

*Pacto San Juan* nació en noviembre de 2010 y cuenta con 20 empresas asociadas a la organización. La misma está enfocada a mejorar la calidad de vida de los niños y para ello realizan jornadas de Inclusión Social.

La Federación Empresarial de Corrientes (FECORR) desarrolla junto al gobierno provincial, reuniones para delinear los proyectos a realizar en torno a la RSE. Bajo el título *La RSE como factor clave del Desarrollo Local*.

De acuerdo a estas referencias, es sustancial el modelo de gestión estatal en la promoción de la RSE. En un estudio reciente, se señala que el Estado en sus diferentes expresiones (gobierno nacional, gobiernos locales, empresas públicas, otros) debe construir estímulos institucionales (fiscales, regulaciones normativas, etc.) y ser ejemplo de la RSE a través de las empresas públicas (López Burian, 2006: 3).

Existen también normativas y proyectos de ley (nacionales y provinciales) que sientan las bases, en lo que a normativa se refiere, para la temática de la responsabilidad social. En este sentido, dos proyectos de ley están siendo tratados en el Congreso Nacional: uno de la diputada Laura Leguizamón y otro presentado por la diputada Negre de Alonso.



Neuquén, a nivel provincial tiene dos propuestas presentadas en su legislatura: Proyecto de ley N° 8518 *Responsabilidad Social, Ambiental y Comunitaria* y Proyecto de ley N° 8027. En la Provincia de Santa Fe, se hizo lo propio con el Proyecto de ley N° 18845. El ejecutivo bonaerense, desde 2012 impulsa un proyecto de ley dedicado a la promoción de la RSE en la Provincia de Buenos Aires.

Un poco más adelantadas están las Provincias de Mendoza y (Ley Provincial RSE 8488) y Rio Negro (Ley Provincial N° 4531. Programa de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria), con sus respectivas leyes sancionadas. En tanto Salta posee un decreto provincial (Decreto 517/11. Marco conceptual de la RS y Balance Social Ambiental) que impulsa medidas de RSE. Por último, aunque no está reglamentada, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires también cuenta con ley propia (Ley N° 2594/07) que promueve las acciones de RSE.

En resumen, encontramos dos proyectos de leyes nacionales y cuatro provinciales; tres leyes provinciales y un decreto provincial que fijan el marco jurídico de la RSE. Promueven conductas social y ambientalmente responsables; establecen los indicadores y modos de certificación a considerar así como los sujetos alcanzados, y obligados, a realizar acciones socialmente responsables.

Con su particularidad y especificidades, todas estas iniciativas sirven de ejemplo y señalan el rumbo en cuanto a la responsabilidad social en nuestro país.

### **La relación TS- RSE**

Hasta aquí presentamos distintos aspectos de la RSE que dan cuenta de un fenómeno contemporáneo que crece y adquiere formas diversas. Nos interesa indagar en algunas relaciones posibles de esta manera particular de acción social con dimensiones de la intervención del Trabajo Social.

En principio, entendemos que la relación entre el TS y las formas previas de la RSE no es novedosa. Por ello nos interesa, en principio, indagar en la relación histórica entre la idea de responsabilidad social y el trabajo social como práctica interventiva. Al respecto, Quiroga, Jaimes y Cruz Salas (2010) afirman que es posible encontrar aspectos que vinculan el desarrollo histórico y conceptual de la responsabilidad social al experimentado por el TS.

Para comenzar este recorrido histórico, los autores concuerdan en situarse en el siglo XVIII, donde la Revolución Industrial y la Revolución Francesa señalan la



instalación de nuevas clases sociales. Parte de las consecuencias sociales del avance tecnológico y las transformaciones en las formas de producción de la época, se hacen patentes en la miseria que sufren los trabajadores de las crecientes industrias y los sectores excluidos de la sociedad moderna.

En este momento, la caridad aparece como la primera manifestación de la RS. Como el aporte o iniciativa de algunos empresarios y organizaciones religiosas de la época quienes, motivados por un espíritu religioso o altruista, encontraban en la benevolencia la inspiración para dar respuesta a las primeras manifestaciones de la cuestión social. Es también, en ese ámbito, donde el TS encuentra un campo de actuación junto a las organizaciones religiosas y empresariales de ese momento. Emerge el asistencialismo fundamentado en la atención de necesidades inmediatas de los menesterosos, desposeídos y pobre merecedores.

Ya en el siglo XX, pasada la crisis del 30 y con un Estado más fortalecido, en Europa muchas empresas empiezan a diseñar y ejecutar actividades relacionadas con el bienestar del trabajador y su familia. Estas acciones socialmente responsables tuvieron auge al finalizar la segunda guerra mundial y marcaron la pauta de una relación distinta entre empresa y sociedad. No obstante, la caridad persiste como modo de aliviar los males generados en el entorno y la filantropía se constituye como una forma evolucionada de la caridad hacia el prójimo.

Acompañando la tecnificación de la época, el TS se fue consolidando creando el andamiaje para una nueva disciplina de las ciencias sociales. Hay un tránsito del asistente social hacia el servicio social y posteriormente el caso social. De esta manera, la modalidad asistencialista se tecnifica e incorpora en el ejercicio de su acción los paradigmas de interpretación sobre lo social, las teorías funcionalistas y estructuralistas propias de periodo.

Más adelante, a mediados del siglo XX, la filantropía y las acciones de bienestar laboral son cuestionadas por sus contestatarios. Como mencionamos anteriormente, con Freeman, se inicia el debate sobre el deber de la empresa con la sociedad. En especial, con los menos favorecidos.

Ahora bien, si volvemos la mirada sobre el TS, notamos que su historia lo vincula con la RSE desde sus orígenes (fundados en la etapa asistencialista y caritativa post revolución industrial) hasta nuestros días.



En principio, el punto de encuentro está en la naturaleza de los fines perseguidos por cada uno. Para ambos se trataba de “paliar los males que aquejaban a las personas”, para contribuir con su calidad de vida. No obstante, la relación cambia desde la reconceptualización del TS; ya que es en ese punto donde el encuentro se torna conflictivo. Si bien se mantiene la idea de aportar bienestar a las personas, el TS entiende que es enajenante la manera de buscarla desde las prácticas filantrópicas de las empresas. Entiende que no es suficiente la atención de situaciones coyunturales, con aliviar las dificultades de las personas, sino que exige la transformación de la estructura relacional que las mantenía. (Quiroga et al; 2010)

Dando una mirada panorámica al recorrido histórico, identificamos algunos aspectos característicos de la relación TS-RS (que ahora entendemos como RSE).

Si nos enfocamos en la RSE, es posible notar que al igual que el TS su nacimiento y desarrollo tiene lugar en el seno de la relación Estado-Sociedad. Por tal razón la RSE es asociada siempre a lo organizacional, a su misión, visión y valores tanto de la empresa como de otros actores de la relación: el Estado, las organizaciones con fines sociales, la universidad.

Al retomar la relación entre los tres grandes sectores de la sociedad, notamos también que el TS ha estado en medio de la triada Empresa-Sociedad-Estado mediando entre los intereses de uno u otro miembro de la relación. El TS siempre ha tenido un lugar en dicha relación que ha estado influida por los parámetros internacionales de desarrollo y, a su vez, por los avances en la reflexión teórica que fundamenta su acción profesional (Quiroga et al, 2010).

Como vemos no es novedoso el vínculo entre el TS y las formas más tradicionales de la participación del sector privado en la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas sociales.

### **Una mirada ético política**

Desde varias disciplinas hay intentos por construir una percepción interdisciplinar de la Responsabilidad Social. No obstante el esfuerzo, como señalan (Quiroga et al, 2010) esta visión aún se encuentra fuertemente vinculada al lenguaje y percepción de las disciplinas, que más han ejercido una influencia en dicha tarea: la administración y la economía, cuyos alcances se evidencian en la amplia literatura que aborda la RSE desde sus múltiples aristas y su vasta profundidad.





Desde nuestra posición compartimos la idea de que si la RS lleva ese «social» como parte de denominación, el Trabajo Social tiene mucho que aportar a fortalecer una metodología propia de la RSE que se nutra de los aportes de las ciencias sociales, de la administración y la economía (Quiroga y otros; 2010:4).

Sin embargo, en muchos casos, acercarnos a esta temática nos resulta una provocación comprensiva enorme. En gran medida, desde el TS somos epistemofóbicos<sup>vi</sup> a pensar acerca de la RSE. Nos sobreviene un fuerte rechazo con solo escuchar hablar del tema. Esta mirada acerca de la colaboración entre actores que muchas veces tienen intereses incompatibles nos huele a *gato encerrado*. Esto, a lo que Bernardo Kliksberg llamó en el cierre del Congreso de Responsabilidad Social (La Matanza, 2013) una "*estrategia de vacuna*" y un artilugio cosmético de las empresas. Las existencias de estas prácticas, no inhabilita el potencial de la RSE como visión de trabajo conjunto. En todo caso, son enemigos del compromiso de la búsqueda de un mejor bienestar de sus trabajadores, que asumen muchas empresas.

### **Dimensión instrumental**

Revisada esta tensión, recorramos ahora en qué manera la visión sobre la acción responsable -de empresas y organizaciones- puede vincularse con nuestras áreas de desempeño profesional.

Es reconocido que el campo profesional del Trabajo Social es una construcción histórico-social y como tal dinámica, en el sentido que sus límites y horizontes están en constante debate. Ante la necesidad de comprender la producción y reproducción de la vida social, de los sujetos e instituciones, en cambio constante. (Eroles, 2005) En este sentido, es posible suponer que el creciente desarrollo organizacional y normativo abre las puertas a reconquistar, recuperar *nuevos* espacios de ejercicio profesional a los que históricamente estuvimos vinculados, y actualmente están siendo habitados por otras profesiones. Este interés por ampliar el campo de intervención, no debe descuidarnos de la pregunta *para qué*. Perder de vista la dimensión política de nuestra intervención sería un error que ayudaría a convalidar el carácter cosmético o de marketing, de varias iniciativas de RSE.

---

<sup>vi</sup> Es un rechazo persistente al conocimiento, de pensamiento intuitivo: "yo creo", "yo supongo", "ojalá", etc.



En esta línea de pensamiento, Bibiana Travi (2016:15) sostiene que: en tanto profesión y práctica especializada, el Trabajo Social, requiere del despliegue de una serie de técnicas e instrumentos que permitan pasar de la “idea a la acción”. A la vez que cada decisión y elección de procedimientos a realizar, están indisolublemente vinculados con los valores principios; y una concepción acerca de los sujetos y del rol político que el Trabajo Social debería asumir en la sociedad actual. Aun así, es necesario aclarar que hacer hincapié en esta dimensión, sin la cual la profesión no puede realizarse en el sentido de desplegar su intencionalidad interventiva, no significa *aislarla*, *fragmentarla* o *desvincularla* de las dimensiones epistemológicas, teórica metodológica, y ético política. Ello por dos razones:

En primer lugar, por la tendencia en algún sector del colectivo profesional de buscar o recurrir a las técnicas e instrumentos como meras herramientas *neutras*, aplicables indistintamente y en forma sistemática a diversas situaciones; despojadas de los supuestos epistemológicos, fundamentos y marcos teóricos, en las que fueron concebidas.

En segundo lugar, debido a ciertas posturas diametralmente opuestas a la anterior, que manifiestan una gran resistencia a todo lo vinculado con la construcción de metodologías, desarrollo de estrategias de intervención, técnicas e instrumentos; por el peligro de caer en el *metodologismo* o en la aplicación de métodos y técnicas diseñados *a priori*, con independencia de los objetos a abordar. Esto es preocupante, porque aquello que no está unido en el pensamiento no puede estar unido en la acción. (Travi, 2016:16-17)

Otro desafío importante lo constituye el *con quiénes*, cuáles son los actores reales y simbólicos que participan de las acciones responsables. Aquí la provocación es particular, se trata de vincularnos con sujetos sociales, con sus necesidades, capacidades e intereses, con las instituciones estatales; en interdisciplina con otras profesiones, la sociedad civil que quiere involucrarse y las empresas que son los principales promotores de la RSE.

Este tipo de relaciones se caracteriza por una interdependencia entre empresa y sociedad y la tensión existente entre ambas. Ahora bien, en el marco de esta tensión, la perspectiva de la RSE apuesta al diálogo, a la identificación de socios estratégicos y la construcción de alianzas para la resolución como corresponsables de temas sociales y ambientales en donde todos tienen algo que aportar. De esta



manera, la RSE parece convertirse en un llamado de atención sobre la pertinencia de una actuación corporativa más contundente en este panorama. (Quiroga *et al*, 2010:9)

Como sabemos, nuestro ejercicio profesional siempre ha estado influenciado por el entorno, el desarrollo normativo e institucional, como condición y como posibilidad. Por consiguiente, en tanto posibilidad de incorporación a nuestro campo profesional, el acercamiento a la RSE le exige al TS una reflexión profunda sobre la dimensión ético política de su intervención; para poder construir un horizonte de apoyo mutuo, en los esfuerzos por contribuir a un mejoramiento en las condiciones de vida de la sociedad.

### **A modo de cierre**

Como se señaló en la introducción, este trabajo se propuso un acercamiento exploratorio al fenómeno de la RSE y su relación con el TS. Por ello, más que concluir, el propósito es relevar e identificar los puntos de contacto con nuestra profesión.

Ante todo, a fin de afrontar los nuevos desafíos y considerando la gran cantidad de acciones que se abren a partir de esta apuesta, no hay que perder de vista que nos encontramos frente a una nueva forma de *ver y hacer*, que contempla compromisos y responsabilidades compartidas entre organizaciones, empresas y Estado.

En este camino, a la empresa le toca el desafío de construir una visión más integral y honesta de la RSE. Llegar a comprender que la relación permanente de interdependencia, entre empresas y grupos de interés, es mucho más que tener en cuenta al otro; es el gran desafío de la RSE en nuestro país.

En tanto parte activa de este trabajo asociativo, el Estado tiene el desafío de reconfigurar su rol. No con una mirada segmentada o sectorializada sino integral, sustentable, con un fuerte trabajo en la articulación público-privada; resaltando sus funciones de promotor, facilitador, colaborador y, en los casos que se requiera, contralor de las empresas.

Como se ha señalado, el contexto en donde este trabajo de conjunto se despliega está compuesto por problemas sociales complejos y con un origen multicausal. Por lo que se requiere de una alta dosis de creatividad, por parte de todos los



promotores de la RSE a fin de contemplar dispositivos de intervención multidimensionales.

En cuanto a los puntos de contacto con el TS, para sortear el obstáculo de la epistemofobia: desde una perspectiva epistémica la epistemofilia suele ser una interesante herramienta. Esto es, la voluntad de tener cada día más conocimiento, disfrutar de los diferentes aprendizajes y destrezas del saber. Enfrentar nuestros propios logros por medio de la intelectualidad. Un camino en la restauración de la curiosidad (epistemofilia) y su transformación en ansias de saber sobre el mundo.

En esta travesía, son varios los interrogantes que se abren ante un primer acercamiento. Desde la perspectiva ético política ¿Cuál es el horizonte posible de representatividad, de aceptación colectiva de una perspectiva de este tipo, teniendo en cuenta que muchas veces la relación histórica entre Trabajo Social y capital ha sido conflictiva? Sobre todo a partir de la reconceptualización.

¿Desenvolverse en estos espacios implica omitirla, o buscar construir una vinculación que no desconozca que la tradición del trabajo social latinoamericano es bien distinto al anglosajón? quizás más permeable a este tipo de propuestas. Al mismo tiempo, reconocemos que los límites y horizontes del campo profesional del Trabajo Social están en cambio constante y mutuamente afectados por los cambios socio históricos. En este sentido, considerando el desarrollo normativo institucional que desde un tiempo a esta parte se sucede en nuestro país; vinculado a esta visión las fronteras parecerían correrse, lo que podría ampliar las áreas de intervención o dejarnos por fuera. La mirada que el Estado tiene sobre el fenómeno no parece ser un dato menor. Los nuevos espacios institucionales, las incumbencias profesionales asignados por las leyes y resoluciones que regulan las acciones de RSE son *áreas de vacancia* posibles de ser transformadas en áreas de intervención.

Otro desafío importante lo constituye el con quiénes, cuáles son los actores reales y simbólicos que participan de las acciones responsables. Aquí la provocación es particular porque, además de vincularnos con sujetos sociales, con sus necesidades, capacidades e intereses, con las instituciones estatales; se trata de hacerlo en interdisciplina con otras profesiones como economistas, especialistas en marketing, contadores entre otros; la sociedad civil que quiere involucrarse y las empresas que son los principales promotores de la RSE.



Por eso, involucrarse en estrategias y procesos colaborativos de articulación público privados implica disposición de cambio y adecuación de las prácticas de cada actor (en su dinámica interna y externa). Reconocer las capacidades, así como los límites y limitaciones propias y en los otros, así como ser consecuentes con la disposición a trabajar asociadamente; implica una convicción fuerte acerca de la consideración de los otros, y una actitud crítica y reflexiva acerca de cómo, cuándo, por qué y para qué es relevante el trabajo con otros (Tamargo, 2010).

Desde lo metodológico conceptual, son variados los acercamientos posibles entre TS y RSE: Una cuestión que resulta llamativa es que las propias entidades que impulsan este tipo de inversiones reconozcan que el dialogo con la población a la que se pretende apoyar es poco frecuente; y que la instancia de evaluación es de carácter predominantemente informal y suele limitarse al proceso y los resultados.

La construcción y multicausalidad de los problemas sociales. Tener presente la multidimensionalidad de los problemas sociales, cuyas causalidades interrelacionadas no parecen posibles de ser enfrentadas exclusivamente con intervenciones de carácter sectorial. Se requieren abordajes que superen la atención individual, para pasar a intervenciones que centren su atención no sólo en la familia como un todo (incluyendo las implicancias asociadas a las propias mutaciones del concepto *familia*), sino en el ámbito territorial en el cual viven los grupos sociales con problemas de bienestar y desarrollo social.

Por ello, es deseable enfatizar la idea de proceso por sobre la noción de modelos. Esto implica el reconocimiento de estructuras en movimiento, de dinámica, cambio, contradicción y de acción colectiva en el territorio. Centrar el análisis en procesos de articulación y/o de trabajo colaborativo entre actores implica asumir y trabajar con la dinámica de los vínculos y las prácticas de los diversos actores sociales; en contextos signados por una historia particular de configuración, por la complejidad social, el cambio y la incertidumbre.

Otro aspecto que es importante aclarar es diferenciar el concepto de *alianza público-privada* de la noción de *proceso de articulación público-privada*. Lo cual se fundamenta en el hecho de que el primero, remite a un carácter instrumental del trabajo colaborativo entre actores; acotado a un proyecto puntual para el cual los actores del sector estatal y privado deciden complementar sus recursos. No en vano



en su definición se dice explícitamente que es un “proceso de única vez”. (Fiszbein, A y Lowden, 1999)

Reconocer que la satisfacción de una necesidad, genera nuevas necesidades. En este sentido, la idea de *cadena de valor* como algo que comienza con la producción de productos concretos, que contribuyen al logro de resultados; que a su vez, si no hay circunstancias que lo impidan, contribuyen a producir las consecuencias que hemos denominado genéricamente efectos, cadena de generación de valor cuya medida final es la efectividad. Por ejemplo, las prestaciones concretas de salud (productos concretos) contribuyen a la mejora de la salud de los pacientes (resultados), lo que incide a su vez en la calidad de vida de la población; en su capacidad de trabajo y desarrollo personal lo cual, a su vez, incide en la economía y así sucesivamente (cadenas de efectos).

Aprender de la experiencia. En la perspectiva de la RSE mucho se ha dicho y escrito acerca de cómo implantar, reproducir y multiplicar experiencias o modelos exitosos. Si de aprender y producir conocimiento se trata, tal vez sea más conveniente revisar las que en términos de resultados quizás no salieron tan bien como esperábamos. Pero que miradas con detenimiento nos pueden resultar de mucha utilidad, para identificar qué aspectos pasamos por alto. Para ello, desde el trabajo social contamos con una herramienta valiosísima para recuperar las experiencias fallidas como las que salieron bien: *La Sistematización*.

Frente a estas cuestiones (y como no es novedoso el vínculo entre el TS y las formas más tradicionales de la participación del sector privado), en la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas sociales. La invitación es, a seguir revisando y fortaleciendo con mayor detenimiento los puntos comunes. Con el objeto de explorar sus contenidos, tensiones y los intercambios que pueden desatarse en adelante.



## Referencias Bibliográficas

- Freeman, Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*; Pitman.
- Fuertes, Flavio; Goyburu, Laura María y Kosacoff, Bernardo (2006) *La responsabilidad social empresaria: ¿sólo un discurso?*; documento de proyecto, CEPAL, Santiago de Chile.
- GRI Sustainability Reporting Statistics. Publication year 2010.
- Lattuada; Paola (2009); *RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE en Cuaderno 28 del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo; Año 9; Número 28; Buenos Aires.*
- López Burian, Camilo (2006); *El rol del Estado en la responsabilidad social de las empresas. Un debate necesario*; Red Puentes- Grupo Uruguay; Montevideo.
- Ministerio de Desarrollo Social de La Nación (2012), *Políticas Sociales y Responsabilidad Social*; material de formación interna; Subsecretaría de Responsabilidad Social; Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; Buenos Aires.
- Quiroga Parra, Martha; Vargas Jaimes, Freddy; Cruz Suárez; Andrés (2010) *Trabajo social y responsabilidad social: notas para una discusión ideológica*; Tabula Rasa N 12, enero-junio 2010; Colombia; Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
- Rolando de Serra, Alicia (2012), *Cuadernillo para el debate: reportes de sustentabilidad, conciencia y exigencia hacia la transparencia en la gestión de las empresas*; cuadernillo N 3; (IARSE); Córdoba
- Sucarrat, María José (2013); *Primer Relevamiento de actores de los negocios inclusivos en la Argentina. Primera parte: Emprendimientos y pequeñas empresas (2012-2013)*; Buenos Aires; UTD. Disponible en: [http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=9362&id\\_item\\_menu=18236](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=9362&id_item_menu=18236) (consulta: 11/12/2014)
- Tamargo, María del Carmen (2012); *Guía para el desarrollo de procesos de articulación público privada*; 2012. Disponible en: <http://iniciativasyestrategias.org/documentos/articulacionPublicoPrivada.pdf>) fecha de consulta: 20/08/2013.



Travi, Bibiana. (2006). La dimensión técnico – instrumental en Trabajo Social. Reflexiones y propuestas acerca de la entrevista, la observación, el registro y el informe social. Buenos Aires, Espacio.

UNICEF (2012); *Inversión Social Privada en Infancia. Cuadernos para la Acción*; Argentina. Disponible en:  
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/monitoreo\\_pfp\\_rse\\_Cuadernos\\_Inversion\\_Social\\_Privada\\_en\\_Infancia.pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/monitoreo_pfp_rse_Cuadernos_Inversion_Social_Privada_en_Infancia.pdf) (consulta: 12/12/2014)

**Sitios web consultados:**

Sitio web de la Subsecretaria de Responsabilidad Social

<http://www.desarrollosocial.gob.ar/responsabilidadsocial/1313> (consulta: 13/08/2014)