

Nuevas Fronteras de la Inversión Social:

Aprendizajes de una Experiencia

La inversión social de
Camargo Corrêa en
Pedro Leopoldo Brasil
- Minas Gerais

Nísia Werneck
Juliana Travassos
Flávia Alvim
Núcleo Petrobras de Sustentabilidade

TRADUCCIÓN EN ESPAÑOL **Fundación**



PRESENTACIÓN

El actual modelo de inversión social de las empresas que componen el Grupo Camargo Corrêa implementado por el Instituto Camargo Corrêa en conjunto con las unidades de negocio desde hace cinco años- ha sido motivo de gran orgullo y realización para todos los que estamos directamente involucrados. Hemos tenido la oportunidad y la libertad de vivenciar lo nuevo, de crear caminos distintos, de correr riesgos, de atrevernos y de actuar de forma innovadora, apostando a la construcción de lazos entre empresas y comunidades en pro del desarrollo. Es responsabilidad del Instituto cuidar que la Inversión Social del Grupo sea eficaz, duradera y transformadora, logrando que la presencia de las empresas sea un diferencial positivo en las comunidades donde se encuentran presentes y puedan dejar un legado en el área social.

El Grupo cuenta con una gran diversidad de empresas en las cinco regiones de Brasil y en 19 países. Esa rica diversidad nos mostró que había grandes oportunidades. Además de toda esa riqueza, la base para que pensemos en la nueva estrategia de inversión social del Grupo estaba en la creencia y en la determinación de los accionistas de que la responsabilidad social debe hacer parte del negocio y que este era el gran desafío del Instituto Camargo Corrêa. Esa creencia era compartida con los directores, especialmente aquellos que participan del Consejo Deliberativo del Instituto. Hoy se puede decir que esta visión está presente en buena parte de las empresas y que se produjeron muchos avances

El estudio de caso acá relatado es un ejemplo de este avance. InterCement -holding del Grupo para los negocios de cemento- desde el primer momento incorporó con mucha voluntad y determinación la nueva propuesta de inversión social. El ejemplo de la dirección general contagió a todos y hoy, en las unidades de la empresa, observamos el empeño, la dedicación y la determinación de los profesionales de todos los niveles jerárquicos. La ciudad de Pedro Leopoldo fue elegida porque fue allí donde el nuevo modelo de actuación en responsabilidad social tuvo su inicio y la historia de aquella unidad de la empresa nos permite hoy identificar, con más claridad, los avances conquistados a través de la inversión social. Para nosotros fue un grande y rico “laboratorio”. Hemos aprendido mucho con la experiencia, y eso nos permitió llevar esa experiencia a otras localidades.

Para este estudio de caso contamos con el competente trabajo de profesionales de la Fundación Dom Cabral, responsables de muchos hallazgos interesantes, que ni nosotros mismos habíamos observado. Lo que nos motivó a proponer a la Fundación que hiciera este estudio, además de los resultados alcanzados, fue el compromiso del Grupo Camargo Corrêa de compartir sus experiencias pues creemos que así podemos contribuir a cumplir la visión de su fundador Sebastião Camargo: “No basta amar a Brasil, es necesario construir el Brasil del futuro”.



Francisco de Assis Azevedo
Director Ejecutivo del Instituto Camargo Corrêa

MENSAJE DE INTERCEMENT

Para InterCement, sistematizar y compartir experiencias es una forma importante de aprender. A partir de esta creencia, traemos para debatir nuestra práctica de diálogo social en Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

Estimulados y apoyados por el Instituto Camargo Corrêa, desarrollamos en los últimos años un trabajo junto a la comunidad de Pedro Leopoldo, basado en la participación de los vecinos, del Gobierno Local y de los empleados de la empresa, procurando el desarrollo y fortalecimiento de la ciudadanía y de la calidad de vida de todos.

Esta experiencia nos ha proporcionado resultados empresariales significativos, además del sentido de realización porque estamos construyendo un legado que va más allá de nuestros logros económicos.

Pedro Leopoldo fue donde comenzamos, nuestro primer paso y nuestra inspiración para los siguientes. Hoy, todas nuestras fábricas desarrollan un trabajo similar, adecuado a las diferentes realidades, garantizando nuestra integración con las comunidades y nuestra contribución a su futuro.

Nuestro propósito es crecer aportando a nuestras nuevas unidades en Brasil y a otros países el mismo modelo de actuación, perfeccionándolo siempre, sobre la base de lo aprendido de las experiencias realizadas.

José Édison Barros Franco

Presidente del Consejo de Administración de InterCement



INTRODUCCIÓN

Este estudio de caso tuvo como objetivo el registro y análisis de la experiencia de Inversión Social Privada del Grupo Camargo Corrêa, a través del Instituto Camargo Corrêa (ICC) y de InterCement. La localidad en análisis fue Pedro Leopoldo, donde tuvo inicio la implementación de las acciones según el nuevo modelo de actuación propuesto por el Instituto en 2007.

La primera constatación en nuestras visitas y entrevistas fue que, más que los proyectos implantados, era la metodología y el proceso que traían los aspectos más innovadores y con mayor impacto en el éxito de las iniciativas. Por eso, enfocamos nuestro estudio en la sistematización y fundamentación conceptual del modelo de actuación. Las iniciativas locales son relatadas como ejemplo de una implementación exitosa. En Pedro Leopoldo, el contexto, el liderazgo y el momento contribuyeron para la generación de resultados especialmente significativos.

El estudio está dividido en cinco capítulos. El primero presenta la Fundamentación Conceptual, donde exponemos los autores y conceptos que apoyan el trabajo. El segundo trae la descripción de la experiencia. Los tres restantes componen un cuadro de análisis, subdividido en Resultados, Factores de Éxito y Riesgos y Oportunidades.

ÍNDICE

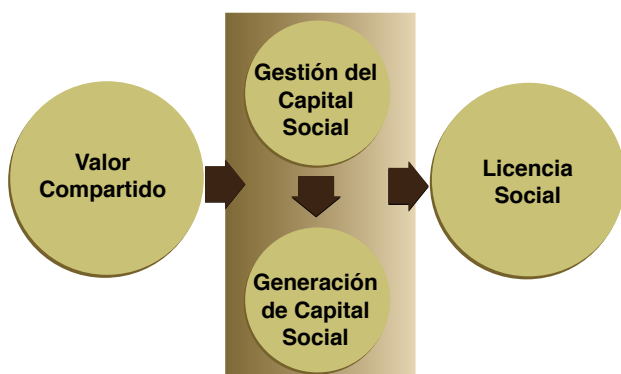
1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	7
1.1 VALOR COMPARTIDO: EL PUNTO DE PARTIDA	7
1.2 CAPITAL SOCIAL	8
1.3 LICENCIA SOCIAL	11
2. LA EXPERIENCIA DE INTERCEMENT EN EL MUNICIPIO DE PEDRO LEOPOLDO	15
2.1 CONTEXTO	15
2.1.1 Grupo Camargo Correa	15
2.1.2 El Instituto Camargo Corrêa	16
2.1.3 InterCement	17
2.1.4 InterCement y La Inversión Social Privada	18
2.1.5 Pedro Leopoldo	19
2.2 LA ACTUACIÓN DE INTERCEMENT EN PEDRO LEOPOLDO	21
2.3 NUEVO CAMINO: LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE ACTUACIÓN DEL ICC	22
2.4 GOBERNANZA Y ROLES	23
2.5 INTERCEMENT EN PEDRO LEOPOLDO SALE ADELANTE CON EL NUEVO MODELO DE ACTUACIÓN	26
2.6 LOS PROGRAMAS EN ACCIÓN	30
2.6.1 INFANCIA IDEAL	30
2.6.2 ESCUELA IDEAL	35
2.6.3 IDEAL VOLUNTARIO	38
2.7 INVERSIONES	40
3. RESULTADOS	40
3.1 IDENTIDAD, RELACIONES Y COMPROMISO	40
3.2 CAPITAL SOCIAL Y LICENCIA PARA OPERAR	43
4. FACTORES DE ÉXITO	45
4.1 Liderazgo	45
4.2 Modelo de gobernanza y claridad en los roles	46
4.3 La perspectiva integrada del modelo de actuación del ICC	48
4.4 El intercambio de experiencias exitosas	49
5. RIESGOS Y OPORTUNIDADES	50
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

En la búsqueda de un marco conceptual que sustentara el análisis del caso InterCement, se analizaron diversos estudios que abordan los temas de la Inversión Social Privada, de la Intervención social y de la Responsabilidad Social Empresarial, además de otros estudios en los campos de la sociología y de la ciencia política.

La articulación de tres de los conceptos presentes en estos estudios se mostró adecuada para permitir orientar el análisis a los objetivos pretendidos y resultados alcanzados.

Modelo Lógico Conceptual



1.1 VALOR COMPARTIDO: PUNTO DE PARTIDA

El concepto de “valor compartido”, abordado por Michael Porter y Mark Kramer (2011) en su artículo “La Creación de Valor Compartido”, fue la primera inspiración para nuestras reflexiones.

El diagnóstico que él hace de las relaciones entre empresa y sociedad es contundente y deja

clara la necesidad de revisión de procesos decisivos y prácticas negociables.

“El sistema capitalista está sitiado. En los últimos años, la actividad empresarial fue vista cada vez más como una de las principales causas de problemas sociales, ambientales y económicos. Es generalizada la percepción de que la empresa prospera gracias a la comunidad que la cerca.” (PORTER y KRAMER, 2011)

Porter atribuye esta situación al pensamiento económico que consideraba cualquier preocupación, además del resultado económico, como una limitación inconveniente a la actividad empresarial, pero también a las propias empresas.

“Gran parte del problema está en las empresas en sí mismas, que siguen presas de un abordaje de la generación de valor surgida en las últimas décadas y ya ultrapasada. Continúan viendo la generación de valor de forma avara, optimizando el desarrollo financiero de corto plazo en una burbuja y, al mismo tiempo, ignorando las necesidades más importantes del cliente e influencias mayores que determinan su éxito a largo plazo.” (PORTER y KRAMER, 2011)

Reconociendo el capitalismo como capaz de asegurar la satisfacción de las necesidades humanas, el aumento de la eficiencia, la creación de empleo y la generación de riqueza, Porter critica la concepción estrecha que comprometió tornar estas capacidades a una realidad que le permitiría “enfrentar los grandes desafíos de la sociedad”.

Como solución, Porter propone el concepto de valor compartido, considerado por él más como oportunidad y como exigencia para la innovación y ampliación de resultados, especialmente en el momento actual.

“La solución está en el principio del valor compartido, que involucra la generación de valor económico de forma de crear también valor para la sociedad (con el enfrentamiento de sus necesidades y desafíos). Es necesario reconectar el éxito de la empresa al progreso social.”
(PORTER e KRAMER, 2011)

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

El concepto inicial es bastante amplio, sin embargo, al asumir que el valor compartido es “una nueva forma de obtener éxito económico”, y describir las formas de creación de este valor, Porter vuelve a los objetivos internos de la empresa, que él mismo critica en otra parte del artículo.

Las tres alternativas de creación de valor compartido citadas por Porter son:

- Reconcepción de productos y mercados;
- Redefinición de la productividad en la cadena de valor;
- Construcción de clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

Al afirmar que “valor compartido” no es responsabilidad social, filantropía o mismo sustentabilidad” Porter nos desautoriza a considerar estas acciones como posibles estrategias para crear valor compartido. Y también excluye formas de creación de valor compartido que impactan el contexto de actuación de las empresas, gene-

rando capital social, y, de esta forma, reduciendo costos y riesgos.

Es importante destacar que no todas las acciones sociales son generadoras de capital social. Como bien resume Bernardo Toro, una intervención social de la empresa con carácter asistencialista genera una cultura de dependencia. Si es clientelista, genera la cultura de adhesión, que fácilmente engendra un ambiente propicio a la corrupción. Si la intervención es autoritaria, rebaja la autonomía y autoconfianza de la comunidad, llevándola también a la dependencia. En resumen, solamente una intervención social participativa contribuye a fortalecer la ciudadanía, la autonomía y la creación del capital social.

1.2 CAPITAL SOCIAL

En el contexto de la acción empresarial, el capital social está relacionado con las interacciones de las partes interesadas (interacciones con stakeholders internos y externos de la organización) y a los aspectos de redes, confianza, pertenencia, inclusión, empoderamiento, sociedad, desarrollo de relaciones, desarrollo personal y de la comunidad etc. que son percibidos como el involucramiento en la construcción de capital social. En ese sentido, la inversión social privada y el voluntariado pueden ser vistos como propicios para la generación de capital social si lo estimulan al involucrar la construcción de redes, elementos de confianza y cooperación entre los empleados, empresas comunidades y organizaciones.

Como Woolcock (2000) apunta, el foco básico de la actividad de construcción de capital social es la mejoría de la calidad de las relaciones sociales.

La discusión sobre capital social se basa en una larga tradición de investigaciones sobre la

capacidad de cooperación. La referencia inicial más común es el trabajo del pensador francés Alexis de Tocqueville (1977). El estudio observaba la realidad de América de aquel momento, como factor catalizador de su gran desarrollo, la admirable “propensión de los americanos para la asociación cívica”, lo que enseñaría a las personas “cooperación social y espíritu público”. La intensa capacidad de la sociedad americana de movilizarse para encarar sus problemas y la satisfacción de sus necesidades restringía aun el poder de Estado y tendencias a la centralización administrativa (FUKUYAMA, 2000, p. 403. PUTNAM, 1995).

Fue el trabajo de Putnam *Making democracy work* (1995) que popularizó el concepto de capital social e inspiró a estudiosos de varias disciplinas, principalmente la economía, la política, la sociología y la antropología.

Putnam define: “Capital Social son las características de la organización social, tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad por facilitar acciones coordinadas” (1995, p.167).

Putnam argumenta que el capital social es acumulado en relaciones humanas reales y, por lo tanto, se refiere a las interacciones dentro y entre grupos. Esas interacciones llevan al establecimiento de normas y redes sociales que, a su vez, facilitan la cooperación y acción colectiva (PUTNAM, 1995).

La principal idea de la teoría del capital social es que las redes sociales tienen valor, o sea, los contactos sociales afectan la productividad de individuos y grupos (PUTNAM, 1995). Así, por analogía con nociones de capital humano, capital físico y capital natural- el capital social se relaciona con los recursos disponibles como consecuencia de redes de apoyo mutuo, reci-

procidad, confianza, entendimiento mutuo y las obligaciones que hacen posibles las acciones de cooperación. Las relaciones generadoras de capital social pueden ser desarrolladas conscientemente o emerger como subproducto de otras actividades sociales (COLEMAN, 1988).

De forma similar, capital social es definido por Miles et. al. (2005) como: “... los contactos personales y redes sociales que generan entendimientos compartidos, confianza y reciprocidad adentro y entre grupos sociales, y que están en la base de la colaboración y acción colectiva, a partir de la prosperidad económica e inclusión económica. El capital social puede ser acumulado cuando las personas interactúen unas con las otras en búsqueda de un propósito, en las familias, locales de trabajo, barrios, asociaciones locales y una variedad de locales de encuentro informales y formales”.

Ya Adler y Kwon (2002, p. 23) definen capital social como “la buena voluntad disponible para individuos o grupos. Su fuente está en la estructura y contenido de las relaciones del actor. Sus efectos fluyen a partir de la información, influencia y solidaridad que tornan disponible para el actor”.

CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL SOCIAL

Como mencionado anteriormente, el modelo de Adler y Kwon (2002) define capital social como la buena voluntad disponible para individuos o grupos, cuya fuente está en la estructura y contenido de las relaciones del actor. Sus efectos fluyen a partir de la información, influencia y solidaridad que lo tornan disponible para el actor.

Ese modelo puede ser aún complementado estableciendo las principales “dimensiones” constituyentes del capital social: redes, confianza y

normas (PUTNAM, 1995. OSTROM y AHN, 2003). A través de ellas, podemos obtener una mayor comprensión de cómo y por qué la inversión social privada, junto al voluntariado, contribuyen para el capital social, diferenciando la arquitectura (redes), la moneda (confianza) y parámetros (normas) del capital social generado a través de esas acciones.

La confianza es fundamental para el capital social y es descrita como la “tela” (CALDWELL e CLAPHAM, 2003) o la conexión de la sociedad. Podemos definir confianza como expectativas socialmente aprendidas y socialmente confirmadas que las personas tienen unas de las otras, de organizaciones e instituciones en que viven, y de órdenes sociales naturales y morales que definen los entendimientos fundamentales para sus vidas (BARBER, 1983, p. 164-5). Así, el acto de confiar está basado en experiencias, interacciones y percepciones de organizaciones e instituciones (CALDWELL y CLAPHAM, 2003, p.351), y la confianza es una expectativa asociada de que el otro retribuirá en una relación.

Según Putnam (1993), la norma de la reciprocidad es la “piedra de toque” del capital social, refiriéndose a nuestro sentido común de fair play para con el prójimo generalizado. Los autores distinguen dos tipos de reciprocidad: “la reciprocidad equilibrada”, que implica el cambio directo de favores simultáneamente y que es vista como una forma de transacción que no requiere motivación mayor que el interés restringido o altruismo a corto plazo; y “reciprocidad generalizada” que se refiere a la relación de cambio donde la expectativa mutua es el comportamiento esperado y sirve para reconciliar el autointerés y la solidaridad en acciones colectivas. La existencia de normas compartidas entre los agentes no es necesariamente condición suficiente para la generación de capital social, porque los actores aún necesitan la

asociabilidad para definir, determinar y resolver problemas de acción colectiva. La confianza frágil requiere cambios recíprocos (dar y recibir) para que la relación dure mientras la confianza y resiliencia son desarrolladas a largo plazo de tiempo, y es guiada más por normas de comportamiento en la unidad social que por la realización de cambios mutuos. La confianza y la resiliencia reducen los costos de transacción, en especial la probabilidad de monitoreo y riesgo de oportunismo (PUTNAM, 1993). Relaciones de confianza también incentivan a las personas a comprometerse con la actividad cooperativa, lo que potencialmente puede crear un ciclo virtuoso de comportamiento confiable (PUTNAM, 1993. FUKUYAMA, 1995).

En caso de las relaciones creadas a través de los programas de inversión social privada y voluntariado, factores contextuales tales como las cuestiones involucradas, el poder, los riesgos y las alternativas disponibles para los individuos pueden afectar la necesidad de confianza.

La red es otro tipo de capital social y es descrito como patrones de interacciones formales e informales que conectan grupos de personas con atributos comunes. La red de lazos sociales de un actor crea oportunidades para cambio de capital social, con las personas actuando en conjunto o incrementando los recursos mutuamente. Así, la calidad de los lazos directos e indirectos de una red puede afectar la creación de capital Social.

Otra característica importante del capital social tiene en cuenta el método por el cual el capital social es creado. En ese sentido, el capital social puede ser tanto el pegamento que proporciona la cohesión social o el lubricante que ayuda los miembros de la sociedad a friccionar (PADLAM, 2000).

- **Forma estructural:** crear capital social

vía creación de un foro para la interacción, como un comité. Formas estructurales de capital social involucran la creación de nuevas redes sociales o foros de cooperación, la adición de miembros a redes existentes o la mejora de los links entre actores sociales (BEK, JONES, POLLITT. 2007).

- **Forma cognitiva:** crear capital social por el cambio de actitudes y percepciones. Formas cognitivas de capital social pueden involucrar confianza de competencia, por la cual los actores sociales se tornan más dispuestos a confiar en la capacidad de las contrapartes de entregar, o la confianza de buena voluntad, en la cual los ac-

tores sociales están más dispuestos a arriesgar relaciones sociales o comerciales basados en la expectativa de (y no la evidencia de) un resultado positivo (BEK, JONES, POLLITT. 2007).

Nahapiet y Ghoshal (1998) expanden ese análisis definiendo tres dimensiones del capital social: los aspectos estructural, relacional y cognitivo. Los autores destacan, sin embargo, que esta es una separación analítica, ya que están todas las dimensiones altamente relacionadas. Donde las relaciones presentan fuertes lazos, ellas mejoran los niveles de confianza y confiabilidad. Además de eso, la interacción más frecuente entre individuos les permite desarrollar un lenguaje común, códigos y narrativas, lo que también facilita relaciones de mayor confianza.

Dimensiones del Capital social	Descripción
Estructural: Diálogo – Talking	Configuración de la red en la cual la relación se inserta (bonding, bridging, linking). ¿Cuánto se hablan las partes? ¿La relación contribuye para unir el grupo, hacer puente entre grupos o vincular el nivel local a otro nivel?
Relacional: Confianza – Trusting	Confianza, reciprocidad y relación. ¿La relación se caracteriza por confianza mutua, normas y obligaciones compartidas, reciprocidad o identificación mutua?
Cognitivo: Pensamiento – Thinking	Cuadros comunes que facilitan el entendimiento mutuo y la planificación colaborativa. ¿Las partes comparten paradigmas, códigos, lenguaje, narrativas, valores, objetivos o visiones de futuro?

Fuente: adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998)

La práctica social de la empresa puede surgir para estimular la organización y la participación, contribuir para la generación de capital social en las comunidades y para ella misma, entendiendo como capital social de la empresa, su capacidad de acceso a recursos, apoyos y relaciones para el desarrollo de sus actividades, iniciativas o emprendimientos y solución de problemas.

1.3 LICENCIA SOCIAL

El concepto de Licencia Social para Operar (LSO) se refiere a la aceptación o el apoyo que una empresa recibe para sus emprendimientos e iniciativas por parte de sus stakeholders (FREEMAN, 1984), principalmente la sociedad, con énfasis en las poblaciones directamente

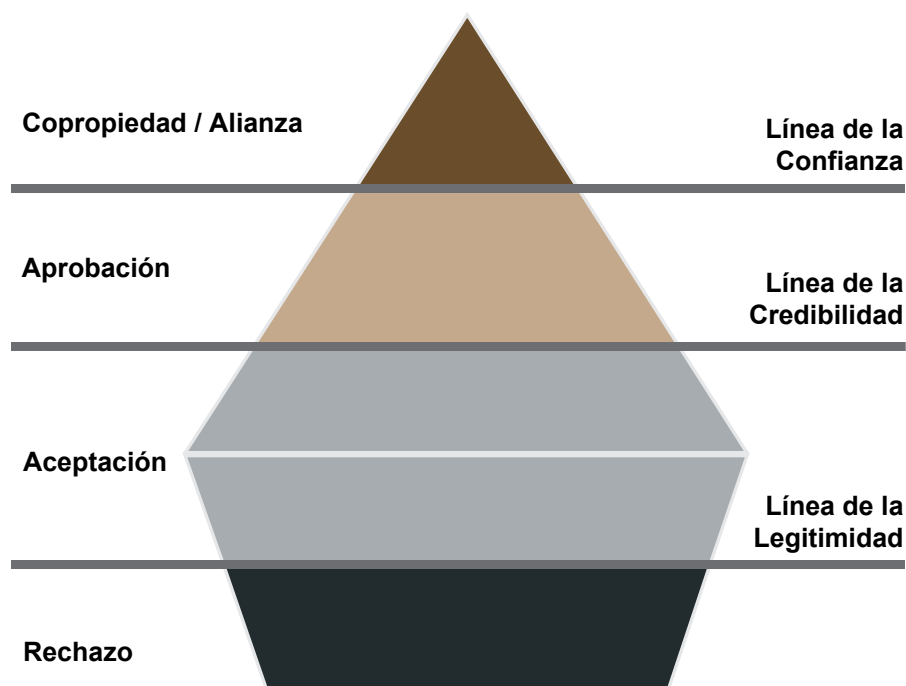
afectadas. No está basada exclusivamente en datos, también en las experiencias, creencias, opiniones y percepciones, por eso es dinámica, lo que significa que tanto puede ser ampliada cuanto retirada con el transcurso del tiempo. Por estas características, la licencia social después de conquistada, debe ser ingerida, para asegurar que sea permanente.

Para que su gestión sea posible es importante que la Licencia Social para Operar (LSO), siendo un activo intangible, sea evaluada y medida. Estos son los desafíos constantes para las empresas: definir formas de evaluación y modelos de gestión de la LSO.

En el sentido de su análisis y evaluación, estudios desarrollados basados en investigaciones empíricas (BOUTILIER Y THOMSON, 2011) identificaron cuatro niveles de licencia para operar. En lo más bajo, la Licencia Social para

Operar no es concedida. Como el nivel de la Licencia Social para Operar es inversamente proporcional al riesgo sociopolítico de la empresa, la misma no concesión de la Licencia Social para Operar puede llevar dificultades de acceso a recursos esenciales para la empresa como: financiación, licencias legales, mano de obra de calidad, acceso a infraestructura pública, etc. El nivel siguiente es la aceptación de la empresa o proyecto. Éste es conquistado a través del reconocimiento de la legitimidad de la actividad empresarial y es el nivel más común de la Licencia Social para Operar, siendo, muchas veces, suficiente para asegurar su continuidad. Si la empresa alcanza la credibilidad junto a la sociedad, el nivel de la licencia puede ser elevado a una situación de aprobación y si consigue establecer una relación de confianza, puede alcanzar el nivel de identificación, copropiedad o alianza.

Modelo de la pirámide de la Licencia Social para Operar Thomson e Boutilier - 2011



Posteriormente, de acuerdo con las experiencias de aplicación del modelo y en la incorporación de nuevos aportes teóricos, los autores refinaron su presentación en dos sentidos. Primero, transformaron lo que eran niveles estancos de LSO en un continuum, considerando que legitimidad, credibilidad y confianza no se conquistan en un momento dado y fijo en el tiempo, sino de forma acumulativa, no adecuándose a la representación por una línea, sino por un gradiente. Se identificaron cuatro factores que determinan estas prácticas y que pueden ser medidas, configurando una metodología de evaluación:

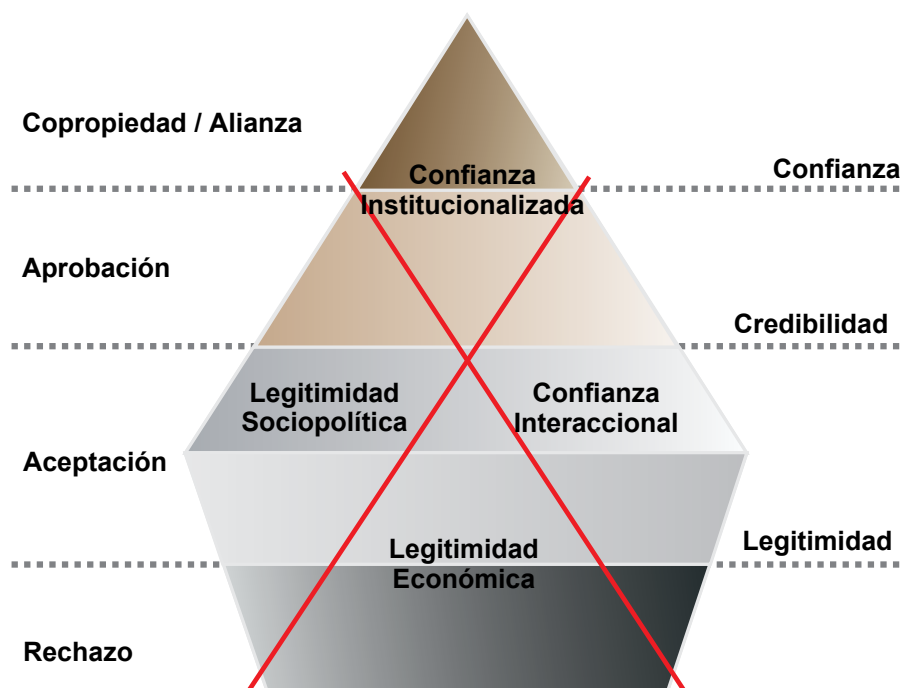
- Legitimidad Económica: percepción de los beneficios de la empresa o del proyecto.
- Legitimidad Sociopolítica: percepción de que la empresa/proyecto contribuye al bienestar de la localidad, respeta el modo de vida local, corresponde a las

expectativas con relación a su papel en la sociedad y actúa de acuerdo con los conceptos de justicia de sus stakeholders.

- Confianza Interaccional: percepción de que la empresa o proyecto y sus gestores escuchan, responden, cumplen promesas, se comprometen a participar en diálogos y demuestran reciprocidad en sus interacciones.
- Confianza Institucional: percepción de que las relaciones entre la empresa o proyecto y las instituciones relacionadas a sus stakeholders están basadas en la permanente consideración de los intereses mutuos.

Una complementación en la representación gráfica anterior contribuye a la comprensión de cómo estos factores interfieren en los diferentes niveles de la LSO.

Modelo de la Pirámide de la Licencia Social para Operar Factores Determinantes de LSO Thomson e Boutilier - 2011



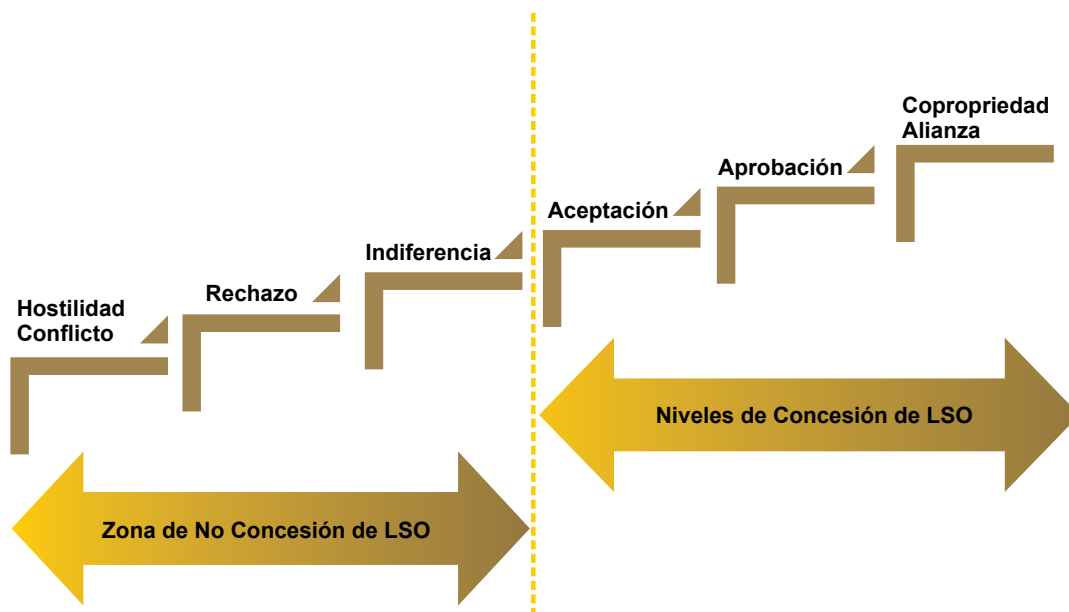
Las dimensiones del capital social, propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998), pueden ser asociadas a los dos factores intermediarios de la LSO. La Legitimidad Sociopolítica puede ser considerada componente de la dimensión Cognitiva del Capital Social y la Confianza Interaccional se identifica con la Dimensión Relacional del Capital Social.

De esta forma, se puede decir que la LSO es construida inicialmente a partir de la coparticipación de informaciones que permitan la percepción de los posibles beneficios, evoluciona con el crecimiento del capital social y se consolida con la institucionalización de las relaciones.

La zona de no concesión de la LSO es menos elaborada en los estudios analizados, pero la descripción de experiencias y estudios de caso nos permite crear un gradiente semejante a su zona de concesión.

Esta puede ser desdoblada en tres niveles: indiferencia, rechazo y conflicto, siendo la primera de ellas bastante inestable, con fuerte tendencia a dislocarse para mejor (aceptación) o peor (rechazo), dependiendo de las acciones de la empresa y de los acontecimientos provenientes de ellas.

Modelo de Análisis de la Licencia Social para Operar (LSO) (Adaptado de Boutilier e Thomson-2011)



2. LA EXPERIENCIA DE INTERCEMENT EN EL MUNICIPIO DE PEDRO LEOPOLDO

2.1 CONTEXTO

GRUPO CAMARGO CORRÊA

El Grupo Camargo Corrêa es uno de los mayores conglomerados privados de Brasil, con actuación en 20 estados brasileños, 19 países, y liquidez consolidada de R\$ 17,3 mil millones en 2011. Las empresas controladas por el Grupo actúan en las áreas de ingeniería y construcción, concesiones de energía y transporte, industria textil y de calzados, naval, además de la industria de cemento y el sector inmobiliario. En total, tiene aproximadamente 60 mil empleados.

El control accionario pertenece a las tres herederas de su fundador, Sr. Sebastião Camargo. Las accionistas demuestran un compromiso firme y consistente con el tema de la sustentabilidad. En 2006, dirigieron a todo el Grupo la Carta de la Sustentabilidad, en la cual afirman sus compromisos, explicitan sus expectativas y visión de futuro. La Carta de la Sustentabilidad: el Desafío de la Innovación fue, posteriormente, firmada también por los gestores de todas las unidades del Grupo.

El entendimiento de la Carta de la Sustentabilidad llevó a la definición de directrices que serán observadas por Camargo Corrêa en sus actividades empresariales. Las directrices ambientales apuestan a la innovación tecnológica para alcanzar equilibrio ecológico; las orientaciones sociales defienden la promoción de la equidad a través de la generación de oportunidades; y las directrices económicas luchan en favor de la conducción de los negocios con eficiencia, haciendo énfasis en

la innovación de la competitividad.

La inversión social corporativa es uno de los aspectos de visión de sustentabilidad del grupo por estrechar relaciones con las comunidades donde las empresas actúan y contribuir para la transformación social. El Instituto Camargo Corrêa es responsable por la inversión social del grupo; actúa en régimen de colaboración con la Fundación Loma Negra y el Instituto Alpargatas, ambos de empresas del Grupo.

Según el Código de Conducta Empresarial:

“El Grupo Camargo Corrêa desarrolla actividades de responsabilidad social y voluntariado interno, por medio del Instituto Camargo Corrêa y de sus unidades de negocios. Esas actividades son consideradas parte de la responsabilidad del Grupo con el país y deben ser estructuradas y organizadas, de modo de obtener el máximo de retorno social posible con relación a los recursos empleados y al tiempo de los profesionales involucrados”.

La idea de responsabilidad para con el país es un importante valor del Grupo que, según las accionistas, busca ejercer su vocación de empresa-ciudadana participando de la construcción del desarrollo.

“Como un grupo familiar que tuvo su origen en Brasil, reiteramos nuestra confianza en el crecimiento y desarrollo de nuestra Nación. Estamos orgullosos de formar parte de la historia de los siglos XX, XXI y de los próximos que vendrán, dejando un legado diferenciado y positivo para las próximas generaciones y para la sociedad”. (Accionistas del Grupo Camargo Corrêa – Informe Anual 2011– Camargo Corrêa S.A.).

El legado por el cual quieren ser reconocidos, por lo tanto, es el de una efectiva contribución al desarrollo de las comunidades donde actúan. Eso representa la parte del valor generado por la acción empresarial que fue, de hecho, compartido con la comunidad, yendo más allá del pago de impuestos y de la generación de nuevos trabajos, pero usando los activos de la empresa para desarrollar procesos que promuevan la autonomía y el desarrollo local. El objetivo del legado, según el presidente del holding, Vitor Hallack, es la construcción de un “modelo de desarrollo que reduzca la dependencia de las comunidades con relación a la empresa.”

La forma por la cual el Grupo Camargo Corrêa comparte valor es promoviendo la generación de capital social en las comunidades donde está presente al accionar los activos de sus empresas- poder de articulación, conocimiento, tecnología, red de contactos etc. – en favor del fortalecimiento de la sociedad civil, de su organización y maduración. La pregunta por detrás de esa actuación, que se apoya en la inversión social privada y en el voluntariado, es siempre: en caso de que la empresa tenga que irse de aquella localidad ¿qué legado positivo habrá dejado?

EL INSTITUTO CAMARGO CORRÊA

El Instituto Camargo Corrêa (ICC) fue creado en 2000 a través de la iniciativa de las accionistas del Grupo. Con una estructura independiente, el Instituto tenía en ese entonces la misión de articular los proyectos existentes o apoyados por el Grupo en las áreas de educación, salud y cultura, con foco en niños y adolescentes de bajos recursos, localizados principalmente en São Paulo. A partir de 2007, el ICC refinó su estrategia de actuación, se estructuró a partir de directrices y programas y direccionó sus inversiones a las localidades en donde

las empresas del Grupo Camargo Corrêa estaban presentes.

El objetivo del Instituto es coordinar la inversión social del Grupo, además de articular y fortalecer organizaciones que contribuyan para la formación integral de niños, adolescentes y jóvenes, visando el desarrollo comunitario sustentable, entendido como: comunidades preparadas y comprometidas con la superación de sus desafíos. Al mismo tiempo en que adiciona valor a la marca Camargo Corrêa, el ICC no está directamente vinculado al día a día de una empresa específica sino al Grupo como un todo. Así la actuación del ICC se inserta en la estrategia de sustentabilidad del Grupo Camargo Corrêa y sus acciones son emprendidas en sintonía con las unidades de negocio en Brasil y en el exterior.

La participación y compromiso de las unidades de negocio en la implementación de sus programas sociales es componente importante de la estrategia de actuación del ICC. Las empresas exponen su conocimiento de la región a la disposición del Instituto, contribuyendo para la elección del programa que será desarrollado y, posteriormente, para el diseño de los proyectos que serán realizados. Esta configuración permite la concreción de valores importantes para el Grupo: las empresas deben ser siempre agentes de transformación social y socias de la comunidad.

Directrices de actuación:

1. Actuar preferentemente en comunidades donde las empresas del Grupo estén presentes.
2. Alinear la inversión social entre las empresas del Grupo, buscando optimizar los recursos, potenciar las acciones y aumentar el impacto.

3. Actuar en estrecha conexión con las unidades de negocio, dándoles el soporte necesario para que perfeccionen su relación y amplíen su contribución con el desarrollo de las comunidades.

4. Alinear las acciones con políticas públicas, buscando apoyarlas e influenciarlas, con miras a ampliar el impacto de la inversión social en la mejoría de la calidad de vida de las comunidades.

5. Identificar oportunidades de actuación que consideren la cultura, demandas, intereses y potencialidades existentes en las comunidades.

6. Desarrollar mecanismos que faciliten la actuación en red, para promover mayor interacción entre los diversos actores involucrados y mayor eficiencia de los proyectos.

7. Construir sociedades que involucren y fortalezcan el poder público y organizaciones existentes en las comunidades.

8. Desarrollar e implantar proyectos con potencial de disseminación.

9. Estimular el compromiso de las empresas del Grupo y del mayor número posible de profesionales y familiares en programas de voluntariado.

10. Crear mecanismos que estimulen la participación de la red de relaciones de las empresas del grupo en los proyectos sociales.

Tres programas hacen parte de los proyectos del Instituto Camargo Corrêa e, igualmente, representan el núcleo de la política de inversión

social privada de las empresas del Grupo Camargo Corrêa. Son ellos: Infancia Ideal, Escuela Ideal y Futuro Ideal. Transversalmente, un cuarto programa, Ideal Voluntario, actúa fuertemente como agente animador del trabajo voluntario al que se dedican los profesionales de las empresas del Grupo y también los proveedores y aliados. La intención de ese conjunto de acciones, con foco de alcance de la primera infancia a la edad productiva, es contribuir al establecimiento de bases sustentables para la transformación social y así promover el fortalecimiento del vínculo de las empresas del Grupo con las comunidades donde están insertas.

INTERCEMENT

InterCement actúa en el negocio de cemento, hormigón y agregados (piedra triturada), en Brasil y en el exterior. Forma parte del Grupo Camargo Corrêa, que retiene el 99,9% de sus acciones preferenciales.

La empresa tiene su origen en Camargo Corrêa Cimentos, creada en 1968, y cuenta con siete unidades fabriles en Brasil, que emplean directamente más de 2 mil profesionales, y otras nueve unidades en la Argentina, donde actúan más de 2,7 mil profesionales. Con las marcas Cauê y Cimento Brasil, ocupa la tercera posición en el mercado brasileño y es la quinta mayor empresa fabricante de concreto del país. En la Argentina, la controlada Loma Negra es líder de mercado.

Teniendo en vista sus objetivos de crecimiento e internacionalización, InterCement adquirió, en 2010, cerca del 33% de las acciones de Cimpor, que opera en 12 países, incluso en Brasil, tornándose su mayor accionista individual. En marzo de 2012, presentó oferta pública en la Comisión de Mercado de Valores Mobiliarios (CMVM) de Lisboa para la adquisición de la totalidad del capital de la cementera alcanzando

así la situación actual, en que el 94,11% del capital (considerando la permuta de activos con Votorantim) de la cementera portuguesa pertenecen a InterCement.

Las sinergias resultantes del proceso de integración entre las dos empresas aún no están totalmente mensuradas, pero InterCement acredita que el grupo resultante de la reestructuración será administrado de una forma global, con la participación de las mejores prácticas operacionales, técnicas y de gestión, con foco en eficiencias operacionales y de tecnología, además de ganancias en las negociaciones con proveedores, con consecuente racionalización de costos y procesos.

InterCement viene fortaleciendo su Política de Responsabilidad Social y Ambiental en todas las localidades donde actúa. En Cimpor, InterCement planea replicar las mejores prácticas existentes, incluso con la creación en Portugal de una entidad para administrar la inversión social de Cimpor, a modo del ICC y de la Fundación Loma Negra.

INTERCEMENT Y LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA

Los programas de responsabilidad social de InterCement son pautados en la Norma de Responsabilidad Social, que define la Responsabilidad Social Corporativa como un compromiso continuo, unifica el concepto y establece procedimientos mínimos para la ejecución de las acciones sociales, además de garantizar el alineamiento de éstas con los objetivos de negocio.

La norma atiende los principios de la Carta de la Sustentabilidad, a las directrices de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Camargo Corrêa y a la misión, visión y valores del Instituto Camargo Corrêa y de la Fundación Loma Negra,

que orientan las iniciativas.

InterCement incluye el desarrollo comunitario como parte de su planeación estratégica. En sus plantas ubicadas en Brasil, la empresa sigue el modelo del Instituto, según el cual las empresas deben ser siempre agentes de transformación social y socias de la comunidad. La sociedad entre InterCement y el Instituto Camargo Corrêa mantiene hoy 40 proyectos en curso en ocho municipios de Brasil - Apiaí-SP, Bodoquena-MS, Cabo de Santo Agostinho-PE, Ijaci-MG, Itaóca-SP, Jacareí-SP, Pedro Leopoldo-MG y Santana do Paraíso-MG - conectado a los cuatro programas estructurantes del Instituto: Infancia Ideal, Escuela Ideal, Futuro Ideal e Ideal Voluntario. En todas esas localidades, la estrategia de implantación cuenta con el compromiso directo de las unidades de negocio, del poder público y de organizaciones de la sociedad civil.

Con el desarrollo de los trabajos, el compromiso de InterCement con la transformación social se traduce en la adopción de prácticas de gestión que dialogan con la estrategia de acción del Instituto Camargo Corrêa. La empresa fue la primera del Grupo en institucionalizar el funcionamiento de los Comités de Incentivo al Voluntariado y de Interacción con la Comunidad (CIVICO), grupo formado por profesionales de las unidades de negocio para coordinar la participación de cada una de ellas en las actividades del ICC. Existen reglas internas de la empresa para la formación del comité y la participación de los profesionales. Con eso, todas las unidades de InterCement cuentan con CIVICOS actuantes. El compromiso con las iniciativas sociales de la empresa también fue formalizado como atribución para el cargo de gerente de fábrica. Otra señal de que el compromiso con el desarrollo comunitario está enraizado en InterCement es el número de profesionales contratados en acciones voluntarias. En varias unidades de la empresa funcionan hoy

26 Grupos de Acción Ideal Voluntario (Gaivs), núcleos ligados al programa Ideal Voluntario del ICC, responsables por las actividades de voluntariado. InterCement también tiene liderado el proceso de adopción de las tecnologías sociales del Instituto Camargo Corrêa en otros países. En la Argentina, por ejemplo, las actividades son realizadas a través de la Fundación Loma Negra, conectada a la empresa de mismo nombre controlada por InterCement y líder del sector cementero nacional. La Fundación Loma Negra utiliza la misma metodología de trabajo del Instituto Camargo Corrêa. En Paraguay, la empresa está invirtiendo en una nueva fábrica, que será finalizada en 2013. El interés de InterCement es

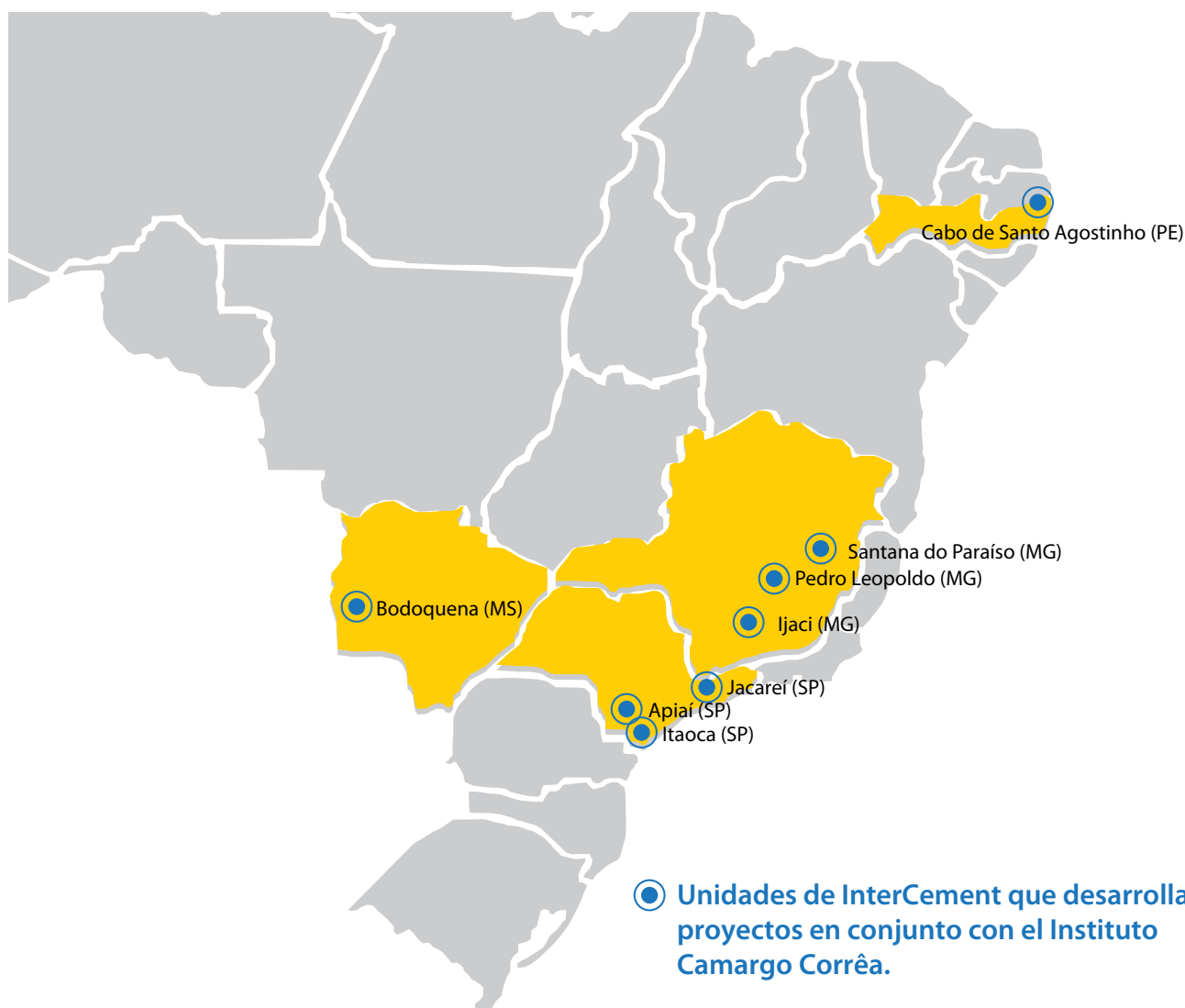
que inaugure también una nueva forma de actuación de la industria cementera en la región, exactamente por cargar la experiencia en el área social y de sustentabilidad.

PEDRO LEOPOLDO

Pedro Leopoldo es un municipio localizado a 42 kilómetros de Belo Horizonte y hace parte de su región metropolitana. Su población, según el censo de 2010, era de 58.696. El PIB municipal fue de R\$ 838.793,61 (IBGE/ 2008) lo que significa un PIB renta per cápita de R\$ 14.305,34.

Según el informe del PNUD (ONU 2002), el IDH del municipio es 0,807, lo que la posiciona entre

ACTUACIÓN ICC E INTERCEMENT



Proyectos desarrollados

PE	Cabo de Santo Agostinho	Infancia Ideal	Reducción del Embarazo en la Adolescencia	
			Formación a distancia para educadores de la primera infancia	
			Fortalecimiento de la red del Sistema de Garantía de Derechos de Niños y Adolescentes	
MG	Santana do Paraíso	Infancia Ideal	Foro Joven Protagonistas de Derecho de los Niños y del Adolescente	
			Formación a distancia para educadores de la primera infancia	
			Nuevas Alianzas: Fortalecimiento del Consejo Tutelar	
			Escuela de la Gestante II	
		Escuela Ideal 6 escuelas 1.819 alumnos	Leer, Placer y Saber	
			Jornada de Lectura	
			Grupo Libre de Estudios y Formación	
			Educación Inclusiva	
			Diario Escolar	
			Juntos por la Escuela Ideal	
Formación - São Francisco Xavier				
Sistema de Gestión Integrado (SGI)				
MG	Pedro Leopoldo	Infancia Ideal	Recrear en Red: Fortalecimiento del SGDCA	
			Escuela de la Gestante	
			Ocio, Deporte y Cultura	
			Formación de los Profesionales de Educación - Fase III	
		Escola Ideal 13 escolas 4.858 alunos	Leer, Placer y Saber	
			Jornada de Lectura	
			Grupo Libre de Estudios y Formación	
			Educación Inclusiva	
			Juntos por la Escuela Ideal	
			Diario Escolar	
			Escritura para Todos - Flujo Escolar	
			Sistema de Gestión Integrado	
			Infância Ideal	Protección integral y actuación en red en la garantía de derechos de los niños y adolescentes – implantación de Flujos Operacionales Sistémicos
				Formación a distancia para educadores de la primera infancia
Vivir la Infancia con Alegría – Fase III				
Leer, Placer y Saber				
Jornada de Lectura				
Grupo Libre de Estudios y Formación				
Educación Inclusiva				
Diario Escolar				
Juntos por la Escuela Ideal				
Sistema de Gestión Integrado (SGI)				
SP	Jacareí	Infancia Ideal	Portal del Saber	
			Vida Familia	
			Formación a distancia para educadores de la primera infancia	
			Redesol	
	Apiáí, Itaoca, Barra do Chapéu	Futuro Ideal	Futuro en Nuestras Manos	
			Sembrando Futuro	
	Apiáí	Infancia Ideal	Ciudades Integradas	
			Protección integral y actuación en red en la garantía de derechos de los niños y adolescentes implantación de Flujos Operacionales Sistémicos	
			Nuevas Alianzas: Fortalecimiento del Consejo Tutelar	
	Apiáí e Itaóca	Infancia Ideal	Formación a distancia para educadores de la primera infancia	
			Fortalecimiento de la Red Ciranda	
		Escuela Ideal 5 escuelas 1.131 alumnos	Juntos por la Escuela Ideal	
			Jornada de Lectura	
Grupo Libre de Estudios y Formación				
Educación Inclusiva				
Diario Escolar				
Secreto de los Números				
Memoria en la Escuela				
São Paulo	Futuro Ideal	Capullo Emprendedor		

las ciudades con IDH elevado.

• Servicios – R\$366.035

En la primera mitad del siglo xx, la principal actividad económica era la ganadería. En 1918 se instaló en Pedro Leopoldo, como parte de una iniciativa federal de fomento a la agropecuaria, la Hacienda Modelo, que tornó a la ciudad en una referencia en el sector. En el sector industrial, lideraba la industria textil, con la fábrica de telas Cachoeira Grande, que inició su operación en 1895 y fue adquirida en 1920 por la Cía Textil de Belo Horizonte. Hoy se encuentra desactivada.

La instalación de la Cía de Cemento Portland Cauê, fundada en 1952 y con inicio de las operaciones en 1955, cambió el perfil económico de la ciudad, dando mayor expresión a la actividad industrial y, al mismo tiempo, dando un nuevo impulso al comercio, industria y transporte de la región. El gobierno de Juscelino Kubitschek en Minas Gerais había creado un contexto muy favorable a las actividades de la industria del cemento por el estímulo al consumo, a través de la construcción de rutas y otras obras y por las inversiones en energía, que hicieron viables otros sectores industriales.

En 1974 fue instalada la Fábrica de Cemento Ciminias que más tarde pasó a ser controlada por el grupo Holcim, que hoy ocupa el segundo lugar en el ranking de las cementeras en el mundo.

Entre las principales industrias de este sector, además de Camargo Corrêa y Holcim, Pedro Leopoldo cuenta con las industrias de hormigón Incopre, Jávila además de la Prefabricados Precon y la Uninstein, que fabrican bloques de hormigón para pavimentación.

Hoy el Valor Adicionado Fiscal de los sectores se encuentra distribuido de la siguiente forma:

- Agropecuaria – R\$13.729
- Industria – R\$360.224

2.2 LA ACTUACIÓN DE INTERCEMENT EN EL MUNICIPIO DE PEDRO LEOPOLDO

PRIMEROS TIEMPOS

En 1998, Cauê fue adquirida por InterCement. Después la adquisición InterCement se vio obligada a tomar una serie de medidas bastante impopulares, que iban desde la reducción del número de empleados hasta el cercamiento de la fábrica, que anteriormente era usada por la población como acceso para algunos de los barrios.

A estas medidas impopulares, se sumaron el orgullo herido de la población, por ver la industria pasar para el comando de una empresa paulista, previendo el distanciamiento de la empresa con la ciudad.

Cauê tenía una práctica de inversión social (que ni siquiera contaba con un nombre) que hoy clasificamos de asistencialista. Donaba recursos para las fiestas de la iglesia, apoyaba moradores más carenciados, asilo y orfanato, etc.

Durante nueve años la empresa actuó poco en el área social de la ciudad, alejada de la vida de la comunidad. La inversión social del Grupo, coordinado por el Instituto, era decidida de forma centralizada y atendía principalmente el área de São Paulo, con poca disseminación en las localidades donde estaban las diversas unidades.

En este período, la distancia, la resistencia y hasta el “rencor” (palabra común en las declaraciones recogidas por los moradores) crecieron y la ciudad se acostumbró a hablar con

nostalgia de Cauê y con gran resistencia, a los “paulistas”.

2.3 NUEVO CAMINO: LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE ACTUACIÓN DEL ICC

En 2007, con los cambios en la dirección del ICC y las nuevas demandas del Grupo para su brazo de inversión social, se propuso un nuevo

modelo operacional, basado en la interacción con las empresas y mayor presencia donde ellas se encuentran localizadas.

El foco de la actuación del ICC fue definido como el desarrollo comunitario, promovido a través de la ejecución de los programas Infancia Ideal, que comprende los proyectos volcados para la primera infancia, Escuela Ideal, que reúne los proyectos volcados para la garantía del derecho a la educación de calidad, y Futuro Ideal, espíritu comprometido con la promoción del emprendedor y la generación de renta. Transversalmente,



el programa Ideal Voluntario promueve el voluntariado de los empleados de las empresas del Grupo Camargo Corrêa, actuando en la gestión local de los programas y proyectos y en iniciativas propias.

La opción por focos de acción predefinidos - infancia, educación, generación de renta - es una característica de la estrategia de inversión social privada del ICC. La idea propuesta por el Instituto es que, con la complementariedad de los tres programas, una generación completa sea beneficiada por la presencia de la empresa en la localidad (condicionado, claro, a la duración de esa presencia). Esa definición de objetivos tiene implicaciones importantes. Una de ellas es aclarar y ajustar las expectativas de la comunidad con relación a las inversiones de la em-

presa. Cuestiones potencialmente conflictivas, como priorización de las acciones y limitaciones de presupuesto, son asimiladas y resueltas con más facilidad por las partes involucradas.

Tan relevante cuanto el direccionamiento previo de sus temas y la división en programas es la metodología de trabajo del ICC, que fortalece el compromiso y la participación de las comunidades y de los gestores y empleados locales. De esa forma, la estrategia de inversión social privada del Instituto involucra no solo la financiación de proyectos, realización del Día de Hacer el Bien, sino también acciones de construcción de alianzas, voluntariado y participación de empleados en las decisiones y ejecución de los proyectos, con gran potencial de promoción de intersectorialidad, idea ligada a la construcción

de interfaces entre sectores e instituciones atendiendo al enfrentamiento de problemas sociales complejos. Así, esa concepción del trabajo valora la articulación de saberes y experiencias en la identificación participativa de problemas colectivos y en las decisiones integradas sobre acciones.

Tal como se describe en la publicación *Inversión Social para la Ciudadanía* (ICC/Museo da Pessoa. 2011):

“El diferencial del trabajo del Instituto Camargo Corrêa, y lo que le brinda especial relevancia, es el valor atribuido a las instituciones locales y su creencia indestructible en la estructuración de sociedades como forma de alinear las redes sociales colaborativas – cuya creación estimula – con las políticas públicas emprendidas en su área de actuación. Más que “dar el pez” el propósito es involucrar el mayor número de actores comunitarios en la discusión sobre la mejor forma de pescar. Y apoyar la implementación de las decisiones tomadas en conjunto, considerando retornos positivos para la sociedad”.

2.4 GOBERNANZA Y ROLES

Basado en esa metodología de trabajo que fortalece el compromiso y la participación se encuentra el establecimiento de una estructura de dirección en la cual se basa el desarrollo de los programas del Instituto.

El Consejo tiene como presidente y vice a las dos accionistas, Rosana Camargo de Arruda Botelho y Renata de Camargo Nascimento. En su composición cuenta con 20 miembros: dos accionistas, seis representantes de la tercera generación de descendientes del funda-

dor del Grupo, nueve directores de empresas del Grupo, un representante del BNDES y dos miembros independientes. Esa composición garantiza diversidad y respaldo para la cultura necesaria a la incorporación y al alineamiento de la inversión social con las empresas del Grupo. El Consejo se reúne cuatro veces al año y en las reuniones son relatados todos los desafíos económicos y sociales de las empresas del Grupo. Así, las nuevas generaciones y los ejecutivos, entienden el contexto de cada proyecto emprendedor, tienen una visión completa del Grupo y de su legado económico, social y ambiental.

“El Instituto Camargo Corrêa es una expresión de los valores de la familia empresaria, que considera que realizar inversión social forma parte de la construcción de un grupo empresarial responsable. La colaboración de los accionistas y de los principales ejecutivos es la vivencia de esos valores en la práctica y señala a todos los profesionales del Grupo que la gestión de los negocios incluye la gestión de la inversión social”.

(Rosana Camargo de Arruda Botelho, accionista del Grupo Camargo Corrêa y presidente del Consejo Deliberativo del ICC. Publicación “Inversión Social para la Ciudadanía”, ICC/Museu da Pessoa. 2011)

Las reuniones del Consejo también son un espacio para que los miembros puedan discutir el tema de la inversión social, entiendan su contexto y su relación con el negocio, funcionando así como una suerte de capacitación sobre la relevancia del asunto. Con respecto a este punto, el director ejecutivo Francisco Azevedo, declaró “ese es el papel más importante del Consejo Deliberativo: traer el entendimiento

desde arriba”. Esa es también la visión declarada por las accionistas Renata y Rosana en entrevista. Para ellas, el Consejo “transmite la cultura de que la inversión social es un valor de la empresa para los nuevos miembros de la familia que llegan y para los nuevos ejecutivos de la empresa, (...) muestra que el Instituto es un brazo del Grupo Camargo Corrêa”.

Según el contexto analizado, el ICC establece cuáles son los programas más adecuados para cada localidad, pero a partir de ahí las decisiones sobre los proyectos que serán ejecutados son compartidos por el Consejo de Desarrollo Comunitario (CDC). El CDC hace la conexión entre el ICC, la empresa local y la comunidad, y tiene la orientación de planear lo que será realizado con el apoyo del Instituto, con visión a largo plazo y autonomía para pensar el desarrollo de la comunidad en los temas seleccionados. Así, los integrantes del CDC desarrollan un censo de propiedad con relación a las acciones desarrolladas, pues los proyectos son encarados como gestión del Comité, y no como proyectos del Instituto o de InterCement.

La principal instancia que garantiza la conexión de los profesionales con el ICC y con la comunidad es el Comité de Incentivo al Voluntariado e Integración con la Comunidad (CIVICO).

Finalmente, el Instituto y la unidad operacional local articulan esas tres instancias de conexión entre el Grupo Camargo Corrêa, InterCement y la comunidad de Pedro Leopoldo, y trabajan en el incentivo de esos grupos. En la práctica, lo que vemos en los programas y proyectos del Instituto es gobernanza compartida, pues la estructura ideada por el ICC estimula la asociación y la participación.

Eso remite al análisis de Tocqueville (1977), para quien la ciencia de la asociación sería la ciencia madre de la democracia, en la medida

en que confiere poder a la sociedad por movilizar las personas de forma organizada para la promoción del bienestar colectivo. “El arte de la asociación” como una forma ideal de acción colectiva es uno de los principales temas abordados en *La democracia en América* (TOCQUEVILLE, 1977). Analizando la prosperidad de la sociedad americana, Tocqueville llegó a la conclusión de que el país sería aquel donde los hombres perfeccionaron el arte de buscar de forma conjunta el objeto común de sus deseos y lo aplicaron al mayor número de objetos esa nueva ciencia. Las asociaciones serían un poderoso medio de desarrollar la libertad de los ciudadanos en un Estado social democrático, ya que, a través de ellas, los individuos participan del ejercicio del poder y de las responsabilidades públicas, y toman conciencia de sus derechos y deberes de ciudadano. Así, las asociaciones desempeñarían la difícil tarea de enseñar a los hombres a que salgan de adentro de sí mismos, a defender intereses comunes, y a crear las condiciones (materiales y espirituales) necesarias para la vida colectiva.

Lo que la estructura de gobernanza establecida por el ICC promueve entre los participantes es la capacidad de asumir corresponsabilidad, que significa ceder gobernabilidad. En ese acto fundamental de la democracia, aquel que tiene la responsabilidad de decisión asume el compromiso de compartir su responsabilidad. Sin embargo, aquel que participa de la decisión debe estar dispuesto a aceptar que su compromiso presupone obligaciones ligadas a las implicaciones de la decisión y, sobre todo, con relación a su ejecución. Hacer parte de la decisión es fácil y da la sensación de poder; pero generalmente sucede que una vez tomada la decisión, existe un claro desconocimiento por parte de los que de ella participaron acerca de su corresponsabilidad. Sienten que la participación se limita a influenciar o conseguir imponer su posición, y que el único responsable es

aquel que tiene la obligación final de tomar la decisión. Y eso, definitivamente, no es participación. Es necesario conocer el objetivo de la corresponsabilidad, medir sus consecuencias, entender la seriedad que reviste una decisión concertada para aquellos que participaron de su conclusión.

Una forma de que sea posible comprender esa estructura de gobernanza es a través de los roles establecidos por ella, analizando cómo ellos proporcionan la participación, asociación y corresponsabilidad.

En especial, es con la estructura de gobernanza local y los roles en ella establecidos que el legado del Grupo es entendido e interpretado a nivel local, o sea, que se cristaliza la generación de valor compartido.

ROLES EN LA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA LOCAL

• **Productor Social:** Persona o institución que tiene la capacidad de crear condiciones económicas, institucionales, técnicas y profesionales para un programa o proyecto.

Grupo Camargo Corrêa – InterCement - Instituto Camargo Corrêa

• **Re-editor:** Persona que, por su función y liderazgo, tiene la capacidad de contribuir para modificar las formas de pensar, sentir y actuar de su público.

ICC - Gestor Local - Líderes *Voluntarios*

• **Público de Relacionamento:** Personas y grupos que pueden contribuir para definir los propósitos del programa o proyecto y contribuir para alcanzarlos.

Liderazgos de la Comunidad - Voluntarios - Socios

Estos roles que estamos presentando no son necesariamente desempeñados por una per-

sona. Algunas personas o instituciones pueden desempeñar juntas uno de estos roles, otras veces una misma persona o institución desempeña más de un rol al mismo tiempo.

El Productor Social es responsable por crear las condiciones para el desarrollo del proceso de deliberación e implementación de los proyectos, conduciendo las negociaciones que le darán legitimidad política y social. Parte de su intención de transformar la realidad, pero presenta y comparte esos propósitos con las otras personas, que lo ayudarán a explicitarlos, ampliarlos y, es claro, alcanzarlos. Para esto necesita legitimidad, ya sea propia, ya sea chequeada por alguien o por algún principio. De lo contrario, le será difícil conseguir la credibilidad necesaria desde el primer momento, para la creación de su base de alianzas. En el transcurso del proceso, esta legitimidad crecerá o disminuirá, reflejando la calidad de su gestión del proceso y el nivel de coparticipación en las decisiones tomadas.

En el caso del ICC/InterCement, actuando como productores sociales en las primeras discusiones, las alianzas intersectoriales asumen este rol para garantizar la legitimidad inicial, y las conversiones y acuerdos previos autorizan su actuación convocatoria. Eso en relación a la comunidad. Ya en la sensibilización inicial hecha por el área de voluntariado del ICC con el público interno (empleados locales), es necesario contar con mucha transparencia para revertir los cuestionamientos comunes de que la inversión social tendría como objetivo apenas la mejora de la imagen de la empresa. La función del Instituto consiste en demostrar que se trata de una relación ganancia-ganancia, además de explicitar la estrategia por detrás de la inversión. Es fundamental ganar la confianza del público interno, que debe contar con seguridad del espíritu del trabajo al hablar con la comunidad.

Es esencial que el Productor Social sea visto no sólo como dueño, sino también como precursor de un movimiento que refleja una preocupación y un deseo de cambio compartido. Para esto es necesario que:

- Respete y confíe en la capacidad de las personas para decidir colectivamente sobre sus elecciones y estimule el desarrollo de estos comportamientos.
- Crea en la importancia de liberar la energía, la creatividad y el espíritu emprendedor de las personas y de las colectividades.
- Sea sensible y tolerante para lograr trabajar con las redes de re-editores, sin burocratizarlas, transformándolas en redes autónomas, con sentido propio.

Ya el Re-editor Social - término creado por Juan Camilo Jaramillo (2004)- es aquel que, por su rol social, ocupación o trabajo, tiene la capacidad de readecuar mensajes, según las circunstancias y propósitos, con credibilidad y legitimidad. Dicho de otra forma, es una “persona que tiene público propio”, que es reconocida socialmente, que tiene la capacidad de negar, transformar, introducir y crear sentidos frente a su público, contribuyendo a modificar sus formas de pensar, sentir y actuar.

El Productor Social parte de la identificación de los re-editores que, en su campo de actuación, pueden contribuir para profundizar y viabilizar las metas propuestas en el trabajo intersectorial. En primer momento, los re-editores, grupos o personas, necesitan el apoyo para identificar posibles formas de actuación. Con el tiempo, descubren nuevas formas de actuar y participar.

2.5 INTERCEMENT EN PEDRO LEOPOLDO SALE ADELANTE CON EL NUEVO MODELO DE ACTUACIÓN

A fines de 2007, con el nuevo modelo de actuación del ICC recién lanzado, InterCement fue la primera empresa del Grupo en decidir ejecutar esa nueva propuesta de una inversión social estratégica y más conectada a la empresa. La propuesta presentaba una gran sintonía con una necesidad que ya era percibida por InterCement: la de una inversión social que fuera importante para los empleados de la empresa, con acciones conectadas a las realidades de las plantas.

Actualmente, la unidad de InterCement de Pedro Leopoldo es un referente en la adopción de ese nuevo modelo de inversión social no sólo por su carácter pionero en la movilización, sino también por los buenos resultados alcanzados en un municipio donde la relación con la ciudad se había deteriorado.

InterCement sentía, entonces, que era necesario dar un paso en la dirección de construir una nueva historia de relación con la comunidad, más alineada al negocio y menos dependiente de lo que era la relación con la antigua Cauê. Así, cuando el ICC hizo su nueva propuesta de actuación, la expectativa de InterCement para Pedro Leopoldo no era solamente la necesidad de construir una nueva práctica de la empresa, sino de que la propia ciudad debía pasar por un proceso de reeducación, reviendo sus expectativas y su participación en un proceso más estructurado de relación (comparado con el de Cauê).

Para dar inicio a la actuación en Pedro Leopoldo, el Instituto realizó un trabajo previo visitando instituciones de la comunidad -privadas y del

gobierno- para exponer la propuesta de formación de un grupo para discutir la implantación del programa Infancia Ideal en la ciudad. En el inicio de la reaproximación entre la empresa y la comunidad, la predefinición de focos de acción también fue un diferencial. Con un objetivo bien definido, la empresa mostró más seriedad en su propuesta de acción y demostró conocimiento de causa, lo que ayudó a romper la resistencia y el espíritu escéptico que existían en relación a inversiones sociales de la empresa.

Según Sara Ferreira, secretaria de Educación, “vi que la propuesta era muy seria con la llegada de Francisco (director ejecutivo del Instituto Camargo Corrêa), incluso antes del lanzamiento del proyecto. Él conversó con el intendente, visitó varias entidades, conoció el municipio primero. En la reunión con el gabinete del intendente y secretarios, habló con mucho entusiasmo y convicción. Su presencia fue muy importante, así como también la de João, superintendente del ICC”.

Roberto Dinelli, presidente del Consejo Municipal de los Derechos del Niño y del Adolescente, relató: “Yo mismo fui crítico de la demagogia de responsabilidad social antes de ese proyecto. Criticaba las iniciativas de Holcim y de InterCement, pues eran totalmente demagógicas: eventos, cenas, con propuestas que eran irrisionarias en relación a lo que tendría que ser hecho, e inútiles en respuestas a las ansias de la comunidad.

Francisco trajo un discurso diferente, propuso trabajar junto con el poder público para transformar iniciativas e inversiones en políticas públicas. Y Francisco da la impresión de dominar el asunto con experiencia y conocimiento, y no ‘blablablá’. Expresó que no quería cosas simbólicas y reaccionó con una postura que inspiró conocimiento de causa en lo que proponía. Mauricio Anacleto (gerente industrial de

InterCement Pedro Leopoldo) también tuvo un rol importante, fue un gerente diferente de los anteriores, que tenían propuestas demagógicas y solamente querían defender a la empresa y hacer marketing como perros de guardia. Mauricio se mostró diferente, era transparente y se ponía del lado de ellos, sin preocuparse en aparecer”.

Así, esa primera etapa de la aproximación tuvo la función de romper la resistencia que había entre los actores de la comunidad con relación a la empresa. El rol fundamental desempeñado por los Productores Sociales en ese momento -en especial el equipo del ICC- fue el de demostrar la intención de “socializar el capital”, de involucrar las organizaciones de la comunidad y voluntarios en las actividades de inversión social; y no una intención de “capitalizar lo social”, de sacar ventaja de ese hecho. La propuesta de inversión social se presentó como una finalidad en sí misma, y no un medio para un fin, y las motivaciones fueron puestas de forma clara a todos los actores. Luego de la articulación inicial, se realizó un evento de lanzamiento de los trabajos del Instituto. Estuvieron presentes allí las accionistas del Grupo Camargo Corrêa, gestores y ejecutivos de alta dirección de InterCement y, como invitada, la Dra. Zilda Arns.

Los primeros pasos no fueron fáciles. Como cuenta María de Lourdes Costa, médica de la Secretaría Municipal de Salud y líder del proyecto Escuela de la Gestante: “Cauê era bien próxima a la comunidad, en salud, etc. ya InterCement estuvo más distante, hubo mucho desempleo, y generó mucha desconfianza. Fuimos para el primer evento con esa desconfianza intensa. La presencia de la Dra. Zilda Arns fue un ‘anzuelo’ importante”.

A partir de entonces se construyó la estructura de dirección local en Pedro Leopoldo,

compuesta por el CDC (Consejo de Desarrollo Comunitario), por el CIVICO (Comité de Incentivo al Voluntariado e Interacción con la Comunidad), y por los GAIVs (Grupos de Acción Ideal Voluntario). El CDC está compuesto por el CIVICO, por representantes y líderes de la comunidad, de las organizaciones sociales y del poder público que trabajan con cuestiones ligadas al desarrollo social. El Comité, que se reúne mensualmente, cumple un rol central en

la definición de los proyectos y programas y del objetivo de actuación local.

De acuerdo con la Norma de la Dirección general de Recursos Humanos de InterCement:

“Además de ser fundamental para la relación entre unidad de negocio, ICC y la comunidad, es a partir de entonces que todo el plan operacional



Niño recoge términos de adhesión a los CDC



Grupo Punto de Partida y Niños de Araçuaí participan en el lanzamiento de Infancia Ideal

de los programas es elaborado, garantizando que las demandas y reales necesidades del municipio sean discutidas y trabajadas a través de proyectos, en sintonía con los programas del ICC. Su carácter diversificado garantiza la pluralidad de percepciones y las diferentes miradas que componen la compleja tela social, garantizando su representatividad. El comité debe estar siempre atento a las reales demandas de la comunidad, a la efectividad de las políticas públicas vigentes y a la elaboración de proyectos, programas y acciones que integren y complementen a esas políticas. La presencia del CIVICO, además de ser importante para la implementación de los programas, contribuye para mejorar la relación de la empresa y de la comunidad junto con las estrategias de actuación en el área social del Grupo Camargo Corrêa”.

CONSEJO DE DESARROLLO COMUNITARIO DE PEDRO LEOPOLDO

- Consejo Municipal de los Derechos del Niño y del Adolescente (CMDCA)
- Consejo Tutelar
- Fundación Pedro Leopoldo
- Fundación José Hilário
- CIVICO InterCement
- Instituto Nacional de Desarrollo Social y Humano (Maternidad Doctor Eugênio S. de Carvalho)
- Pastoral del Niño
- Municipalidad de Pedro Leopoldo (secre-

tarías municipales de Educación y Cultura, Salud y de Desarrollo Social)

- Sociedad São Vicente de Paulo

Luego de su constitución, los miembros del Con-



**COMITÊ DE
DESENVOLVIMENTO
COMUNITÁRIO**

Pedro Leopoldo - MG

sejo de Desarrollo Comunitario (CDC) de Pedro Leopoldo participaron de diversos workshops y talleres con el objetivo de definir prioridades para los temas de los proyectos, con foco inicial en los propósitos de Infancia Ideal. Para que los proyectos mostrasen las necesidades de la comunidad, se realizaron una evaluación y un diagnóstico de situación de la primera infancia en el municipio. Como explica Francisco Azevedo, director ejecutivo del ICC, “no sería necesario un diagnóstico para saber cuál es el problema de la educación. Pero el diagnóstico y la discusión, por más obvio que sea el problema, transforman aquello en una decisión del CDC. El diagnóstico ayuda a establecer conjuntamente la visión de futuro, el punto adonde desean llegar”. La finalidad de esa etapa fue la de trabajar el contenido, sí, pero mucho más que eso, generar confianza y fortalecer el proceso de trabajo en grupo. Para Denise Botelho, de la Secretaría Municipal de Educación, “la estrategia de traer facilitadores para esos talleres fue muy importante para la construcción de confianza. Estaban escépticos en el inicio, había cierta rareza. Tenían dudas si era un sueño, si las cosas realmente iban a concretarse. Los resultados fueron construidos con el involucramiento y apoyo de todos, y fue así que las cosas fueron transformándose en posibles. La credibilidad partió de los talleres, fue necesaria para unir el grupo, pensar fuerte, creer y co-

nocer a fondo la propuesta del Instituto Camargo Corrêa. Vi como osadía que InterCement pusiera en nuestras manos la decisión de los proyectos que traían beneficios para la sociedad”. La Dra. María de Lourdes hizo un relato similar: “estuvimos súper desconfiados en la llamada inicial, fuimos a ver para poder creer, y para no ser indolentes. Ni el valor estaba definido. Pero entonces sentimos que habían depositado en nosotros la confianza de que podríamos representar el municipio en sus necesidades”.

Para Sara, de la SME, el “ICC fue muy inteligente, llegaron en un momento importante. Las personas de Pedro Leopoldo tienen compromiso con lo que hacen, quieren ver algo. La empresa vino como una provocación, poniendo leña en la hoguera que estaba apagada. Pero encendió el pueblo, había un capital humano y un querer y una visión de donde querían llegar. Las personas eran provocativas, Uelton y Maurício (InterCement) motivaban, no dejaban al grupo dispersarse. Se sentían entonces corresponsables, veían un caballo pasando y querían aprovechar la oportunidad. Vislumbraron una posibilidad de concretar sueños que aún no estaban definidos”.

Según Uelton Marques da Silva, de InterCement, “fue necesario aprender a lidiar con la ansiedad por la aplicación inmediata y los resultados. Fue necesaria mucha conversación y reuniones para mantener la confianza y la motivación mientras los resultados no aparecían. Había muchas presiones para obtener resultados visibles. Las personas tenían antecedentes de ver proyectos que no se implementaban. Pero los propósitos de los proyectos del ICC eran estructurados, necesitaban madurar, se trataba de un proceso más largo. Se necesitó aprender a luchar con la ansiedad y con el inmediatez”.

Al final del proceso, el CDC definió cuatro prioridades en la actuación en Pedro Leopoldo:

- Capacitar profesionales de educación infantil
- Mejorar la atención a gestantes y recién nacidos
- Fomentar los momentos de ocio y cultura
- Reducir el índice de embarazo en la adolescencia

A partir de entonces se formaron subgrupos para desarrollar cada tema. Para fundamentar la elaboración de los proyectos, el ICC identificó experiencias en Brasil que eran referencia de buenas prácticas en el tratamiento de los temas seleccionados, y organizó visitas y contactos con los integrantes del CDC. Siguiendo esa orientación para sociedades, ya en la etapa de implementación, el Instituto identifica y contrata, cuando es necesario, socios de excelencia para capacitar el CDC y/o para ejecutar las actividades planeadas.

2.6 LOS PROGRAMAS EN ACCIÓN

INFANCIA IDEAL – FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN INFANTIL

Desde abril de 2008 existe en todas las instituciones de Educación Infantil de Pedro Leopoldo el proyecto de formación de profesionales que educan niños de 0 a 6 años. La inversión en formación fue priorizada, pues, para atender niños pequeños con calidad, ya que es necesaria la comprensión sobre las necesidades y especificidades de esa franja etaria. Así, el proyecto viene capacitando y garantizando



Proyecto de capacitación para profesores de Educación Infantil

a todos los profesionales espacios de reflexión sobre su trabajo, desde la dirección, pasando por el equipo pedagógico (pedagogas, profesores, educadoras) hasta el equipo de apoyo (auxiliares de servicios generales, porteros, cocineras).

En Pedro Leopoldo, la atención a los niños de 0 a 6 años es realizada en 12 escuelas municipales, tres anexos en escuelas del Estado y en 13 Centros Municipales de Atención a la Infancia (Cemais). En total, aproximadamente 2,4 mil alumnos de esas instituciones son beneficiados por el proyecto, que es una sociedad entre el Instituto Camargo Corrêa, InterCement, la Secretaría Municipal de Educación, la Fundación Cultural Dr. Pedro Leopoldo, la Fundación José Hilário de Souza y el Instituto Avisa Lá.

vas iniciales: la certificación de todos los profesionales por la Fundación Pedro Leopoldo. El grupo de coordinación, que incluye directoras, vice-directoras, pedagogas de las escuelas de educación infantil y coordinadoras de los Centros Municipales de Atención a la Infancia (Cemais), recibió certificado de especialización en Educación Infantil.

Año	Número de Participantes	
	Meta	Real
2008	315	320
2009	315	340
2010	315	345
2011	315	360

El proyecto se finalizó en 2012 con un desenlace importante que superó todas las iniciati-

INFANCIA IDEAL – PROYECTO ESCUELA DE LA GESTANTE

Fruto de la reflexión colectiva entre actores del CDC, el proyecto Escuela de la Gestante se creó en 2007 con el objetivo de mejorar la atención a las gestantes durante el embarazo,

mejorando su salud y la de los recién nacidos del municipio. Esa valorización de la atención en el embarazo es el principal instrumento de la Escuela de la Gestante para disminuir índices de mortalidad de la mujer y del niño, dos de los Ocho Objetivos del Milenio establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).



Proyecto Escuela de la Gestante

Dentro de las acciones educativas y preventivas con las gestantes y sus familiares están las discusiones sobre higiene, salud bucal y alimentación, la modificación del organismo durante el embarazo, el desarrollo del feto y la importancia del amamantamiento. También son abordados aspectos como la participación de los padres en los cuidados de los recién nacidos, planificación familiar, vínculos familiares y derechos de la mujer.

La municipalidad de Pedro Leopoldo (MG) asumió el proyecto y lo transformó en política pública, lo que permitió que formara parte de toda la red del Sistema Único de Salud (SUS). Así, la Escuela de la Gestante funciona en 14 Puestos de Salud de la Familia (PSFs) de Pedro Leopoldo, en la Maternidad y en la Clínica de Salud de la Mujer y del Niño. En esas unida-

des de salud ya se realizó adquisición de equipos y reformas. Cerca de 800 mujeres vienen participando del programa por año.

La Escuela de la Gestante es una sociedad entre el Instituto Camargo Corrêa, InterCement, la Pastoral del Niño, la Secretaría Municipal de Salud, el Hospital y Maternidad Dr. Eugênio Gomes de Carvalho. Son socios también del proyecto el Consejo Municipal de los Derechos del Niño y del Adolescente, el Lyons Club, y la Sociedad San Vicente de Paul, la Fundación José Hilário de Souza, Rotary Club y el Hogar Solidario Lagoa.

Año	Número de Participantes	
	Meta	Real
2008	500	420
2009	500	649
2010	680	780
2011	720	800

INFANCIA IDEAL –ENTRETENIMIENTO, DEPORTE Y CULTURA

Siguiendo el diagnóstico del programa Infancia Ideal, el desafío propuesto por el proyecto es el del pensar propuestas de entretenimiento, deporte y cultura para el público de 0 a 6 años. Las acciones desarrolladas están divididas en dos instancias: el proyecto Jugar y Aprender, desarrollados en conjunto con la Asociación de los Moradores Antônio Francisco Lisboa, del distrito de la Quinta do Sumidouro; y el proyecto Nadar y Crecer, en conjunto con el Gimnasio Energía.

Ambos proyectos son desarrollados con apoyo de trabajo voluntario y en conjunto con esas

instituciones.

El proyecto Jugar y Aprender propuso que la biblioteca de la Quinta do Sumidouro, organizada por la Asociación de Moradores, se transformara en una sala de juegos y sede del proyecto en el local, implementando talleres y actividades diferenciadas. El espacio fue equipado con juguetes, computadora, impresora etc. A pesar de que el plazo del proyecto haya expirado, los voluntarios siguen realizando las actividades propuestas y ampliaron la atención a través de una sociedad con el Centro Municipal de Atención a la Infancia (Cemai).

El proyecto Nadar y Crecer ofrece clases de natación y charlas de motivación e información sobre salud y comportamiento para niños de 0 a 6 años (los menores son acompañados por la madre o responsable en la pileta). Inicialmente, la atención era restricta a niños con enfermedades respiratorias encaminadas por una clínica especializada, pero la propuesta de trabajo presentada por el Gimnasio Energía amplió la atención para niños atendidos por la Asociación de Padres y Amigos de los Excepcionales (Apae), en especial los que presentaban autis-



Programa de Educación Afectivo Sexual (Peas)

mo, hiperactividad y dificultades motoras. Los resultados son positivos: ninguno de los niños enviados por la clínica regresó con problemas respiratorios y los niños de la Apae presentaron cambio de comportamiento y mejoría en la calidad de vida. El primer ciclo del proyecto se concluyó a fines de 2011. Actualmente el equipo del LEC planea cómo será la continuidad de la iniciativa, incluyendo nuevos socios que contribuyan para viabilizar la secuencia, ampliación y autonomía del proyecto.

INFANCIA IDEAL – PROGRAMA DE EDUCACIÓN AFECTIVO Y SEXUAL (PEAS)

El Peas trae la propuesta de contribuir para el desarrollo personal y social de adolescentes, estimulando una cultura de promoción y prevención de salud para promover la construcción de proyectos de vida donde ellos sean los protagonistas, con participación activa y solidaria. Además de eso, busca la disminución de los índices de embarazo no planeados, enfermedades de transmisión sexual, uso de drogas, violencia y problemas de relaciones en la adolescencia. Ya participaron del programa cinco escuelas de la red municipal, con la realización de talleres para adolescentes entre 13 y 15 años abordando cuestiones de identidad en la adolescencia, emociones, valores y actitudes.

En el inicio del programa, en 2009, fueron formados dos equipos de facilitadores, con 43 personas, que desarrollan actividades junto con los adolescentes y sus familiares, en Pedro Leopoldo. Un nuevo equipo de 20 facilitadores fue capacitado rápidamente. Otra formación creará un equipo técnico local, de carácter permanente, con 16 personas. Un resultado importante fue la inserción del Peas en el Documento Referencial Curricular de 6° al 9° año de la Enseñanza Fundamental en el municipio.

El Peas es una sociedad entre el Instituto Carmargo Corrêa, InterCement, Municipalidad de Pedro Leopoldo (secretarías de Educación, Salud, Desarrollo Social), el Centro de Referencia de Asistencia Social (Cras), el Centro de Referencia Especializado de Asistencia Social (Creas), el Consejo Municipal de los Derechos del Niño y del Adolescente y el Consejo Tutelar. La iniciativa es ejecutada por la consultora Integrar.

Año	Número de Participantes	
	Meta	Real
2008	1.040	1.040
2009	1.040	1.120
2010	1.052	1.200
2011	1.052	1.300

INFANCIA IDEAL – PROTECCIÓN INTEGRAL Y ACTUACIÓN EN RED EN LA GARANTÍA DE DERECHOS DE NIÑOS Y ADOLESCENTES – IMPLANTACIÓN DE FLUJOS OPERACIONALES SISTÉMICOS

Con la evolución de los trabajos del CDC, se definió como una prioridad más en Pedro Leopoldo la integración de varios servicios de salud, educación y asistencia social del Sistema de Garantía de Derechos del Niño y del Adolescente en el municipio a través de flujos de atención y capacitación de los que participan del proyecto, en especial la asistencia social, el Ministerio Público y el Tutelar de Menores.

Entre las actividades del proyecto, están: promover alineamiento conceptual e identificación de los flujos operacionales sistémicos prioritarios, elaborar proyectos para prioridades identificadas en los flujos, definir estrategias y construir sociedades y alianzas para actuación en las prioridades, acompañamiento de la implementación de los proyectos a través de la realización de talleres de evaluación de proceso y

resultados en cada municipio y sistematización del proceso.

La primera etapa del proyecto fue desarrollada por el Instituto Camargo Corrêa e InterCement, bajo la consultoría de la Asociación Brasileira de Magistrados, Promotores de Justicia y Defensores Públicos del Menor y de la Juventud (ABMP). Como resultado de este trabajo se desarrolló un nuevo proyecto “Recrear en Red” que tiene como colaboradores el poder público y principales actores que componen la red de atención a niños y adolescentes.

ESCUELA IDEAL

Luego de la consolidación del programa Infancia Ideal se inició la implantación de un nuevo programa en el municipio de Pedro Leopoldo: Escuela Ideal.

El programa Escuela Ideal tiene como objetivo contribuir con la mejoría de la calidad de

la educación pública de la enseñanza fundamental, incentivando la participación de padres, educadores y comunidad en el día a día de la rutina escolar.

El primer paso en la implantación del programa es la construcción de la sociedad entre la Secretaría Municipal de Educación. Su adhesión, compromiso y la colaboración directa en la implantación del programa son fundamentales para que se puedan obtener buenos resultados. En Pedro Leopoldo, la Secretaría de Educación no solo abrazó el programa sino que propuso su ampliación para las escuelas de educación infantil.

El programa se inicia con la aplicación de un cuestionario de diagnóstico. El cuestionario es respondido por la comunidad escolar de todas las escuelas públicas municipales y abarca las siguientes dimensiones:

- Desempeño Escolar



Reunión de Consejo de Desarrollo Comunitario

- Gestión Escolar
- Políticas y Prácticas Pedagógicas
- Profesionales de la Educación
- Condiciones de Enseñanza
- Ambiente Educativo

El cuestionario fue respondido en Pedro Leopoldo con la colaboración de padres, alumnos, profesores y directores de trece escuelas municipales, de 1º al 9º año de la Enseñanza Fundamental, tres urbanas y diez rurales.

Los resultados del diagnóstico fueron entonces compartidos con toda la red pública, en un taller donde se realizó el relevamiento de oportunidades, de las necesidades de mejoras y de las prioridades de actuación. El gran destaque del municipio fue su buen desempeño en la dimensión Ambiente Educativo y los mayores desafíos aparecieron en la dimensión Políticas y Prácticas Pedagógicas.

A partir de las prioridades relevadas, están siendo desarrollados proyectos que cuentan con el acompañamiento del CDC.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI)

El SGI tiene como objetivo transferir tecnología de gestión para transformar la red escolar en un sistema de alto desempeño. La capacitación de profesionales de las escuelas públicas y de la Secretaría Municipal de Educación se basa en 16 módulos de formación y de un conjunto de actividades prácticas. El SGI fue desarrollado por la Fundación Pitágoras, colaboradora del ICC también en Pedro Leopoldo. Los participantes son certificados con diploma de Posgrado en Gestión Escolar. En Pedro Leopoldo, los representantes de todas las unidades de enseñanza (incluso de la educación infantil) están participando de la formación.

UNIDOS POR LA ESCUELA IDEAL

Este proyecto apunta a movilizar a toda la comunidad escolar y los profesionales de Inter-Cement para la revitalización y mejoría de las instalaciones físicas de las escuelas. La Fundación José Hilário es colaboradora de este proyecto y en conjunto con representantes de la empresa, visita las escuelas definidas por la Secretaría de Educación antes de los trabajos voluntarios. Las reformas previas son realizadas por la municipalidad antes del día de traba-



Proyecto Leer: Placer y Saber

jo voluntario, que sucede en un sábado.

Observando la preservación del patrimonio público hay también una formación que estimula actividades pedagógicas con los alumnos antes, durante y después del trabajo voluntario. Estas actividades están descritas en una cartilla que es enviada para todas las unidades escolares. En 2012, cinco escuelas serán refaccionadas por este proyecto.

DIARIO ESCOLAR

El proyecto desarrollado por la organización Comunicación y Cultura apunta a desarrollar un diario creado por los alumnos y contribuir con los medios de comunicación existentes en la red municipal de educación, además de integrar toda la comunidad escolar. El proyecto involucra la capacitación de educadores en géneros textuales, integración del diario con el proyecto pedagógico de la escuela y la impresión y distribución del diario en la escuela y en la comunidad.

LEER: PLACER Y SABER

La primera acción tendiente al estímulo de la lectura fue el destino de 13 bibliotecas-móviles, una para cada unidad escolar. Las bibliotecas fueron entregadas juntamente con un acervo de 2,4 mil libros, aprobados por el MinC (Ministerio de Cultura), de acuerdo con la cantidad y franja etaria de los alumnos.

También se desarrolló una formación de mediadores y multiplicadores de lectura, organizando prácticas de lectura dentro y fuera de las escuelas. Esta formación fue realizada por el Cenpec – Centro de Estudios e Investigaciones en Educación, Cultura y Acción Comunitaria.

En el segundo semestre de 2012 se inició la Jornada da Lectura, que reconoció el trabajo de las Secretarías de Educación (este proyecto involucró 14 municipios) en la construcción de

planes de incentivo de la lectura y el trabajo de educadores en la implementación de prácticas que contribuyan a la formación de lectores. La jornada contó con formación y acompañamiento a través de una plataforma virtual y culminará con premiación de los proyectos destacados, en 2013.

EDUCACIÓN INCLUSIVA

Junto con el Instituto Rodrigo Mendes se está desarrollando una formación para más de 300 educadores de diversos municipios donde actúa el ICC. En Pedro Leopoldo 30 educadores participan de la formación. Esta formación busca ofrecer contenidos y herramientas que viabilicen el desarrollo de políticas públicas y prácticas pedagógicas inclusivas. La formación es realizada a través de un canal de TV, accesible por antena parabólica y cuenta con posibilidad de interacción, en vivo, entre conferencistas y educadores.



Voluntario en acción

ESCRITURA PARA TODOS

Este proyecto, desarrollado por la neurocientista Elvira Lima, tiene como objetivo la corrección del desfase edad-grado y la disminución de la reprobación de los alumnos del cuarto al séptimo año. El proyecto, con período de duración de 13 meses, involucra el análisis de las producciones de los alumnos de la red de enseñanza, capacitación de profesores e intervención dirigida a los alumnos en situación de desfase escolar.

GRUPO LIBRE DE ESTUDIOS Y FORMACIÓN

Este grupo reúne coordinadores pedagógicos de tres municipios de Minas Gerais (Pedro Leopoldo, Santana do Paraíso y Ijaci) y controla el subsidio para estos profesionales, que actúan en la formación continuada de profesores, destacando aspectos relativos a la gestión pedagógica.

IDEAL VOLUNTARIO

El programa Ideal Voluntario tiene como objetivo crear condiciones para que los profesionales de las empresas del grupo ejerzan su ciudadanía a través del voluntariado. Además de apoyar las acciones, estimula, reconoce y valora la acción voluntaria. El CIVICO de la unidad de Pedro Leopoldo está integrado por el Gestor de la unidad (Maurício Anacleto de Queiroz) y cinco otros miembros (Mônica Machado, Anderson Geraldo Cardeal, Marci dos Santos Carvalho, Sidnei Pereira de Oliveira, Tarcísio de Souza Almeida y Uelton Marques da Silva). Los voluntarios de InterCement se organizan en Grupos de Acción Ideal Voluntario (GAIVs) conforme su proyecto y propósito, y desarrollan y articulan actividades alineadas a las acciones en curso en la comunidad y, cuando es posible, insertas

en los programas estructurantes desarrollados por el Instituto.

Año	Número de participantes	
	Meta	Real
2009	150	574
2010	650	926
2011	1.200	1.920
2012	3.000	3.100

Un síntoma de gran fuerza del voluntariado en InterCement en Pedro Leopoldo es el proyecto Día de Hacer el Bien, que en 2012 reunió cerca de 3 mil voluntarios, entre colaboradores propios y externos, familiares y personas de la comunidad. Las acciones se focalizaron en mejoras de las instalaciones y reformas en general en escuelas, guarderías municipales, maternidad y clínicas para gestantes, y beneficiaron a más de 7 mil personas de las comunidades locales. También fue organizada la gran Calle de Entretenimiento, con varias atracciones. La dinámica de los roles en el grupo de voluntariado de InterCement Pedro Leopoldo es de gran riqueza para la experiencia. Los empleados asumen roles de liderazgo en los GAIVs, invirtiendo las jerarquías habituales. Las discusiones sobre los proyectos sociales fluyen, muchas veces, en medio de asuntos y reuniones de trabajo, y con la misma seriedad. Además de eso, los empleados utilizan en dichos proyectos las mismas herramientas gerenciales de su trabajo, lo que promueve gran aprendizaje. En el caso del PDCA, por ejemplo, empleados que lo aplican parcialmente en sus funciones tienen la oportunidad de aplicar el ciclo completo en un proyecto de voluntariado, lo que amplía la comprensión sobre la herramienta.

CDC COMUNICA

El proyecto CDC Comunica es realizado por el Instituto Camargo Corrêa en ocho municipios donde empresas del Grupo tienen actuación.

Su objetivo es posibilitar a los Consejos de Desarrollo Comunitario la producción de boletines informativos que hagan visibles los proyectos desarrollados, agreguen nuevos socios y movilicen a la comunidad. En Pedro Leopoldo el proyecto es desarrollado desde 2011. Los

miembros del CDC que pasaron por una formación en comunicación, definieron el perfil editorial del boletín y, con el auxilio de la ONG Taller de Imágenes, hacen la redacción de los textos y la producción de las imágenes del Envolver. Hasta agosto de 2012, el CDC Pedro



Día de Hacer el Bien 2011

Leopoldo produjo cinco boletines informativos con tirada de 1,2 mil ejemplares por edición.

2.7 INVERSIONES

Los recursos destinados para la inversión social del Grupo Camargo Corrêa son originados en las empresas y transferidos al ICC, componiendo así, un presupuesto con destino propuesto por la dirección general, decidida por el Consejo y administrado por el Instituto.

El volumen de recursos movilizados para la implantación de los programas sociales en Pedro Leopoldo en los últimos cinco años tuvo un aproximado de R\$ 5 millones siendo R\$ 3 millones oriundos del Instituto.

La inversión de 2012 destinada a los programas es de R\$ 13 millones distribuidos de la siguiente forma: Escuela Ideal: R\$ 2,8 millones; Infancia Ideal: R\$ 3,2 millones; Futuro Ideal: R\$ 5,8 millones e Ideal Voluntario: R\$1,2 millones. Este valor considera apenas los recursos destinados al ICC por las empresas del Grupo. Además de los recursos de eventuales socios en los diferentes proyectos, el Instituto cuenta con recursos provenientes de una sociedad con el BNDES (Banco Nacional del Desarrollo) para la implementación del programa Futuro Ideal.

3. RESULTADOS

En Brasil aún existen pocos estudios de caso sobre la Inversión Social Privada (ISP), con foco en los resultados para la empresa. Faltan evidencias de su importancia y de cómo puede impactar positivamente tanto en el negocio en sí como en las comunidades. De ese modo, uno de los objetivos de este estudio fue identificar resultados mensurados, por lo menos los

campos de resultados pertinentes y que merecen ser más explorados y sistematizados.

La experiencia de Inversión Social Privada en Pedro Leopoldo ha generado resultados relevantes, en un espacio de tiempo relativamente corto, en términos de desarrollo de las comunidades y beneficios para la empresa. El timing de la transformación social es distinto al de la transformación física y económica que un proyecto emprendedor trae, más demorado, pero los impactos de esos 5 años de trabajo en Pedro Leopoldo son evidentes, especialmente en lo que respecta a InterCement local y la reputación de la empresa junto a la comunidad.

3.1 IDENTIDAD, RELACIONES Y COMPROMISO

La construcción de diálogo, confianza y transparencia en las relaciones son los criterios más importantes en los procesos de construcción de relaciones que llevan a la formación del capital social. En Pedro Leopoldo, la actuación del ICC y de los voluntarios InterCement fue marcada por esas características, y los resultados en términos de fortalecimiento del capital social son citados por varios actores involucrados en los proyectos.

Uno de esos resultados está en la construcción de identidad corporativa en la empresa y frente a la comunidad. Como hemos visto, la adquisición de Cauê fue seguida de distanciamiento y desconfianza entre empresa y comunidad. El trabajo con la comunidad ayudó a reconstruir la identidad de la empresa en la localidad, y actualmente InterCement es considerada un actor relevante en la comunidad, incluso por los propios empleados.

Un síntoma evidente de esa transformación en la identidad de la empresa, desde el punto de

vista de la comunidad, fue la invitación y participación de InterCement en el desfile del 7 de septiembre (Día de la Independencia de Brasil), en Pedro Leopoldo. La Secretaría Municipal de Educación, Cultura, Deporte y Entretenimiento invitó, por primera vez, a las empresas socias del órgano para que desfilasen, como una oportunidad para divulgar los proyectos realizados en el municipio. El evento tiene gran importancia para la ciudad y gran participación popular. Entre las tres invitadas, solo InterCement desfiló. Holcim presentó el proyecto Holcim Comunidades y la Fundación Banco do Brasil no pudo participar.

InterCement presentó todos sus proyectos en el municipio sobre el tema Voluntariado. Diez vehículos representaron los programas Escuela Ideal, Infancia Ideal, Escuela de la Gestante, “Na Mão Certa” (En el Camino Correcto), proyecto de Formación, proyecto LEC – Entretenimiento, Deporte y Cultura y el Programa de Educación Afectivo Sexual (Peas).

Lo que llama la atención en ese caso no es solamente la invitación, que puede ser interpretada como una señal de que la empresa es vista como un activo de la sociedad, sino también la amplia participación de voluntarios. La Secretaría sugirió que mínimamente 70 personas participaran del desfile. El equipo de gestores de la empresa hizo la invitación en la fábrica y 230 voluntarios – entre empleados, familiares, y beneficiarios de los proyectos – participaron de la fiesta y desfilaron en la avenida principal de la ciudad para un público aproximado de 7 mil personas.

Desde el punto de vista del público interno, es también una señal importante de una identidad corporativa fuerte y con la cual los empleados se identifican, ya que aceptaron desfilarse públicamente en nombre de la empresa. Esa iden-

tificación puede tener reflejos en la retención de los empleados, y ser una ventaja en situaciones de necesidad de reclutamiento. La colaboración en acciones de voluntariado conecta la casa y el lugar de trabajo, promoviendo la confianza personal.

Cuando fue entrevistado el presidente del holding Camargo Corrêa, Vitor Hallack, destacó:

“Si una empresa tiene valores, permite a los profesionales ligados directa o indirectamente a ella una oportunidad de poder contribuir, permitiendo compatibilizar la identidad personal y profesional. Mejores profesionales y mejores ciudadanos, esta convergencia de intereses al fin del día contribuye para la felicidad que todos buscamos.”

Otros resultados benéficos fueron internalizados en la empresa local, muchos de ellos en términos de capital social. Se nota la construcción de redes entre los voluntarios, lo que promueve la cohesión y los lazos en toda la empresa. Los empleados desarrollan sociedades no solo entre sí sino también con la comunidad y con las instituciones aliadas en los proyectos.

Otro aspecto importante está relacionado con la construcción de confianza entre empleados. La elección de un representante para cada GAIV o proyecto funciona como un importante ejercicio de inversión de las jerarquías del día a día de trabajo, lo que suma nuevos sentidos a la relación del trabajo y desarrolla aspectos de liderazgo de una forma espontánea. Además de eso, en los proyectos de voluntariado los empleados tienen la oportunidad de utilizar herramientas gerenciales y de trabajo en otro contexto, desarrollando una comprensión más abarcadora y profunda de esos materiales. Un

ejemplo es el caso del PDCA. En la rutina de la fábrica, muchas veces un empleado actúa en apenas alguna fase del ciclo. En el trabajo voluntario, ellos tienen que diseñar sus propios ciclos y rotarlos por entero, conquistando de esa forma mayor familiaridad y comprensión de la lógica del modelo.

El compromiso en voluntariado y en la inversión social permite que los empleados puedan conciliar trabajo y aspectos personales, compatibilizar vida personal y profesional, generando así mayor bienestar y felicidad entre la fuerza de trabajo por desarrollar, en un trabajo con sentido más amplio. Crece la conciencia acerca de cuánto la empresa puede contribuir en la sociedad.

El impacto positivo en el clima organizacional queda claro en las investigaciones de éste, que muestra aumento continuo en el índice de favorabilidad entre la fuerza de trabajo. Actualmente, el resultado de la unidad de Pedro Leopoldo es el mejor de todo el Grupo Camargo Corrêa.

Año	Índice de Favorabilidad
2006	47
2008	59
2010	76

Esas mejoras en la actitud de la fuerza de trabajo tienen impacto en el desempeño profesional, es lo que indican los números sobre la producción en la fábrica de InterCement en Pedro Leopoldo. Así, como en el índice de favorabilidad, los índices de productividad de la unidad de Pedro Leopoldo presentaron un aumento considerable luego del inicio del proceso social.

Así como en el índice de favorabilidad, los índices de productividad de la unidad de Pedro Leopoldo registraron un aumento expresivo luego del inicio del proceso social, que potenció las mejoras tecnológicas.

Año	Producción (toneladas)	Número de funcionarios	Produtividad
2008	817.603,62	240	3.406,68
2009	1.109.122,05	254	4.366,62
2010	1.307.131,51	291	4.491,86
2011	1.485.456,34	305	4.870,34

Los resultados económicos también obtuvieron aumento.

Año	Ventas (toneladas)	EBITDA (R\$ millones)
2008	813.607,00	13.356,21
2009	1.085.137,47	32.363,32
2010	1.298.197,58	59.332,29
2011	1.501.318,56	60.900,43

Además de los resultados citados, la cultura construida en este proceso es importante en la perspectiva de la gestión de mediano y largo plazo. En InterCement, una cultura de compromiso se conforma a medida que el voluntariado y la acción social son valorados y formalizados en las políticas de la empresa. Una cultura que estimula la creación de diálogo, y responsabilidad, de colaboración y de iniciativa. Así, la forma de encarar y solucionar problemas de trabajo también cambia, los empleados confían más y trabajan mejor en equipo. Esa es cultura que necesitan para seguir innovando en una industria con tantos desafíos técnicos como la del cemento.

3.2 CAPITAL SOCIAL Y LICENCIA PARA OPERAR

Si bien no hay un proceso de medición sistemática de los resultados e impactos del trabajo desarrollado, éstos se muestran a través de evidencias relevantes. Los relatos de los miembros de la comunidad están siempre basados en la comparación con tiempos anteriores al tiempo actual. Los entrevistados empiezan hablando de forma positiva del pasado, del tiempo de Cauê, destacando su cercanía e identificación con la ciudad, expresando gratitud por el papel que la empresa desempeñó en el desarrollo de Pedro Leopoldo. De inmediato, citan negativamente los primeros años de InterCement, la distancia y alienación de la realidad local.

El cambio de percepción es expresado cuando pasan a hablar del presente. Clasifican como “asistencialista” o “paternalista” la forma de actuación de Cauê y valoran tanto las acciones implementadas por la empresa cuanto la forma en que ella actúa, se reitera la expresión “no son dueños de la verdad”. Este cambio suscitado en la relación con la comunidad se manifiesta en las diversas oportunidades en que

ésta busca a la empresa para ayudar o participar. Por ejemplo, el caso del Ministerio Público, que solicitó apoyo técnico para la elaboración de presupuestos y la invitación a la empresa para participar en el festejo del 7 de septiembre. No se trata de hechos aislados, sino de ejemplos más elocuentes, una vez que en el día a día de las instancias locales de dirección del proceso de actuación en Pedro Leopoldo, la proximidad y el diálogo están siempre presentes.

Incluso los proveedores valoran este comportamiento de la empresa, fortaleciendo el diálogo como estrategia de construcción de soluciones. Los propietarios de Suprema, empresa proveedora de maquinarias pesadas, relataron: “Desde 1995 trabajamos con Cauê y percibimos cómo la gestión de InterCement es mucho más desarrollada. El diálogo es muy abierto y transparente, una relación de colaboración”. La estrategia de actuación, al promover el diálogo, participación e interacción intersectorial contribuye a crear una cultura en la organización y en la forma en que los ciudadanos y el poder público buscan la solución de sus problemas.

Crea Capital Social	Limita Capital Social
<ul style="list-style-type: none"> • Participación extensa en actividades de la comunidad • Participación en beneficio mutuo • Fomentar acción colectiva • Relaciones sociales que promuevan conexión entre los actores • Creación de redes sociales por los actores involucrados en el voluntariado • Empresas comparten mejores prácticas en redes externas • Consultar stakeholders clave, como líderes comunitarios • Uso de canales de comunicación variados (e-mails, internet, intranet, teléfono, cuadro de avisos, reuniones) • Discusiones abiertas con los socios de la comunidad • Actividades concentradas en múltiples comunidades locales próximas 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis exagerado en el 'business case' (lleva al cinismo y desconfianza) • Actitudes que refuerzan una relación aquel que ayuda - es ayudado • Agenda de cuestiones predeterminada representando un abordaje de arriba hacia abajo y falta de consulta amplia (p. ej., con los empleados) • Políticas que excluyen algunos empleados del voluntariado • Colaboración inadecuada de la información • Sistema de información no accesible a todos • Falta de foros internos para deliberar sobre cuestiones de voluntariado • Actividades de voluntariado no difundida para todas las comunidades inmediatamente próximas a las operaciones de la empresa

Adaptado de Muthuri, Moon e Matten (2006, p. 33.)

Boutilier y Thomson (2011) proponen una metodología de evaluación de la LSO, basada en sus investigaciones y análisis y en el trabajo de

Nahapiet y Ghoshal (1998), que contempla los temas abajo expuestos, evaluando la concordancia de las personas con las afirmaciones:

Factor	Afirmaciones
Legitimidad económica	La comunidad gana con la relación con la empresa. Necesitamos la cooperación con la empresa para alcanzar nuestras metas más relevantes.
Confianza Interaccional	La empresa hace lo que promete hacer.
	Estamos satisfechos con la relación con la empresa.
	La presencia de la empresa trae beneficios para todos nosotros.
	La empresa nos escucha.
Legitimidad sociopolítica	La empresa contribuye para el bienestar de la comunidad en el largo plazo.
	La empresa trata a todos con justicia.
	La empresa respeta nuestro modo de hacer las cosas.
	La comunidad y la empresa tienen una visión similar sobre el futuro de la ciudad
Confianza Institucional	La empresa presta más apoyo a aquellos que son más fuertemente impactados.
	La empresa comparte la toma de decisión con la comunidad.
	La empresa tiene en cuenta nuestros intereses.
	La empresa se preocupa con la comunidad.
	La empresa comparte informaciones que son relevantes para nosotros.

Cuando analizamos la actuación de InterCement en Pedro Leopoldo, chequeamos que la mayoría de los aspectos que los autores citados consideran como relevantes, tanto para la creación de capital social como para evaluar la percepción de la comunidad sobre la empresa y el consecuente nivel de concesión de la LSO, están presentes en la propia metodología de trabajo propuesta. De esta forma, es posible asegurar su comprensión, que puede ser fortalecida por un perfil de liderazgo, porque sus requisitos ya están integrados al proceso y modelo de actuación.

4. FACTORES DE ÉXITO

4.1 LIDERAZGO

El proceso de liderazgo de InterCement a nivel corporativo tuvo y tiene un papel fundamental en el desarrollo del trabajo en Pedro Leopoldo porque garantiza el compromiso y colaboración de las personas en la causa. La empresa adopta un modelo de gestión participativo, con diversos comités y foros de trabajo. En todas las

unidades, los ambientes de trabajo son marcados. La práctica de diálogo también es muy fuerte y la dirección general de la empresa realiza dos reuniones generales al mes, además de visitar cada una de las fábricas anualmente.

Según Ricardo Lima, vice-presidente de operaciones, el “ADN de InterCement es el ejercicio del liderazgo participativo, aquel que no desconoce la jerarquía, pero donde los distintos niveles conversan y las informaciones fluyen”. Según él, ese ejercicio se fortaleció en los trabajos desarrollados a través del PDCA y en los programas de calidad y de seguridad, por tratarse de metas de la empresa y que solamente pueden ser alcanzadas con la participación de todos.

En declaración, Carla Duprat, directora de Sustentabilidad del Grupo Camargo Corrêa, afirmó que el presidente del Consejo de Administración de InterCement, José Edison Barros Franco, “tiene un papel muy importante en eso, pues es una persona que forma equipos, un líder participativo. Es movilizador, ese es su estilo”.

En InterCement el compromiso con el voluntariado y las acciones sociales se integra cada vez más a la cultura de la empresa y eso se refleja en su sistema de gestión. Ellos fueron los primeros en formalizar el CIVICO en una política corporativa, en incluir atribuciones relacionadas a la actuación social en la descripción de cargos del gerente de planta y en adoptar esa preocupación en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de liderazgos, además de valorar el compromiso social en las oportunidades de ascenso en la carrera.

La actuación de los líderes de InterCement en Pedro Leopoldo es también un factor de éxito. Siguiendo el mismo modelo de liderazgo participativo y compartido, el gerente general de fábrica, Maurício Anacleto es visto por los voluntarios y por los colaboradores de los proyectos como un compañero de acción. Él da poder a las personas, da autonomía para que puedan apoderarse de las iniciativas y actúen por sí solos y no por obligación. Su interferencia en las acciones es mínima, es una presencia liviana, pero permanente. Según Francisco, del ICC, “el papel que esperamos del líder local es ese, el de un líder que delega, apoya, motiva, orienta”.

De esa forma, una gran contribución del liderazgo local es la valorización y estímulo al compromiso y al trabajo voluntario. Desde el inicio de la actuación del ICC en Pedro Leopoldo, Maurício realizó un discurso de reconocimiento y valorización de esas iniciativas, además de dar el ejemplo de compromiso.

Internamente, ese ejercicio de liderazgo compartido tiene como objetivo desarrollar futuros líderes en la empresa. Como cuenta Gerson (analista de producción y voluntario InterCement): “el planeamiento del Día de Hacer el Bien es un test para ser líder en la fábrica, prueba allá afuera cómo es ser líder. Desarrolla la habilidad de liderazgo, contribuye mucho al desarrollo del empleado... es una oportunidad de conocerse mejor, sus habilidades, dificultades”.

Sidnei, miembro del CIVICO de InterCement Pedro Leopoldo, afirma que “desarrollan habilidades personales, ya que en la comunidad la jerarquía es otra. Un Líder de grupo (GAIV) muchas veces trata con personas de posición social y jerárquica distinta a la habitual. Cambia su firmeza, el tono de voz, la persona gana más confianza al defender posiciones”.

4.2 MODELO DE GOBERNANZA Y CLARIDAD EN LOS ROLES

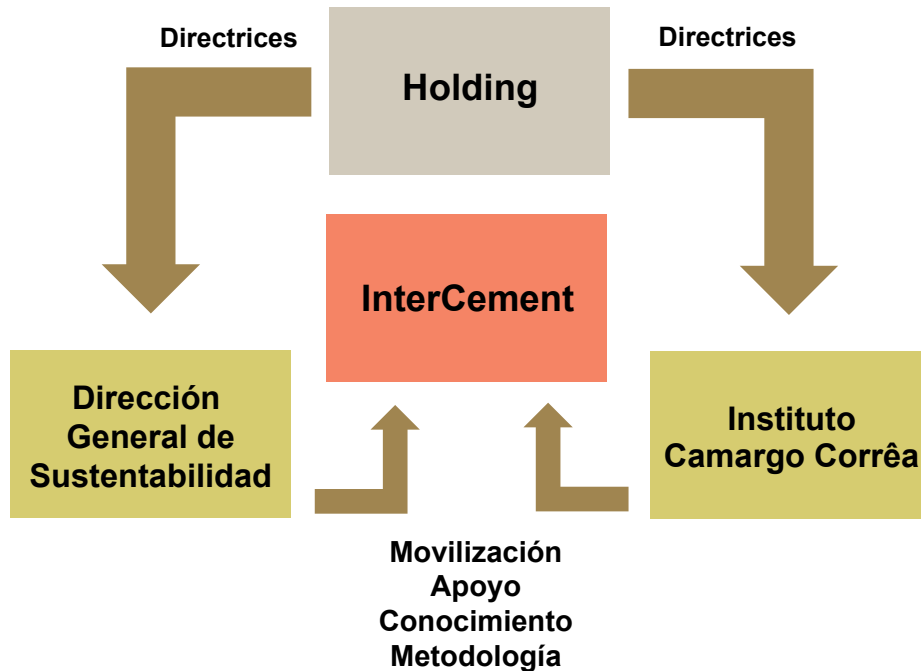
Llama la atención en ese estudio de caso el hecho de que toda la estructura de la empresa comprende la importancia de la inversión social para el negocio: desde las accionistas hasta los empleados de Pedro Leopoldo, pasando por el presidente del holding, por la dirección general de sustentabilidad y por los ejecutivos de InterCement, todos se manifiestan de manera que demuestra alineamiento.

Otro punto importante es la claridad de roles presente en todos los actores involucrados, que es garantizada por la estructura de gobernanza del Grupo Camargo Corrêa y por la metodología de actuación del Instituto.

A nivel corporativo, la gobernanza deja clara la división de atribuciones entre la dirección general de Sustentabilidad del Grupo Camargo Corrêa, el Instituto Camargo Corrêa e InterCement. La primera cuida de la inserción y gestión del tema sustentabilidad en las empresas del Grupo, estimulando las empresas con relación a desafíos y oportunidades en esa área y proporcionando conceptos, ejemplos y metodologías. El ICC es el responsable por promover la inversión social privada, que es, ante todo, un valor del Grupo, articulando la estrategia de esa inversión y proveyendo la inteligencia necesaria para su concreción (foco de acción,

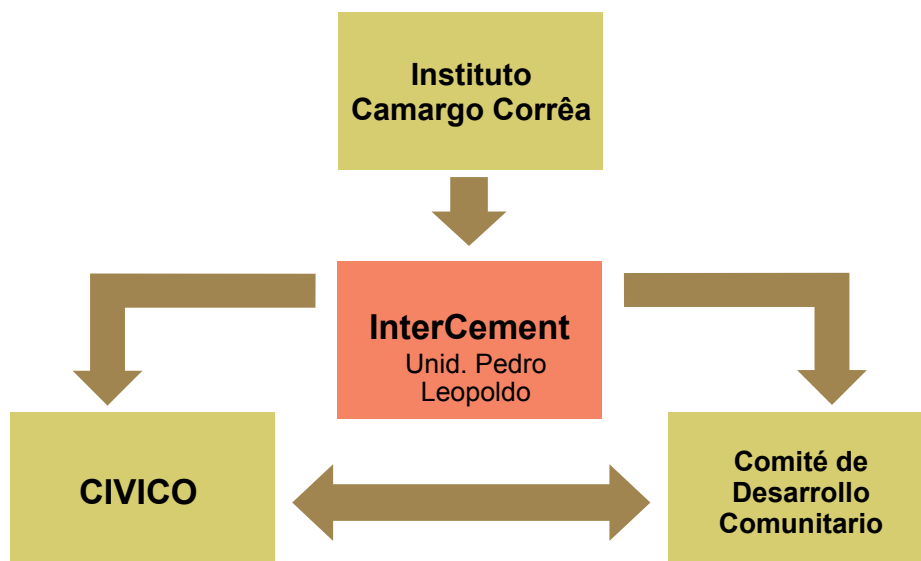
metodología, benchmarking, etc.). La ejecución de las acciones es compartida entre ICC y la empresa, en el caso InterCement, generando

un sentido de pertenencia y responsabilidad entre sus profesionales.



A nivel local, la claridad en los roles también es nítida. La estructura de gobernanza diseñada por el ICC garantiza el alineamiento de expectativas y responsabilidades entre el CDC (representante de la comunidad), el CIVICO (representante de la unidad local) y el Instituto (representante del Grupo Camargo Corrêa). El CIVICO estimula el voluntariado y la relación de los empleados con el ICC y la comunidad, el CDC cuida del diseño de los proyectos y de

garantizar que las necesidades de la comunidad sean representadas y el ICC proporciona la base para que las directrices de inversión social del Grupo sean acatadas. En los dos triángulos de gobernanza, el corporativo y el local, escuchamos el mismo discurso entre los tres actores. Cada uno de ellos tiene la misma visión del rol de los otros, lo que garantiza responsabilidad y participación de todas las partes involucradas.



4.3 LA PERSPECTIVA INTEGRADA DEL MODELO DE ACTUACIÓN DEL ICC

La metodología propuesta por el ICC estructura y organiza la inversión social de InterCement. Existen en el modelo algunos aspectos que son esenciales y cuya práctica explica el éxito de las experiencias.

El cuadro siguiente sintetiza las conclusiones a las cuales Zandvliet y Anderson (2009) llegaron, luego de analizar su actuación como

consultores en decenas de proyectos emprendedores en distintos continentes, la mayoría de ellos proyectos de explotación minera.

“Cuando comparamos las experiencias con compañías de distintos sectores, en diferentes partes del mundo, encontramos (solamente) tres áreas que determinan si las cosas saldrán bien o mal para la empresa en sus relaciones con la comunidad. Son ellas: distribución de beneficios, comportamientos e impactos indirectos y/o a largo plazo.”

CÓMO LAS COMUNIDADES DEFINEN UNA RELACIÓN DE ÉXITO (ZANDVLIET E ANDERSON – 2009)



Analizando la metodología del ICC a la luz de estos criterios se percibe que los contempla de forma estructurada, en lo que se refiere a inversión social.

La forma participativa como son definidos los proyectos que serán apoyados asegura una percepción de claridad de criterios. Es el CDC

quien toma estas decisiones, que se tornan así transparentes para la sociedad.

La cercanía creada entre la empresa, sus empleados y la comunidad facilita el diálogo. El desarrollo de los diálogos para el diagnóstico demuestra a todos la disposición para considerar las distintas opiniones y la postura de que

ni la empresa, ni sus empleados, son “dueños de la verdad”. Esta actitud demuestra respeto, confianza y preocupación para con la comunidad.

El tercer punto es la convergencia entre los límites de la responsabilidad en la percepción de la empresa y de la comunidad. Las diferencias entre estas percepciones son frecuentemente fuente de mucho conflicto y malos entendidos en otros contextos. Dos factores contribuyen a que eso no ocurra en Pedro Leopoldo, en lo que respecta a la inversión social: el primero es la claridad con la cual la empresa estableció su comunidad, desde el primer momento, sus prioridades, sus programas y su modelo de actuación. El segundo factor está relacionado a Ideal Voluntario. Al actuar de forma más libre, eligiendo sus proyectos de acuerdo con las mayores demandas de la comunidad, crea una percepción ampliada de la actuación de la empresa.

4.4 EL INTERCAMBIO CON EXPERIENCIAS EXITOSAS

Luego del proceso de definición de los programas y temas que serían trabajados, el gran desafío era la elaboración de los proyectos. Los participantes conocían bien el problema, pero no tenían conocimiento de alternativas de solución y tampoco conocimientos metodológicos para la elaboración de proyectos.

La decisión de identificar experiencias exitosas para cada uno de los temas y promover el intercambio entre el grupo de Pedro Leopoldo y las organizaciones que las desarrollaban promovió conocimiento, seguridad para todos los participantes y contribuyó a aumentar la credibilidad del proceso.

La utilización de Socios Operadores, que compartieron con el CDC y la comunidad las responsabilidades de poner los proyectos en



Voluntarios realizan mejoras en escuela de Pedro Leopoldo

movimiento (algunas veces los mismos que apoyaron la experiencia de referencia) garantizó las condiciones necesarias para que se tuviera agilidad y seguridad en esta primera etapa de implantación.

No es casualidad, que el proyecto que tuvo más dificultad en consolidar su implementación fue aquel que no contó con este apoyo cualificado.

5. RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Además del obvio cuidado con los factores de éxito, desarrollando el trabajo, cuidando que ellos persistan y provean las condiciones para el proceso de Inversión Social Privada, algunos pocos aspectos fueron identificados como eventuales riesgos u oportunidades.

El primero de ellos está relacionado con la intersectorialidad. La presencia y actuación de los distintos sectores, empresa, poder público y sociedad civil, más que factor de éxito es una premisa de la metodología trabajada. A pesar de que inicialmente haya sido asegurada, en el transcurso del trabajo algunos sectores tienden a distanciarse en distintos momentos. Durante el diagnóstico, decisión y diseños de los proyectos, la sociedad civil participó más activamente. En el posterior período de implementación, el poder público y los colaboradores del ICC asumieron papeles de mayor relevancia, generando un cierto alejamiento de algunos participantes.

Este es un desafío de todo proceso que requiere movilización social y compartir resultados. La comunicación y la creación de oportunidades para que todos actúen, por lo menos en algunos momentos, es esencial para mantener los vínculos con el proceso.

Otro punto para destacar es el diálogo con las demás empresas de gran porte del sector cemente-

ro presentes en la región. Todas ellas desarrollan algunos proyectos cuyos resultados podrían ser potenciados con una mayor integración y visión de futuro para el municipio.

Este tipo de colaboración no es de fácil construcción, pero puede representar una oportunidad para la ampliación de los resultados incluso de la legitimidad del CDC, reduciendo la dependencia de InterCement. Los riesgos de cambios en el contexto no son relevantes.

Los cambios de liderazgo de la empresa no fueron considerados por los entrevistados como amenazas, una vez que todo el proceso fue desarrollado con gran colaboración y compromiso del equipo y está internalizado en ritos, prácticas y participación.

Los cambios de administración pública local representan hasta cierto punto una incógnita. Algunos de los proyectos fueron incorporados como políticas públicas, lo que les confiere mayor estabilidad. En caso de que haya un cambio significativo en la gestión de la Municipalidad, la mayor posibilidad, según declaraciones, es de un pequeño período de desaceleración, hasta que las alianzas y acuerdos sean reafirmados, pero no son esperadas rupturas que comprometan la continuidad del trabajo.



Niños de Pedro Leopoldo

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, P.S.; KWON, S.W. **Social Capital: Prospects for a New Concept**. Academy of Management Review, Vol. 27(1), pp.17-40. 2002.

BARBER, B. **The Logic and Limits of Trust**. Rutgers U Press, New Brunswick, NJ, 1983.

BEK, D.; JONES, I.W.; POLLITT, M.G. **Multinationals in their Communities: A social capital approach to corporate citizenship projects**. CBR Working Paper No. 337. 2007.

BOUTILIER, R. G. **Stakeholders Politics- Social Capital, Sustainable Development and the Corporation**. Stanford, Stanford University Press, 2009.

BOUTILIER, R. G. ; Thomson, I. **Modelling and Measuring the Social Licence to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice**. Social Licence, 2111. (<http://sociallicense.com/index.html> , última consulta em 25/08/2012)

CADWELL, C.; CLAPHAM, S.E. **Organizational Trustworthiness: An International Perspective**. Journal of Business Ethics, 47, pp. 349-364. 2003.

CAMARGO CORRÊA S.A..**Código de Conduta Empresarial**. Disponible en <http://www.camargocorrea.com.br/pdf/codigo_de_conduta_empresarial.pdf>.

CAMARGO CORRÊA S.A.. **Relatório Anual 2011**. Disponible en <http://www.camargocorrea.com.br/pdf_ra/camargo_correa_ra_2011_pt.pdf>.

COLEMAN, J. **Social capital in the creation of human capital**. American Journal of Sociology, Vol. 94, pp. S95-S120. 1988.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FUKUYAMA, F. **Social Capital and Global Economy**. Free Press: New York, 1995.

FUKUYAMA, F. **Social Capital and Global Economy**. Article 17 in Ostrom, E and Ahn, T. K. (Eds). Foundations of Social Capital, Elgar Publishing Limited, United Kingdom, pp. 401-415. 2000.

ICC; MUSEU DA PESSOA. **Investimento Social para a Cidadania**. 2011. Disponible en <http://www.institutocamargocorrea.org.br/Documents/ICC_%20InvestimentoSocialCidadania.pdf>.

JARAMILLO, J.C.- **Modelo de comunicação pública organizacional e informativa para entidades del Estado**- Informe Final de Consultoria- texto proporcionado por el propio autor. 2004.

LINDEQUE, J.; LUND, M.; MCGUIRE, S. **Non-Market Strategies, Corporate Political Activity and Organizational Social Capital: The US Anti-Dumping and Countervailing Duty Process**. 2007.

MILES, N.; TULLY, J.; HUDSON R.; ROBINSON, F.; QUEAU, K.; ROTHEROE, N.C. **Social Capital and Economic Development in the North East of England**. One North East, 2005.

MUTHURI, J.; MOON, J.; MATTEN, D. **Employee Volunteering and the Creation of Social Capital**. ICCSR Research Papers Series. 2006.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage**. Academy of Management Review, 23: 242-266. 1998.

OSTROM, E; AHN, T. K. **Introduction** in Ostrom, E. and Ahn, T. K. (eds), Foundations of Social Capital, Elgar Publishing Limited, United Kingdom. 1993.

PADLAM, M. **Social Capital: One or Many? Definition and Measurement**. Journal of Economic Surveys, Vol.14 (5), pp. 629-653. 2000.

PORTER, M.E; KRAMER, M.R. **Creating shared value**. Harvard Business Review, January-February, 62-77, 2011. Disponível em português em <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>>. Acesso em 04 jun. 2012.

PUTNAM, R. D. **The Prosperous Community: Social Capital and Public Life**. In Ostrom, E and Ahn, T. K. (eds), Foundations of Social Capital, Elgar Publishing Limited, United Kingdom, pp. 529-536. 1993.

PUTNAM, R. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton University Press, Princeton, 1995.

ROTHEROE, N. **Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR), Social Capital and Economic Capital through a Corporate Case Study**. Business Strategy and the Environment Conference 8-9, University of Leeds, September 2005.

TOCQUEVILLE, Alexis. **A democracia na América**. São Paulo, Editora Itatiaia-Edusp, 1977.

TORO A, José Bernardo. WERNECK, Nísia Maria Duarte. **Mobilização Social: Um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

WOOLCOCK, M. **Social Capital in Theory and Practice – Where do we Stand?**. In J.Isham, T.Kelly and S.Ramaswamy (eds.), Social capital and economic development: well being in developing countries. Aldershot: Edward Elgar, pp.18-39. 2000.

ZANDVLIET, L.; ANDERSON, M.B. **Getting it Right- Making Corporate- Community Relations Work**. Sheffield, Greenleaf Publishing Limited, 2009.



