

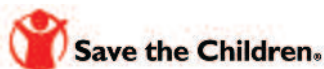
Guía de autodiagnóstico y planeamiento Pymes 2009



¿Sabe qué está haciendo
su empresa por la infancia?

Empresas por la Infancia - ExI

Promueven



Desarrolla



Guía de autodiagnóstico y planeamiento Pymes 2009

¿Sabe qué está haciendo su empresa por la infancia?

Empresas por la Infancia - ExI

 <p>Fundación ARCOR</p>	<p>Promueven</p>  <p>Save the Children</p>	 <p>unicef</p>	<p>Desarrolla</p>  <p>RSE Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria</p>
---	--	--	--

EMPRESAS POR LA INFANCIA es una iniciativa de **FUNDACIÓN ARCOR, SAVE THE CHILDREN ARGENTINA Y UNICEF** que desde el año 2006 desarrolla actividades a fin de “contribuir a promover y profundizar un rol más activo y efectivo de las empresas y fundaciones empresarias en programas de inversión social dirigidos a la infancia y la adolescencia, haciendo foco en la promoción de los derechos del niño. A través de su accionar, la entidad busca realizar un aporte útil que facilite el compromiso de pequeñas, medianas y grandes empresas con el desarrollo de la infancia y la adolescencia de Argentina.

“**¿Sabe qué está haciendo su empresa por los chicos? Guía de Autoevaluación y Planificación para PYMES**” forma parte de una serie de materiales y publicaciones que **EMPRESAS POR LA INFANCIA** han puesto a disposición de profesionales e instituciones públicas y privadas que trabajan por los derechos de la infancia y por la mejora de las condiciones de vida de niños, niñas y adolescentes del país.

Está vinculada a la publicación **¿Cómo trabajar por los chicos?** editada por FUNDACIÓN ARCOR, FUNDACIÓN C&A, SAVE THE CHILDREN, en alianza con UNICEF y IARSE en agosto de 2008.

La presente Guía fue desarrollada por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria **-IARSE-** con la colaboración de Alicia Rolando de Serra y María Laura Porrini y puesta a disposición de los interesados en Agosto 2009.

Índice

PRESENTACIÓN	7
ANTES DE EMPEZAR	8
CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN: PYMES, NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	10
PRIMER BLOQUE – Situación de Partida	13
SEGUNDO BLOQUE- Las Dimensiones de la RSE y su vinculación con los Derechos de los Chicos	17
Valores y Transparencia	19
Público Interno	23
Cadena de Valor	27
Clientes y Consumidores	31
Medio Ambiente	35
Comunidad, Gobierno y Sociedad	39
EVALUACION DE LAS RESPUESTAS	43
PLANILLA DE PLANIFICACIÓN	47
CAJA DE HERRAMIENTAS	51
CONSIDERACIONES FINALES	77
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	79

PRESENTACIÓN

“¿Sabe qué está haciendo por los chicos? Guía de Autoevaluación y Planeamiento para PYMES” le permitirá analizar - invirtiendo muy poco tiempo - cómo se tienen en cuenta los derechos de la infancia y la adolescencia (I y A) en la gestión de su PYME. También, le será posible identificar nuevos campos de actuación, iniciativas y proyectos para ampliar su compromiso con el futuro de los chicos.

El tema tiene relevancia, para la competitividad de la empresa, ya que en los tiempos que corren hay que dar cuenta del respeto y promoción de los derechos de la infancia a lo largo de la cadena de valor, y se torna estratégico - para todos - en función de lo que implica para el desarrollo e inclusión de amplios sectores de la sociedad hoy relegados.

Está inspirado en los “Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria ETHOS/IARSE” Edición 2007/2008.

Es complemento de la publicación **¿Cómo trabajar por los Chicos?**¹ En ella, encontrará información sobre el estado de la situación de la niñez y adolescencia en Argentina; los principales problemas que requieren actuar sin demora; la evolución de la Responsabilidad Social Empresaria en el país y el porqué hay una co-responsabilidad del sector privado con el desarrollo de las generaciones presentes y futuras. Dicha publicación también destaca, las características y principales desafíos a tener en cuenta en los proyectos de inversión social empresaria en niñez y adolescencia (ISE) desde la perspectiva de la garantía de derechos.

Por cualquier información o consulta que necesite realizar puede dirigirse a: Info@empresasxlainfancia.org

Consulte el PORTAL EMPRESAS POR LA INFANCIA www.empresasxlainfancia.org

¹ Fundación Arcor, Fundación C&A, Save the Children, 2008 - Disponible en sección Publicaciones del Portal Empresas por la Infancia www.empresasxlainfancia.org

ANTES DE EMPEZAR

TENGAMOS PRESENTES LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS²:

Todos los chicos y todas las chicas tienen:

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

² Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) NACIONES UNIDAS 1989 – Ratificada por Argentina 1990 – Los avances en materia legislativa que incorpora, fueron materializados en la Ley 26.061 de 2005

- Los Niños, Niñas y Adolescentes, presente y futuro de nuestro país, constituyen hoy uno de los sectores más vulnerables de nuestra sociedad.
- Por el bien de todos, pero particularmente por ellos - por los chicos - que sufren marginación, exclusión, violencia y discriminación, se torna impostergable que seamos capaces de asumir un compromiso activo con su desarrollo y porvenir en la procura de la promoción y garantía de sus derechos.
- A cada actor social, político y económico – y a las empresas entre ellos - le compete asumir su parte de responsabilidad en pos de este interés común, aportando soluciones desde su lugar, su función y capacidad de influencia, para modificar situaciones de inequidad o privación de derechos fundamentales.
- Asumir un compromiso con la infancia por parte de las empresas es un gana-gana entre la empresa y la sociedad en la cual ésta desarrolla su actividad.

El crecimiento y la expansión de cada empresa dependen de su propia capacidad, pero también de las condiciones de prosperidad de su entorno y del desarrollo de las generaciones presentes y futuras.

CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN: PYMES, NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

ORIENTACIONES GENERALES

El cuestionario está compuesto de dos bloques de preguntas.

Primer Bloque:

Facilita la realización de un diagnóstico general, indagando **qué piensa** la empresa sobre la necesidad de promover los derechos de la I y A.

Segundo Bloque:

El segundo bloque de preguntas propone un abanico de temas susceptibles de ser abordados por la empresa para promover los derechos de la I y A. Básicamente, se indaga **qué hace y qué sería factible hacer en el corto y mediano plazo** desde la empresa en esta materia.

En este caso, las opciones de respuesta son:

- **En curso:** cuando la empresa ya se encuentra realizando esa acción.
- **Puede abordarse de inmediato:** cuando la acción en cuestión es susceptible de incluirse en el plan de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de la empresa en el corto plazo.
- **Puede abordarse en la próxima planificación:** cuando la empresa muestra interés por la realización de esa acción, aunque no en el corto plazo.
- **Difícilmente pueda ser abordado:** cuando la empresa no ve plausible la inclusión de una determinada acción a su plan de RSE.

¿Qué información obtengo?

La suma de sus repuestas del **Primer Bloque** le permitirá visualizar en una escala la madurez que tiene el tema en la organización.

El **Segundo Bloque** de preguntas arroja dos informaciones específicas:

- 1. Posiciona a la empresa en un estadio cualitativo de avance, y refiere a una caja de herramientas (información) que le facilita situarse en estadios superiores.**
- 2. Le permite armar una matriz de planificación que facilita el diseño de un plan de trabajo y acorta los plazos para llevar esa idea a la acción, a partir de las respuestas al cuestionario de lo que: “Puede abordarse de inmediato”**

¿Quién debe liderar el proceso de autoevaluación y planeamiento?

Se recomienda que el propietario de la empresa asuma este proceso; contando con la participación de los principales funcionarios de las distintas áreas de gestión de la empresa.

La reflexión sobre el tema puede haber sido sugerida por un empleado o por un grupo de empleados, pero el apoyo y la participación del “dueño/s del negocio” serán esenciales cuando surjan puntos polémicos o conflictivos dentro del equipo.

Si usted accede a “¿Sabe qué está haciendo su empresa por los chicos? Guía de Autoevaluación para PYMES on-line” del Portal Empresas por la Infancia (www.empresasxlainfancia.org) podrá completar el cuestionario en el sistema y obtener automáticamente su puntaje. También, el sistema le graficará los resultados totales de los temas considerados, y le emitirá su matriz de planificación.

El puntaje final obtenido también lo remitirá a un informe de tipo cualitativo y acceso a mayor información mediante vínculo a la Guía On-line ¿Cómo trabajar con los chicos?



PRIMER BLOQUE

La empresa y el compromiso con la infancia

SITUACIÓN DE PARTIDA

Madurez del tema en la empresa	Puntuación	Elija sólo una respuesta
Es la primera vez que consideramos que la empresa puede hacer algo por la Infancia y la Adolescencia (I y A)	1	
Entendemos que es un tema con el que la empresa puede colaborar pero no terminamos de descubrir cómo	2	
Hace mucho que creemos que la empresa puede hacer cosas por los Chicos pero nunca tenemos tiempo para planificar acciones	3	
Tomamos en cuenta el tema y hemos buscado información para respetar los derechos de la I y A en nuestras operaciones	4	
Tomamos en cuenta el tema y llevamos a cabo actividades y/o proyectos dirigidos a los hijos de los funcionarios, empleados y operarios	5	
Tomamos en cuenta el tema y llevamos a cabo, actividades y/o proyectos por la I y A con el público interno y con la comunidad de nuestro entorno, pero sólo cuando nos lo solicitan	6	
Tomamos en cuenta el tema y llevamos a cabo, regularmente, actividades y/o proyectos por la I y A con el público interno y con la comunidad en forma proactiva expresando nuestro compromiso con el futuro y desarrollo de los niños	7	
Además de lo anterior, comunicamos nuestra posición respecto a los derechos de la infancia y adolescencia y promovemos su cumplimiento en nuestra cadena de valor	8	

**¿QUÉ HACE
ACTUALMENTE Y
QUÉ PUEDE HACER EN
EL CORTO Y MEDIANO
PLAZO SU EMPRESA
PARA PROMOVER
LOS DERECHOS
DE LA INFANCIA Y
LA ADOLESCENCIA?**

SEGUNDO BLOQUE

**Las dimensiones de la responsabilidad
social empresaria y su vinculación con
los derechos de los chicos**



VALORES Y TRANSPARENCIA

La empresa y su compromiso con
la Infancia y Adolescencia

1. VALORES Y TRANSPARENCIA (marque con una cruz)	Grilla de planificación			
	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
1.a. Conocemos los problemas, los aspectos más sensibles y las peores prácticas contrarias a los Derechos del Niño en nuestro rubro y sector de actividad y cuidamos de no caer o ser cómplices de prácticas aberrantes (Ej.: trabajo infantil en las actividades agrícolas, en la construcción, en la gastronomía; riesgo de explotación sexual en el rubro turismo o transporte de carga, publicidad engañosa dirigida a la niñez, etc.)				
1.b. Los principales funcionarios y colaboradores de la empresa conocen informalmente de la adhesión de dueños y directivos a los Derechos de la Niñez y de su voluntad de respetarlos en sus operaciones y servicios				
1.c. Contamos con un documento formal (ej. Código de Ética) que declara el respeto a los Derechos de la Niñez en operaciones y servicios				
1.d. Difunden y trabajan con funcionarios y empleados las implicancias de adherir a la defensa y protección de los Derechos de la Niñez en operaciones y servicios.				
1.e. Incluyen entre sus políticas el respeto a los Derechos de la I y A y esto es ampliamente conocido por funcionarios y colaboradores				
1.f. Definen, en base a sus valores, los principales objetivos a tener en cuenta en materia de I y A, las metas y los responsables de su cumplimiento				
1.g. Monitorean que los Derechos de los Niños y Niñas sean respetados en procesos, productos y servicios. Sancionan su incumplimiento e implementa medidas correctivas				
1.h. Incluyen entre sus valores y políticas el respeto a los Derechos de la I y A, y esto es conocido por sus pares y relaciones comerciales				

1. VALORES Y TRANSPARENCIA (marque con una cruz)	Grilla de planificación			
	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
1.i. Cuentan con una política para evitar celebrar contratos con empresas u organizaciones que a sabiendas vulneran los Derechos de la Niñez en procura de su propio beneficio				
1.j. Dan cuenta de su toma de posición y acciones en pos del respeto de los Derechos de la Niñez en sus informes sociales, balances sociales y o comunicaciones externas				
1.k. Llevan la posición de la empresa en materia de I y A a las asociaciones u organizaciones en las que participan				



PÚBLICO INTERNO

Respete el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Promueva la educación y capacitación de los hijos de su personal.

2. PÚBLICO INTERNO (marque con una cruz)	Grilla de planificación			
	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
2.a. Conciliación de la vida laboral y familiar				
Procuramos que las metas de la empresa no interfieran con la vida personal y familiar de funcionarios y empleados a fin de que de dispongan de tiempo de calidad para compartir con sus hijos				
2.b. Formación y Capacitación:				
¿Incluyen en los programas de formación de recursos humanos algún módulo referido a temas tales como: paternidad responsable; adopción; educación de los hijos; violencia familiar; prevención de accidentes en el hogar; etc.? Para trabajar estos temas puede recurrir a expertos de Ongs. que se especializan en ellos				
2.c. Protección de la maternidad/paternidad:				
¿Respetan la legislación de protección a la maternidad y licencia por maternidad/paternidad, prohibiendo formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a los empleados (hombres y mujeres) con hijos de menos de 6 años de edad en procesos de admisión, promoción y movilidad interna?				
¿Cuentan con licencia paterna por nacimiento ampliada a fin de facilitar establecer vínculos con el recién nacido por ambos padres y, también como medio de generar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?				
2.d. Concurrencia a la Escuela de los hijos de sus empleados:				
¿Promueven el concepto de la educación como un proceso permanente entre los empleados y familiares?				
¿Han establecido como meta procurar que todos los hijos de los empleados en edad escolar concurren a la escuela y solicitan sistemáticamente la presentación de la matrícula escolar?				
¿Cuentan con un programa de incentivos (por ej.: becas, apoyo escolar, bibliotecas ambulantes, tutorías voluntarias u otros) para apoyar a aquellos empleados que más dificultades tengan para enviar sus hijos a la escuela?				
¿Ofrecen acceso a orientación u asesoramiento para acompañar en su tarea de educación e integración a los padres de niños con necesidades especiales?				

2. PÚBLICO INTERNO (marque con una cruz)

Grilla de planificación

	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
2.e. Los jóvenes y la cultura del trabajo:				
¿Cuentan con un programa específico para la contratación de aprendices entre los hijos de los empleados para ayudarlos a ingresar al mercado laboral?				
2.f. Salud y Nutrición:				
¿Respetan la legislación y sus empleados y familiares cuentan con cobertura de salud?				
¿Ofrecen programas de orientación sobre cómo se da el desarrollo integral del niño: cuidados al nacimiento, alimentación saludable, prevención de enfermedades, protección de su integridad, estímulo al desarrollo cognitivo y emocional?				
¿Incentivan a los padres a cumplir con los programas de vacunación, ofrecen información para contribuir con este objetivo?				
¿Ante epidemias actúan prontamente a fin de proveer información sobre cómo protegerse y proteger preventivamente a los hijos, informando a la vez a dónde concurrir en caso de enfermedad?				
2.g. La lucha contra el trabajo infantil				
¿Conoce todo el personal que la empresa está en contra del trabajo infantil y las razones que fundan esta decisión?				
En caso de detectar entre los hijos del personal casos de trabajo infantil ¿se aborda el tema y se promueve la vuelta a la escuela de los niños en situación de riesgo?				
2.h. Voluntariado corporativo en pos de la infancia				
¿Motivan a su público interno (gerentes, funcionarios y empleados) para que participen en proyectos de voluntariado en pos de la infancia en organizaciones de la comunidad que promueven los Derechos del Niño y el Adolescente?				



CADENA DE VALOR

Sume a los proveedores en las políticas de I y A de su empresa.

Contribuya a erradicar el trabajo infantil en su cadena de producción.

3. CADENA DE VALOR (marque con una cruz)	Grilla de planificación			
	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
3.a. Nos ocupamos de saber si nuestros proveedores y distribuidores usan trabajo infantil en sus procesos y servicios.				
3.b. Han comunicado a sus proveedores y distribuidores la posición de la empresa en contra del abuso y las peores formas de explotación infantil.				
3.c. Han establecido pautas para seleccionar proveedores/distribuidores que no utilizan mano de obra infantil.				
3.d. Difunden información entre proveedores, distribuidores y clientes sobre la situación de la I y A en el país, a fin de que se comprenda la necesidad de empezar a actuar sin demora.				
3.e. Trabajan conjuntamente para identificar posibles vías de acción para erradicar prácticas no conformes a derechos.				
3.f. Generan compromisos compartidos para transformar las situaciones críticas identificadas, con objetivos/metás claras a cumplir.				
3.g. Incluyen cláusulas en los contratos relativas a la prohibición del abuso y de la explotación infantil.				
3.h. Realizan visitas de monitoreo a fin de controlar el cumplimiento de los compromisos asumidos y condenan su incumplimiento.				



CLIENTES Y CONSUMIDORES

Utilice el marketing, la publicidad y otras instancias de comunicación para promover, informar y generar conciencia entre sus clientes y consumidores sobre los derechos de la infancia.

4. CLIENTES Y CONSUMIDORES (marque con una cruz)	Grilla de planificación			
	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
4.a. Han explicitado formalmente el código de conducta y la declaración de valores referida a los derechos de la I y A en la política de comunicación comercial de la empresa.				
4.b. Han adoptado una política formal contra la publicidad que coloque a niños, niñas y adolescentes, en situación pre-juiciosa, denigrante, discriminatoria, irrespetuosa o de riesgo.				
4.c. Desarrollan campañas por los derechos de la I y A y promueven la participación de la ciudadanía mediante la inclusión de mensajes en embalajes, logotipos, papelería, sitios de internet, etc.				
4.d. Han realizado experiencias de asociación de la marca y el prestigio de la empresa a la promoción de los derechos de la I y A, utilizando a la publicidad (gráfica, radial y televisiva) como una vía para la sensibilización.				
4.e. Evitan cualquier tipo de publicidad engañosa, que exalte efectos en el desarrollo de los niños que los productos no poseen.				
4.f. Cuidan de no emitir mensajes sexistas, que son fácilmente captados por la infancia, reproduciendo y reforzando roles específicos para ambos sexos.				
4.g. Reconocen los derechos de los niños como consumidores y la existencia de un mayor umbral de engaño en la publicidad infantil.				
4.h. Aportan en forma voluntaria conocimientos, experiencias y capacidades en cuestiones relativas a la comunicación y el marketing, a organizaciones que luchan por los derechos de la infancia.				



MEDIO AMBIENTE

Contemple medidas que conduzcan a preservar el medio ambiente teniendo en cuenta el derecho de los niños a la salud.

5. MEDIO AMBIENTE (marque con una cruz)	Grilla de planificación			
	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
5.a. Contamos con una política con fines, objetivos y metas establecidas para bajar los niveles de contaminación, ruidos y emisiones teniendo en cuenta del derecho de los niños, niñas y adolescentes a la salud.				
5.b. Cuentan con un programa de manejo defensivo para evitar accidentes y especialmente comportarse como buen vecino con las comunidades del entorno.				
5.c. Contribuyen a la preservación de la biodiversidad pensando en los derechos de las próximas generaciones.				
5.d. Contribuyen con las comunidades cercanas aportando expertos y conocimientos para incidir en la política ambiental y sanitaria.				
5.e. Promueven la educación ambiental trabajando con organizaciones de niños/as y adolescentes, escuelas, municipios y organizaciones de comunidad.				



COMUNIDAD GOBIERNO Y SOCIEDAD

Comprométase con el desarrollo y futuro de los chicos

Trabaje en forma asociada en proyectos de Inversión Social

Participe en políticas públicas en pos de la niñez

6. COMUNIDAD, GOBIERNO Y SOCIEDAD (marque con una cruz)	Grilla de planificación			
	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
6.a. Apoyan a líderes de la comunidad que trabajan por los Derechos de la Infancia.				
6.b. Desarrollan proyectos y actividades de promoción de la I y A con la comunidad.				
6.c. Promueven la lucha contra el trabajo infantil y las peores formas de abuso infantil con sus pares, en las cámaras u organizaciones empresarias de la cual forman parte.				
6.d. Participan en Comisiones o Comités de lucha contra el trabajo infantil con participación pública y privada.				
6.e. Efectúan donaciones (especies y/o efectivo) para instituciones y organizaciones de la comunidad que trabajan por los Derechos de la Infancia: la permanencia en el sistema educativo; la salud psicofísica; la formación ocupacional; el desarrollo de ciudadanía; el arte y el deporte; la eliminación de todo tipo de violencia, explotación sexual y trabajo infantil; el fortalecimiento institucional de las asociaciones de niños, niñas y adolescentes.				
6.f. Contribuyen con la mejora de infraestructura de las organizaciones de la comunidad que prestan servicios a los niños, niñas y adolescentes.				
6.g. Apoyan programas de formación profesional para adolescentes y jóvenes con el fin de promover la capacitación, cultura del trabajo y futura inserción laboral.				
6.h. Generan proyectos dirigidos a la Infancia y la Adolescencia con fines, objetivos y metas establecidas, comprometiendo recursos para su consecución				

6. COMUNIDAD, GOBIERNO Y SOCIEDAD (marque con una cruz)	Grilla de planificación			
	En curso	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación	Difícilmente pueda ser abordado
6.i. Construyen alianzas con ONGs, universidades, organismos públicos y otras empresas para abordar temas como: el achicamiento de la brecha digital, la estimulación temprana, la educación preescolar, etc. a fin de generar cambios en la situación de la I y A, contemplando la participación de los niños, niñas y adolescentes como parte activa de las iniciativas.				
6.j. . Hacen uso de sus contactos con autoridades públicas para discutir las políticas destinadas a la niñez y adolescencia, sugiriendo y presentando propuestas.				
6.k. Hacen valer su prestigio para motivar a otros actores a comprometerse en la promoción de los derechos de la I y A.				

EVALUACIÓN DE LAS RESPUESTAS

Transporte sus resultados a la siguiente tabla

DIMENSIONES	Cantidad de Respuestas positivas
VALORES Y TRANSPARENCIA	
PUBLICO INTERNO	
CADENA DE VALOR	
CLIENTES Y CONSUMIDORES	
MEDIO AMBIENTE	
COMUNIDAD, GOBIERNO Y SOCIEDAD	
TOTAL OBTENIDO:	

La metodología de puntuación sólo considera las acciones que están en curso:

- **0 respuestas positivas: ESTADIO 1. PREPARANDO EL TERRENO.**
- **Entre 1 y 8 respuestas positivas: ESTADIO 2. PROFUNDIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN.**
- **Más de 9 respuestas positivas: ESTADIO 3. INTEGRACIÓN DE LA RSE EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

En la publicación **¿Cómo trabajar por los Chicos?** encontrará sugerencias sobre cómo profundizar sus acciones en pos de la I y A en cada uno de estos grandes temas considerados en el cuestionario



Disponible en

www.empresasxlainfancia.org/imagenes/notas/guia_accionempresaria_4hvfww.pdf

En el Portal Empresas por la Infancia

www.empresasxlainfancia.org encontrará información que le ayudará a empezar.

ESTADIO 1: PREPARANDO EL TERRENO

Gracias por participar en este cuestionario de autoevaluación. El mero hecho de hacerlo ya supone que está interesado en las ventajas que la promoción de los derechos de la infancia puede tener para tu empresa y para la sociedad entera.

Si aún no ha comenzado a trabajar en estos temas, el cuestionario que acaba de cumplimentar puede servirle de guía para la acción. Recuerde, antes de comenzar, que el primer paso consiste en definir qué hacer y cómo hacerlo.

En nuestra caja de herramientas encontrará información que le ayudará a empezar.

ESTADIO 2: PROFUNDIZACIÓN Y CONSOLIDACION

El desarrollo de acciones positivas en pos de los derechos de la infancia y la adolescencia lo sitúa en este estadio, en donde la reflexión sobre lo realizado debe conducir a una fase de consolidación y profundización.

En primer lugar, debe tener en cuenta que las tareas de monitoreo y evaluación posibilitan esta reflexión y conducen a la generación de procesos de aprendizaje.

A partir de las conclusiones que arrojen el seguimiento y la evaluación, será posible contar con resultados de sus iniciativas, aprender de las experiencias y detectar áreas de mejora que posibiliten consolidar y profundizar las intervenciones en materia de promoción de los derechos de la infancia y la adolescencia.

También le será posible consolidar las alianzas que hubiera establecido para la ejecución de las iniciativas y difundir los resultados de las experiencias entre todos los que participan en los procesos, sus pares y otras empresas a fin de invitarlas a involucrarse por el futuro de los chicos.

En nuestra caja de herramientas encontrará información que le ayudará a poner en práctica estas ideas.

ESTADIO 3. AMPLIANDO LA FRONTERA DEL COMPROMISO

La **pluralidad de acciones concretas que lleva a cabo** en pos de los derechos de la niñez, y **el interés por incorporar nuevas líneas de acción**, sitúan a la empresa en este estadio.

Muy probablemente, si llegó hasta aquí ya cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de cada una de las iniciativas que está llevando a cabo. Seguramente, comparte al interior de la empresa los resultados de las acciones y los aprendizajes realizados hasta el presente. También –y en función de lo que está proyectando como nuevas acciones– es muy probable que haya logrado integrar, compartir e involucrar activa y progresivamente a las distintas áreas de gestión que intervienen en los proyectos en los que se plasman los objetivos de la compañía en materia de su compromiso y promoción de los derechos de la infancia.

Si ello es así, seguramente contará con experiencias y aprendizajes que puede compartir con pares y otras instituciones públicas y privadas, a los fines de sensibilizar, motivar, articular e incidir para lograr un mayor impacto y escalamiento de las iniciativas.

Siempre tenga en cuenta que sus experiencias pueden servir como prácticas de referencia para otras empresas, para mejor comprender los procesos y los caminos que llevan a una mejor forma de intervenir en este tema que es de interés de todos.

No olvide sistematizar sus experiencias y compartirlas con los otros actores que intervienen en el campo del compromiso y la promoción de los derechos de la niñez.

Haciendo esto, seguramente ejercerá su liderazgo en el tema, motivará a más pares a intervenir en este campo y tendrá la posibilidad de articular sus proyectos con más y mejores actores para poder escalar el impacto de sus iniciativas.

Lo invitamos a compartir su experiencia escribiendo a Info@empresasxlainfancia.org

En nuestra caja de herramientas encontrará información que le ayudará a poner en práctica estas ideas.

PLANILLA DE PLANIFICACIÓN

Complete en las siguientes planillas las actividades que consideró puede hacer en lo inmediato y en la próxima planificación.

Esto le permitirá compartir más fácilmente la información con su equipo de colaboradores y desarrollar luego la planificación que le permitirá abordar las actividades que en conjunto consideren prioritarias, asignándoles responsables para su ejecución, tareas a realizar, plazos de ejecución, recursos, indicadores y etc.

1. VALORES Y TRANSPARENCIA	Grilla de planificación	
	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación

2. PÚBLICO INTERNO	Grilla de planificación	
	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación

3. CADENA DE VALOR	Grilla de planificación	
	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación

4. CLIENTES Y CONSUMIDORES	Grilla de planificación	
	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación

5. MEDIO AMBIENTE	Grilla de planificación	
	Puede abordarse de inmediato	Puede abordarse en la próxima planificación

6. COMUNIDAD, GOBIERNO Y SOCIEDAD

Grilla de planificación

Puede abordarse de inmediato

Puede abordarse en la próxima planificación

CAJA DE HERRAMIENTAS

■ **Porqué abordar esta temática en nuestra empresa?: Situación de la I y A en la Argentina**

- RSE
- Beneficios de la RSE
- Inversión Social Empresaria

■ **¿Qué hacer? Aquí te proponemos áreas en las que puedes intervenir**

- La Programación de los Derechos del Niño (PDN)
 - DN y la RSE: identificación de posibles iniciativas de acción

■ **¿Cómo hacerlo? Aquí te explicamos cómo armar un proyecto de promoción de la I y A**

- El Ciclo de vida del proyecto
 - Identificación de los socios del proyecto
 - Análisis situacional
 - Establecimiento de prioridades y objetivos
 - El plan de trabajo
 - Implementación
 - Monitoreo y evaluación
 - Indicadores
 - El sistema de seguimiento

¿PORQUÉ ABORDAR ESTA TEMÁTICA EN NUESTRA EMPRESA?: SITUACIÓN DE LA I Y A EN LA ARGENTINA

Para conocer sobre la situación de infancia y la adolescencia en Argentina lo invitamos a visitar **el Portal de Empresas por la Infancia:** www.empresasxlainfancia.org

Concretamente en el la pestaña **Situación de la Infancia y Adolescencia en Argentina** a la que puede acceder directamente mediante el link <http://www.empresasxlainfancia.org/situacionenargentina.php>

Allí encontrará, información de fuentes confiables que le permitirán contar con un diagnóstico de los principales problemas que requieren atención.

Su consulta, servirá también de utilidad para orientar las iniciativas de I y A que puede encarar desde su PYME

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

“La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) constituye una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona y por el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.”

Instituto Ethos, Brasil (2006)

LOS BENEFICIOS DE LA RSE

- Mejor imagen de la empresa en la sociedad y, en consecuencia, optimización de las relaciones entre ambas.
- Mayor compromiso con la empresa por parte del público interno y los proveedores.
- Mayores niveles de fidelización de clientes y consumidores.
- Reducción del riesgo empresario asociado a la “ética del cuidado”.
- Mejora del clima laboral.
- Posibilidad de ingreso a nuevos mercados y de integrar la cadena de valor de grandes compañías.
- Existencia de un entorno socioeconómico favorable para el desarrollo de los negocios (“...no se puede progresar en sociedades fracasadas...”)

INVERSIÓN SOCIAL EMPRESARIA (ISE)

Se entiende por Inversión Social Empresaria a un conjunto de modalidades de interacción entre la empresa y su medio social, en las que la primera pone en juego un mayor grado de compromiso y participación que el requerido por las acciones filantrópicas³.

Es el uso planificado, monitoreado y voluntario de recursos privados en proyectos sociales de interés público. El concepto es de inversión, de promoción del desarrollo sustentable, de inclusión social y de emancipación; y el método es el financiamiento: exige un proyecto, monitoreo y control. No es un fondo perdido: todos obtienen resultados y parte del resultado es la construcción de capital social, de niveles de confianza que permitan un crecimiento sustentable tanto para el desarrollo del negocio como para la comunidad⁴.

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

4 Léo Voigt 2002. Conferencia para empresarios Córdoba. Disponible en la sección Downloads del IARSE www.iarse.org

¿QUÉ HACER POR LOS CHICOS? AQUÍ TE PROPONEMOS CÓMO Y EN QUÉ ÁREAS PUEDE INTERVENIR

En la actualidad, existen modelos de intervención que sirven de guía para la acción que combinan aspectos de respuesta inmediata con acciones transformadoras. Entre ellas, se destaca el modelo propuesto por la “**Programación de Derechos del Niño**”⁵, estructurado en tres pilares que sirven de guía para la acción:



⁵ Programación de los Derechos del Niño, Save the Children, Segunda Edición, 2005.

Cada proyecto podrá abordar uno, dos o los tres pilares, siempre teniendo presente acciones tendientes a generar procesos de transformación social⁶ en alguno de los campos temáticos de intervención que pueden ser objeto de proyectos dirigidos a la infancia.

PROYECTOS DIRIGIDOS A LA INFANCIA: PRINCIPALES CAMPOS DE INTERVENCIÓN	
Deportes, recreación y cultura	
Educación	<p>Educación básica (inicial, elemental y media)</p> <p>Programas complementarios a la escuela: apoyo escolar, capacitación informal, capacitación para el trabajo, educación por el arte, becas escolares, etc.)</p> <p>Mejora de la calidad educativa, gestión curricular, capacitación docente, participación de padres en la escuela.</p> <p>Niños con necesidades especiales</p>
Nutrición y alimentación	<p>Comedores Escolares y copa de leche.</p> <p>Programas alimentarios dirigidos a niños y niñas.</p> <p>Programas de educación sobre nutrición y alimentación para padres y tutores</p>
Protección del niño	<p>Niños “en riesgo” y con necesidades especiales</p> <p>Trabajo infantil</p> <p>Violencia familiar</p>
Salud	<p>Materno Infantil</p> <p>Prevención e inmunización</p> <p>Salud sexual y reproductiva</p> <p>Sida y enfermedades de transmisión sexual</p>

Adaptado de: Gasto Público dirigido a la Niñez y Adolescencia en la Provincia de Córdoba 2000-2004 UNICEF – Fundación ARCOR

⁶ Para mayor información ver en página 41 y 42 cuadro “La PDN y la RSE: Ejemplos de posibles iniciativas de acción” donde se presentan ejemplos de proyectos que tienen incidencia en uno o más pilares de la PDN

Tomando como referencia los aspectos anteriormente señalados, en la tabla que se presenta a continuación, te proponemos acciones de promoción de los derechos de la infancia y adolescencia que pueden desarrollarse en cada una de las dimensiones de la RSE. **Recuerda siempre que la elección de las áreas de acción debe ir en línea con los objetivos de la empresa, sus posibilidades y los recursos (humanos, técnicos y financieros) con los que YA cuenta la empresa para empezar a actuar.**

Los tres pilares de la PDN				
La Programación de los Derechos del Niño y la RSE: Ejemplos de posibles iniciativas de acción		Pilar I Acciones directas sobre derechos vulnerados	Pilar II Acciones para reforzar estructuras y mecanismos (incidencia)	Pilar III Fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños y adolescentes de la comunidad y la sociedad civil
Las dimensiones de las RSE	Valores y transparencia	Monitorear que los derechos de los niños y niñas sean respetados en procesos, productos y servicios de la organización. Sancionar su incumplimiento e implementar acciones correctivas.	Diseminar los resultados de proyectos pilotos dirigidos a la infancia y adolescencia. Promover su replicabilidad. Comprometer a pares en la ejecución de proyectos dirigidos al sector. Incidir en políticas públicas dirigidas a la infancia y la adolescencia.	Explicitar compromiso con los derechos de los niños y niñas. Establecer alianzas con otras empresas, ONGs y sector público para el desarrollo de iniciativas y proyectos. Transferir con generosidad conocimiento, metodologías y aprendizajes sobre proyectos participativos. Promover la participación de directivos en Consejo (Nacionales, Provinciales, Locales) abocados a infancia y adolescencia. Monitorear inversiones y resultados de los programas públicos dirigidos a la infancia y la adolescencia.
	Público interno	Realizar intervenciones en pos de la educación, la salud, la educación cívica y la participación con los hijos de los empleados directos e indirectos.	Promover el voluntariado corporativo en el compromiso con los derechos de la infancia.	Realizar campañas educativas para los padres. Aportar expertos para el trabajo en red, foros y comisiones tripartitas abocadas a garantizar los derechos de la infancia y la adolescencia.

Los tres pilares de la PDN				
La Programación de los Derechos del Niño y la RSE: Ejemplos de posibles iniciativas de acción	Pilar I Acciones directas sobre derechos vulnerados	Pilar II Acciones para reforzar estructuras y mecanismos (incidencia)	Pilar III Fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños y adolescentes de la comunidad y la sociedad civil	
Las dimensiones de las RSE	Proveedores	Promover acciones conjuntas con la cadena de proveedores para erradicar las peores formas de explotación y trabajo infantil.	Incluir a la cadena de proveedores en las acciones de incidencia en políticas públicas en pos de los derechos de la infancia y la adolescencia.	Invitar a financiar en forma conjunta acciones destinadas a fortalecer las capacidades de instituciones de promoción de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Invitar a sumarse aportando expertos.
	Clientes y consumidores	Facilitar mecanismos de apoyo económico a proyectos e instituciones defensoras de derechos de los niños y niñas.	Diseminar resultados de proyectos pilotos en reuniones con clientes y consumidores a fin de generar conciencia y promover a la activa participación ciudadana en torno a la defensa de los derechos de los niños.	Realizar campañas educativas sobre derechos de los niños y niñas utilizando el marketing y la publicidad. Establecer conjuntamente con las organizaciones comunitarias y sociedad civil involucrada en proyectos específicos, mecanismos a través de los cuales clientes y consumidores puedan canalizar trabajo voluntario.
	Medio ambiente	Mejorar condiciones ambientales en el entorno teniendo en cuenta el derecho de los niños, niñas y adolescentes a la salud. Bajar niveles de contaminación, emisiones en los procesos industriales. Cuidar la calidad del agua potable.	Aportar expertos y conocimiento para incidir en la política ambiental y sanitaria de las comunidades cercanas.	Trabajar con los niños/as y los adolescentes, las escuelas, municipio y organizaciones comunitarias aspectos tales como reciclado y disposición de residuos, reutilización de materiales y Racionalización (las 3 R's) - Educación ambiental, huella ecológica. Instruirlos sobre como proceder ante situaciones de emergencia por catástrofes naturales, etc.

Los tres pilares de la PDN				
La Programación de los Derechos del Niño y la RSE: Ejemplos de posibles iniciativas de acción		Pilar I Acciones directas sobre derechos vulnerados	Pilar II Acciones para reforzar estructuras y mecanismos (incidencia)	Pilar III Fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños y adolescentes de la comunidad y la sociedad civil
Las dimensiones de las RSE	Comunidad / Gobierno y Sociedad	<p>Efectuar donaciones (especie y efectivo) para instituciones educativas, de salud, prevención, organizaciones comunitarias, etc. Contribuir con la mejora de la infraestructura de la comunidad que presta servicios a los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Apoyar a líderes de la comunidad que estén desarrollando programas en pos de la garantía de los derechos de los niños/as.</p> <p>Desarrollar proyectos de Inversión Social Empresaria con foco en los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>Diseminar resultados de proyectos pilotos.</p> <p>Promover replicabilidad.</p> <p>Comprometer a pares y líderes de la comunidad.</p> <p>Incidir en políticas públicas locales.</p>	<p>Establecer alianzas.</p> <p>Transferir conocimientos de gestión de proyectos y de administración para el fortalecimiento institucional de las organizaciones locales que trabajan con la infancia.</p> <p>Participar en Consejos y Foros Locales aportando capacidad de gestión y monitoreo de resultados.</p> <p>Monitorear inversiones públicas y resultados de los programas aprovechando la capacidad de los equipos administrativos.</p> <p>Realizar foros con la participación de los niños/as y adolescentes, con representantes de la sociedad civil, empresas y gobiernos aprovechando la capacidad de organizar equipos de trabajo orientados a resultados.</p>

¿CÓMO HACERLO? AQUÍ TE EXPLICAMOS CÓMO ARMAR UN PROYECTO DE PROMOCIÓN DE LA I Y A

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

Antes de empezar

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

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

Antes de empezar, es bueno tener presente, que la publicación “Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina”⁷, destaca aspectos para hacer la ISE más efectiva y en los cuales hay espacio para innovar. Brevemente, ellos son:

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

Estos aspectos son tenidos en cuenta en los lineamientos para elaborar los proyectos que se presentan a continuación⁸.

⁷ Ver “Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina” (2006).

⁸ Los lineamientos aquí descriptos no pretenden ser exhaustivos. Sirven de una primera aproximación a los procesos que se requiere desarrollar a la hora de formular e implementar proyectos de carácter social y específicamente en infancia y adolescencia.

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

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

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

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

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

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

El **trabajo en alianza** permitirá principalmente:

- Contar con opiniones y capacidades especializadas en la temática que aborda el proyecto.
- Tener una visión más clara y consensuada de los derechos del niño que han sido vulnerados.
- Legitimar y difundir el proyecto, a través de la inclusión de otros sectores representativos de la sociedad en su diseño, ejecución y evaluación.
- Acceder a algunos grupos poblacionales que, de forma aislada, pueden ser imposibles de alcanzar.
- Compartir tareas y responsabilidades.

- Complementar otros proyectos y programas que ya se están implementando, potenciando recursos que ya están siendo invertidos y evitando superposiciones innecesarias.
- Supone también generar instancias de **participación**.

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

Un recorrido por el **Ciclo de Vida de un Proyecto** servirá para ello.

EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO



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

1 IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS DEL PROYECTO

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

En otras palabras, que son co-responsables del cumplimiento de los derechos.

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

El trabajo en alianza permitirá, principalmente:

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

Etapa 1: Identificación de los socios del proyecto

- Realice un listado preliminar de aquellas organizaciones que, en su opinión, tienen algo que decir en la temática de la infancia y la adolescencia; especialmente respecto del tipo de proyecto que la empresa, a priori, quiere abordar (salud, educación, explotación laboral infantil, embarazo adolescente, violencia, participación, etc.).



- Una vez listados los posibles socios, identifique el tipo de proyectos que llevan a cabo teniendo en cuenta los 3 Pilares de la PDN y los derechos económicos, sociales o culturales que contemplan sus actividades.



- En función de este relevamiento priorice a sus posibles socios atendiendo a cómo contribuyen a garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Tenga en cuenta también, cómo se encuentran representados sus intereses y el grado de participación que tienen en los proyectos.



- Contacte a sus posibles socios, exprese sus intenciones y escuche sus opiniones.



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

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

2

ANALISIS SITUACIONAL

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

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

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

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

Primer paso en la identificación de derechos vulnerados: Posibles fuentes en la búsqueda de datos en contexto



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

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

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

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

<ul style="list-style-type: none">• ¿Ha identificado, a través del uso de estadísticas o de consultas a agentes especializados, los derechos económicos, sociales y culturales vulnerados en la comunidad?	✓
<ul style="list-style-type: none">• ¿Ha priorizado, a través de la realización de un diagnóstico participativo, las posibles áreas de acción en los que la alianza desea trabajar?	✓
<ul style="list-style-type: none">• ¿La/s posibles áreas de acción de la alianza contribuyen a garantizar los derechos económicos, sociales y culturales de los niños, niñas y adolescentes que son actualmente vulnerados?	✓
<ul style="list-style-type: none">• ¿Se consideraron problemáticas que afectan a colectivos de la infancia tradicionalmente marginados?	✓
<ul style="list-style-type: none">• Al momento de la toma de decisiones ¿Se tomó en cuenta el interés superior del niño?	✓
<ul style="list-style-type: none">• Durante la elaboración del diagnóstico participativo ¿Se facilitó la participación de los niños, niñas y adolescentes cuyos derechos se debe garantizar?	✓

Al finalizar esta etapa debe haber:

Identificado los derechos de niños, niñas y adolescentes que son vulnerados en la comunidad/grupo en el que la alianza desea desarrollar el proyecto.

Priorizado, a través de la realización de un diagnóstico participativo, las posibles áreas de acción en función de los derechos económicos, sociales o culturales que se deben garantizar

Llegados a este punto, ya sabemos dónde estamos, por lo que estamos en condiciones de decidir adónde queremos ir.

3 ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES Y OBJETIVOS – ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Aquí **será necesario definir de qué manera se incidirá en el problema**. Para ello, se debe elaborar un **plan detallado en donde se establezcan los objetivos, las metas y las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos que se hayan establecido**.

Algunos aspectos a tener en cuenta:

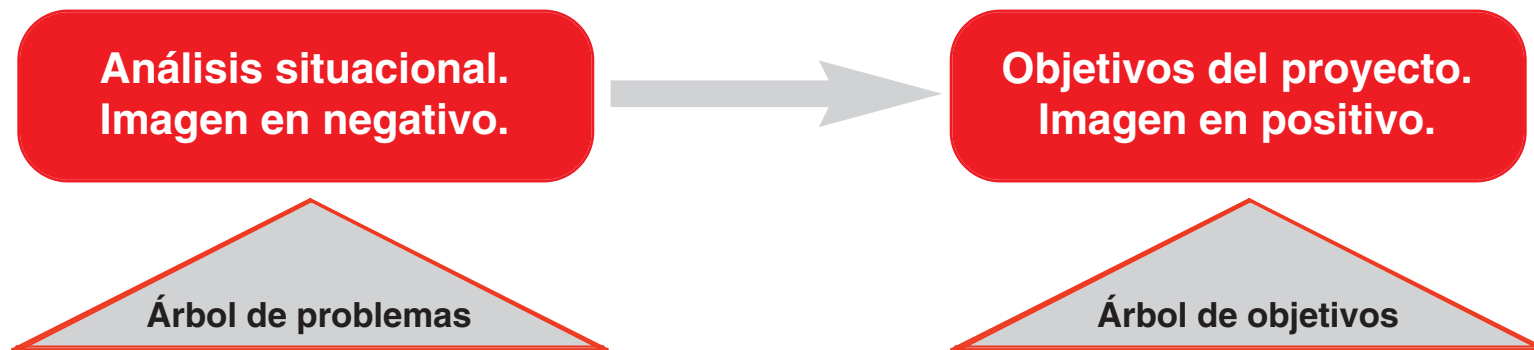
- **Convoque a quienes tienen la responsabilidad en la empresa del planeamiento estratégico para que colaboren en esta etapa.**
- **El plan podrá responder a este proyecto específico o podrá insertarse en un cuerpo más amplio de acciones que desarrolla la empresa en el campo de lo social. En ambos casos, contar con una planificación a mediano/largo plazo permitirá el diseño de actividades que guarden relación entre sí, que respondan a la misión y visión de la empresa, apoyándose en las capacidades que distintas áreas de la empresa puedan aportar a su implementación, así como las de los aliados en el proyecto.**

Elaboración del plan de trabajo

- A. Para poder elaborar un plan con objetivos y actividades que respondan verdaderamente a la situación problema que les dio origen -complementando las políticas en curso y evitando superposiciones innecesarias- será preciso, como primera medida, **verificar qué otras iniciativas -de origen público, privado o intersectoriales- están siendo actualmente desarrolladas.****
- B. Una vez realizado ese análisis, será menester conocer qué debería estar haciendo el Estado para solucionar tales problemáticas, atendiendo al marco legislativo.**

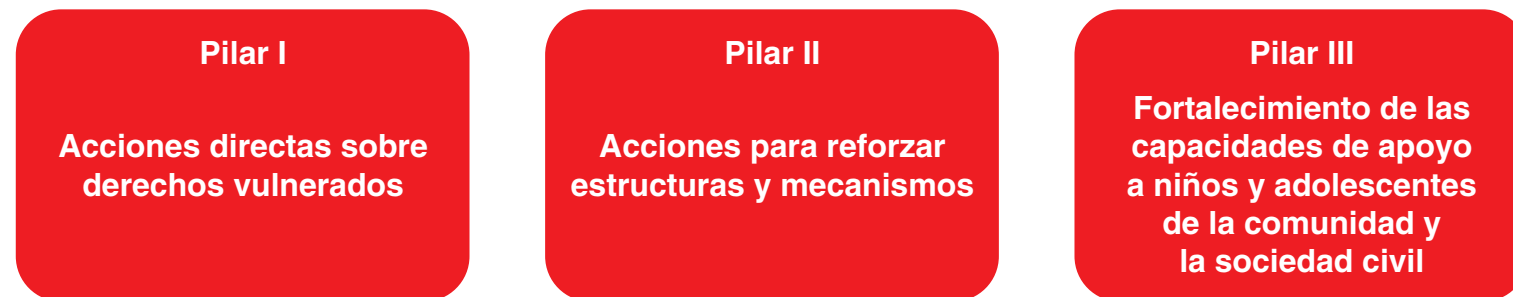
Así, mientras que el análisis de las políticas en curso permitirá potenciar intervenciones que ya se están llevando a cabo y no solapar actividades en áreas que están siendo atendidas; el de las acciones que debería desarrollar el Estado (marco legislativo) posibilitará incidir sobre los agentes de la Administración Pública para garantizar el cumplimiento de tales deberes.
- C. Sobre la base de este modelo se podrán delinear los objetivos del proyecto, lo que implica transformar el listado de derechos vulnerados prioritarios elaborado durante el diagnóstico participativo en metas a alcanzar.**

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

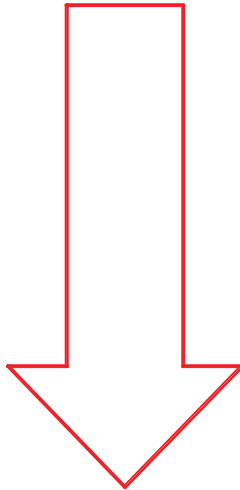


Si transformamos esta imagen en negativo (las causas del problema) en metas a cumplir, estaremos estableciendo los fines de nuestro proyecto; transformando los derechos vulnerados/problemas en objetivos, y sus causas en medios para llegar al cumplimiento de tales objetivos.

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



ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS



PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Sobre la base de este modelo se podrán delinear los objetivos del proyecto.

Habitualmente, los proyectos y programas se basan en la definición de un **objetivo general**, que apunta a generar un proceso de transformación social en determinadas áreas (educación, salud, etc.) y **que se concreta** en la enunciación de uno o varios **objetivos específicos**, que constituyen pasos tendientes a la consecución del objetivo general.

Algunos consejos prácticos que facilitarán la definición de objetivos alcanzables⁹:

- Lograr que las expresiones y verbos utilizados indiquen claramente los compromisos asumidos por la empresa/alianza sobre la base de una conducta, en principio, medible y observable. Por ejemplo, los objetivos definidos en términos de “impulsar” o “promover” son susceptibles de varias interpretaciones, mientras que “aumentar”, “abastecer” y “disminuir” son acciones específicas.
- Especificar un sólo resultado o producto para cada acción/actividad concreta.
- Establecer el período temporal previsto para la consecución de los objetivos. En cualquier planificación es conveniente especificar el tiempo esperado para el logro de los objetivos y resultados.

A partir del establecimiento de objetivos, el *proceso de planificación* consiste en transformar –de manera analítica y consensuada- la situación problemática identificada en un conjunto de metas a cumplir, estableciendo a su vez las estrategias y actividades que posibilitarán arribar a su cumplimiento.

⁹ Guía de Planificación y Evaluación para Agentes de Desarrollo Local, Instituto de Desarrollo Regional, 2004.

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

<ul style="list-style-type: none">• Identifique las políticas y/o programas en curso relacionados con el área de intervención del proyecto.	✓
<ul style="list-style-type: none">• Analice las acciones que debería, según lo especifica la legislación aplicable, estar desarrollando el Estado	✓
<ul style="list-style-type: none">• Confeccione un árbol de problemas	✓
<ul style="list-style-type: none">• Confeccione un árbol de objetivos	✓
<ul style="list-style-type: none">• Defina las metas a alcanzar y las actividades que se implementarán en pos de la consecución de los objetivos planteados, teniendo en cuenta - según el diagnóstico realizado - las acciones directas que ejecutará el proyecto sobre los derechos vulnerados (Pilar I); las acciones de incidencia que se llevarán a cabo para reforzar estructuras (Pilar II) y las acciones de fortalecimiento de las capacidades de apoyo a niños y adolescentes de la comunidad y de la sociedad civil (Pilar III)	✓

Al finalizar esta etapa debe haber:

Elaborado el Plan de Trabajo

Llegados a este punto, ya sabemos dónde estamos, por lo que estamos en condiciones de decidir adónde queremos ir.

4 IMPLEMENTACIÓN

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

Para ello, será necesario acordar, entre los socios de la alianza, qué actividades deberá desarrollar cada uno; procurando guardar relación con las capacidades específicas de cada socio en particular.

Aquí la empresa podrá:

- Contribuir activamente aportando recursos y toda su capacidad de gestión orientada a resultados.
- Promover el voluntariado corporativo entre sus funcionarios y empleados a fin de poder transferir y aportar su “saber hacer” para el logro de los objetivos y metas planteadas en la iniciativa.

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

5 MONITOREO Y EVALUACIÓN

El **monitoreo y la evaluación** son procesos que, generalmente, están asociados a la fase final del proyecto.

Sin embargo, **la realización de una evaluación a medio camino de la fase de implementación aportará información invaluable que permitirá corregir posibles desviaciones y avanzar a paso firme hacia el cumplimiento de los objetivos.**

Expertos de la empresa pueden colaborar con los miembros de la alianza en el diseño de un tablero de control específico para el proyecto y ayudar a procesar la información.

Evaluación de un proyecto = Valoración

Posibles aspectos a evaluar

- Diseño del proyecto
- Mecanismos de gestión implementados
- Eficiencia en el uso de los recursos
- Grado de consecución de los objetivos planteados
- Resultados e impactos de las acciones desarrolladas
- Etc.

=

Posibles motivaciones para evaluar

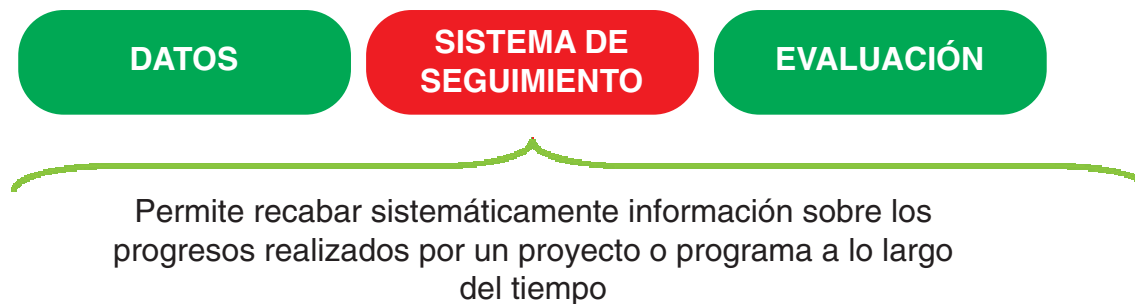
- Apoyar la toma de decisiones
- Corregir desviaciones
- Rendir cuentas a los financiadores
- Generar procesos de aprendizaje
- Mejorar la gestión
- Promover la participación
- Etc/

Es bueno tener en cuenta que **al hablar de evaluación de un proyecto se hace referencia a su valoración**, pudiendo focalizarse en el diseño del proyecto, en los mecanismos de gestión implementados, en la eficiencia en el uso de los recursos o en los propios efectos de las actividades respecto del grado de consecución de los objetivos planteados. Esta diversidad de aspectos en los que puede centrarse la evaluación, conlleva la existencia de una pluralidad de motivaciones para evaluar: apoyar la toma de decisiones, fomentar la transferencia de buenas prácticas, rendir cuentas a los financiadores, generar procesos de aprendizaje, mejorar la gestión, promover la participación, legitimar el proyecto, corregir desviaciones, entre muchas otras. En todas ellas, la empresa podrá aportar su capacidad.

Independientemente de estas motivaciones, será preciso que, como alianza, se pueda definir participativamente **qué se quiere saber con la evaluación**; pues esta pregunta determinará:

- **Los datos que se necesitan recolectar**
- **Las técnicas que deben utilizarse para recabarlos, y**
- **Los usos que se dará a la información obtenida.**

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



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

Indicadores

Los indicadores son expresiones cuantitativas y/o cualitativas de la realidad objeto de estudio y constituyen una de las formas más relevantes de sistematizar información.

Sin embargo, muestran sólo aspectos parciales de las variables que se pretenden medir. Por ello, aunque resulta más útil tener una medida que carecer de cualquier estimación o parámetro de valoración, ningún indicador es completo ni perfecto.

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

TIPOS DE INDICADORES

• DE REALIZACIÓN

Sirven para medir la ejecución financiera y física de las acciones del programa:

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

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

- **DE RESULTADOS**

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

- **DE IMPACTO**

Registran la incidencia del programa a evaluar sobre sus objetivos específicos y globales y sobre la población objetivo.

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

En este punto, es importante tener en cuenta que:

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

Cuando se hace referencia a los efectos a largo plazo que las acciones desarrolladas producen en la vida de los niños, niñas y adolescentes, se está preguntando si el proyecto contribuyó a evitar que las vulneraciones de los derechos identificadas al inicio ya no se produzcan, revirtiendo las causas de tales vulneraciones.

En este aspecto, las acciones de incidencia en políticas públicas o en los procesos legislativos, y la generación de capacidades locales habrán sido de fundamental importancia.

Etapas 4 y 5: Implementación, monitoreo y evaluación

<ul style="list-style-type: none">• Acuerde y asigne entre los socios de la alianza las actividades que cada uno ejecutará; procurando guardar relación con las capacidades específicas de cada socio en particular	✓
<ul style="list-style-type: none">• Ponga en marcha la ejecución del proyecto	✓
<ul style="list-style-type: none">• Elabore/encargue el diseño de un sistema de monitoreo o seguimiento	✓
<ul style="list-style-type: none">• Elabore / encargue el diseño de una batería de indicadores en función de lo que se quiere saber de las características del proyecto, cómo se contribuyó a evitar las vulneraciones de derechos que se identificaron (Pilar I); como se logró incidencia en políticas públicas (Pilar II) y qué se hizo en cuanto a la generación de capacidades locales (Pilar III)	✓
<ul style="list-style-type: none">• Recabe y analice los datos de monitoreo, resultados e impactos del proyecto	✓
<ul style="list-style-type: none">• Comparta sus resultados y lecciones	✓

Al finalizar esta etapa debe haber:

Ejecutado el plan de trabajo

Realizado su monitoreo y evaluación en función de los objetivos propuestos y compartido los resultados

Capitalizado las lecciones aprendidas para redireccionar ajustes al proyecto o realizar futuras intervenciones

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

CONSIDERACIONES FINALES

Hemos pretendido acercar algunas herramientas que posibilitarán la asunción de nuevos compromisos en materia de infancia y adolescencia.

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

PROMUEVEN

EMPRESAS POR LA INFANCIA es una iniciativa de **FUNDACIÓN ARCOR, SAVE THE CHILDREN ARGENTINA Y UNICEF** que desde el año 2006 desarrolla actividades a fin de “contribuir a promover y profundizar un rol más activo y efectivo de las empresas y fundaciones empresarias en programas de inversión social dirigidos a la infancia y la adolescencia, haciendo foco en la promoción de los derechos del niño. A través de su accionar, la entidad busca realizar un aporte útil que facilite el compromiso de pequeñas, medianas y grandes empresas con el desarrollo de la infancia y la adolescencia de Argentina.

FUNDACIÓN ARCOR es una entidad sin fines de lucro, creada en diciembre de 1991 por el Grupo Arcor como expresión del compromiso y la responsabilidad social heredada de los fundadores de la empresa para contribuir de manera orgánica y corporativa al tratamiento y solución de necesidades de los sectores más vulnerados de la población. Su misión es contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia. Más información: www.fundacionarcor.org

UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) es el organismo de Naciones Unidas que trabaja en la promoción y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Presente desde 1985, brinda cooperación técnica y asistencia financiera al Estado y a la sociedad argentina en diferentes áreas vinculadas al bienestar de la infancia y la adolescencia. UNICEF Argentina trabaja para promover la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes, ayudar a satisfacer sus necesidades más importantes y aumentar las oportunidades que se les ofrecen, a fin de que alcancen el pleno desarrollo de sus capacidades. Su labor se desarrolla en total respeto de la diversidad cultural y con enfoque de equidad de género. Más información: www.unicef.org/argentina

SAVE THE CHILDREN es una ONG creada en 1919, que trabaja para la defensa y promoción de los derechos del niño en el marco de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de la ONU. Presente en Argentina desde mediados de la década de 1980, promueve programas y proyectos que aportan a conseguir mejoras inmediatas y duraderas en las vidas de niños, niñas y adolescentes. Cuenta con organizaciones nacionales en 28 países, que juntas forman la Alianza Internacional Save the Children, y está presente en más de 100 con programas de ayuda. Más información: www.scslat.org, www.savethechildren.es

DESARROLLA

El **IARSE** (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) www.iarse.org se fundó a mediados del año 2002 con la misión de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina”. Se trata de una organización privada sin fines de lucro, con sede en la ciudad de Córdoba (Argentina), cuya actividad se desarrolla a escala nacional merced al apoyo de un destacado y creciente grupo –de más de 80 empresas miembro- que contribuyen al cumplimiento de su misión institucional.

CORDOBA – ARGENTINA

AGOSTO 2009

Empresas por la Infancia - ExI

Promueven



Desarrolla

