

NO PUBLICAR – TRABAJO DE CIRCULACIÓN RESTRINGIDA



**Gobernabilidad y responsabilidad social:  
una tarea compartida**

Rodrigo Egaña

José Vargas

Silvia Beatriz García

Santiago de Chile, mayo de 2006

## Summary

Los autores se interrogaron individualmente en innumerables ocasiones acerca de cómo lograr el necesario alto nivel de gobernabilidad para que las sociedades en las que vivían, pero también todas las sociedades en general, se desarrollasen sustentable y armónicamente. Ellos trabajaron en organizaciones de la sociedad civil y en el Estado, y se plantearon una y otra vez las distintas y complejas relaciones entre el Estado, la sociedad civil y el mundo empresarial. Le dieron un lugar privilegiado en sus reflexiones a la responsabilidad social corporativa como elemento que contribuye a lograr gobernabilidad. Se preguntaron qué es un buen gobierno, cómo influye el sector privado en la vida de una nación, qué papel desempeña el “tercer sector”, y cuáles son las relaciones entre todos los sectores. La respuesta fue el presente documento y la fundación de una organización, ARTÍPOLIS, que provee soluciones a problemas de gobernabilidad ubicándose en la confluencia de los distintos sectores. Los clientes de ARTÍPOLIS son los gobiernos, los empresarios, las organizaciones empresariales y la sociedad civil organizada.

Los autores parten del convencimiento de que la generación de confianza entre las partes involucradas –todas las ramas del Estado en sus niveles locales, regionales y nacionales; los ciudadanos y sus asociaciones; los empresarios y sus corporaciones- y la obtención de mayores certezas para todos -respeto por las reglas de juego y los contratos firmados, por lo prometido y lo votado- constituyen la base para la construcción de sociedades estables, donde es posible vivir pacíficamente en un entorno seguro y limpio.

El objetivo último del accionar de ARTÍPOLIS es generar confianza y una convivencia productiva y sustentable, allí donde no la haya o sea insuficiente o haya posibilidades de avanzar aún más, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. ARTÍPOLIS trabaja en la obtención de mecanismos desarrollados y eficientes que permitan lograr una más profunda gobernabilidad de las corporaciones, la sociedad civil y el Estado individualmente y de todos ellos en conjunto

---

## 1. Gobernabilidad

1. Concepto de gobernabilidad: El concepto de gobernabilidad, también llamado de buen gobierno, no es algo nuevo; sí lo son, en cambio, los obstáculos que los países y su gente han tenido que superar para lograr acceder a un buen gobierno democrático. La superación de las barreras que impiden la gobernabilidad se ha constituido en un verdadero desafío para todos los países del mundo. Ya la Aurora de Chile lo planteaba en 1812:

*“la verdadera riqueza de un Estado, su verdadera fuerza, consiste en la sabiduría de su constitución, en la equidad y prudencia del gobierno, y en el número, fidelidad y patriotismo de sus ciudadanos ... los gobiernos duran siglos baxo la influencia de la sabiduría y clamor a la patria. Los errores de la administración, la corrupción de las cortes, y de todas las clases, precedieron siempre a la ruina de los estados ... parece que la libertad, lo mismo que la moderación y la justicia, huye de los pueblos opulentos.”<sup>1</sup>*

La Organización de las Naciones Unidas ha estado promoviendo iniciativas tendientes a lograr el buen gobierno como una condición indispensable para llegar a la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio. El mismo Secretario General de la ONU, Koffi Anan, estableció claramente la relación entre los objetivos del Milenio y la gobernabilidad al decir que “está igualmente reconocido que, para un buen gobierno, es necesario que el Estado, la sociedad civil y el sector privado colaboren más a fin de tener en cuenta los intereses de la ciudadanía y rendirle cuenta de sus actos”.<sup>2</sup>

En este contexto, es importante, entonces, recordar cuáles son esos objetivos de desarrollo para reconocer hasta qué punto la gobernabilidad o el buen gobierno es un concepto complejo, compuesto de varias capas y con efectos en varias áreas de la realidad:

1. erradicar la pobreza extrema y el hambre,

---

<sup>1</sup> Aurora de Chile, septiembre 17, 1812.

<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas, Centro de Información para México, Cuba y República Dominicana, Boletín ONU Nro. 03/106, 3 de noviembre de 2003.

2. lograr la enseñanza primaria universal,
3. promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer,
4. reducir la mortalidad infantil,
5. mejorar la salud materna,
6. combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades,
7. garantizar la sostenibilidad ambiental,
8. fomentar una asociación mundial para el desarrollo.<sup>3</sup>

La Cumbre del Milenio dice, al respecto, que “una gestión transparente, responsable, consecuente y participativa, sensible a las necesidades y las aspiraciones de la población, en particular los miembros de los grupos vulnerables y marginados, es el fundamento del buen gobierno y una condición *sine qua non* para el pleno ejercicio de los derechos humanos, incluido el derecho al desarrollo”.<sup>4</sup>

Otras agencias multilaterales y bilaterales han definido el concepto de buen gobierno y propuesto iniciativas para lograr una gobernabilidad que dé sostenibilidad, equidad y justicia al desarrollo de los países.

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el gobierno es la instancia con legitimidad política que promueve y posibilita la libertad de asociación y la participación ciudadana; que establece sistemas judiciales justos y fiables; que rinde cuenta administrativa y financieramente; que permite la libertad de información y de expresión; que convierte a la gestión del sector público en eficiente y eficaz; y que posibilita caminos para la cooperación de los organismo oficiales con instituciones de la sociedad civil.

El Banco Mundial define el buen gobierno como la gestión política transparente y previsible, con administración profesional; donde el Poder

---

<sup>3</sup> “Objetivos de Desarrollo del Milenio” de la ONU en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>.  
Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, 6-8 de septiembre de 2000.

<sup>4</sup> Cumbre del Milenio, 2000.

Ejecutivo rinde cuentas y se acompaña de una sociedad civil fuerte y participativa, y en el que el imperio de la ley es crucial.

Felipe González, en una reunión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), expresó que “el fortalecimiento de la democracia y el buen gobierno contribuyen a un desarrollo humano sostenible y a la estabilidad del régimen político y, considerando que la democracia no es una ideología, ella, por sí misma, no es sinónimo de buen gobierno”.

Las agencias bilaterales de cooperación coinciden, en general, en que lo fundamental del buen gobierno es la legitimidad, la rendición de cuentas, la competencia y el respeto de los derechos humanos amparado en la ley.

2. La gobernabilidad y el buen gobierno: La búsqueda del buen gobierno ha sido siempre una tarea compleja. También es difícil saber exactamente cómo se mide un buen gobierno y en qué grado ese gobierno refleja lo votado y deseado por sus ciudadanos. Las líneas centrales de un buen gobierno democrático se localizan en la **honestidad y la transparencia** que recupera la confianza de la sociedad; en la **calidad del gobierno** que es capaz de satisfacer las expectativas de los ciudadanos en los servicios que presta; en su **profesionalidad**, que atrae, motiva, desarrolla y retiene a los mejores hombres y mujeres en el servicio público; en la **información** que ofrece que debe ser accesible a los ciudadanos en forma fácil y oportuna; en la **facilidad** con que los ciudadanos puedan realizar los **trámites** de una manera segura y rápida; en su forma de **interpretar una visión de Estado** que debe ser compartida por la mayor parte de la población; en su papel de **facilitador** en la solución de conflictos; y, en su **eficacia** que le permite **reducir gastos** que no agregan valor. Un gobierno con estas características sólo ofrece beneficios a la ciudadanía.

De lo anterior se deduce que el buen gobierno democrático

- se da sobre la base de diversas acciones que resuelven problemas concretos del conjunto de la sociedad (los ciudadanos, su cultura y costumbres, y sus organizaciones; el Estado en todos sus ramas y niveles, tanto locales, como regionales; y el mercado): rendición de cuentas; fomento de la legalidad; control de la corrupción; provisión de servicios y productos de calidad; participación ciudadana de manera fácil y efectiva; evaluación externa de las políticas desarrolladas; respeto por los índices de mayor o menor aceptación

de sus acciones y la adecuación de sus políticas a esa aceptación, y transparencia en la información destinada a los ciudadanos; y

- busca el beneficio general al articular los distintos intereses en la resolución de los posibles conflictos.

## **2. El sector privado-corporativo**

Todo lo anterior, que se refiere fundamentalmente al Estado, tiene actualmente su correlato en el sector privado en el que ya se habla de una ciudadanía corporativa global. Muchas corporaciones tienden ya a basarse en los mismos lineamientos, tanto en aquellos que se relacionan con la vida interna de las empresas como en aquellos relacionados con sus relaciones externas. En cuanto a los primeros, para poder llegar a obtener la ciudadanía corporativa global los empresarios debieran poner énfasis en los siguientes factores:

1. Transparencia y deber de informar: Las corporaciones deben transmitir toda la información relevante para los actores involucrados en una forma correcta, veraz, simétrica, equitativa y en tiempo útil.
2. Estructura corporativa efectiva: Las corporaciones deben actuar en el mercado con transparencia y eficiencia, respetando las leyes y las regulaciones, y haciendo suyas las directivas emanadas del gobierno, de modo de contribuir al buen gobierno.
3. Reconocimiento de los derechos de los actores involucrados en la gobernabilidad corporativa: La estructura de la empresa debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de estos actores involucrados en general y, particularmente, su derecho a participar en una forma cooperativa en la empresa para generar riqueza, empleo, sostenibilidad y éxito financiero.
4. Tratamiento equitativo de los accionistas: Todos los accionistas, no importa su categoría, deben tener derecho a un tratamiento justo y a una efectiva indemnización en caso de violación de sus derechos.
5. Responsabilidad de la dirección de la empresa: La dirección de la corporación debe guiarse con visión estratégica y su gestión debe ser monitoreada efectivamente para poder rendir cuentas a la compañía y a los accionistas.

A estos lineamientos relacionados con la vida interna de las corporaciones deben agregarse las responsabilidades que tienen las empresas con respecto a ámbitos externos a ellas. Éstas se refieren específicamente al compromiso que las empresas y los empresarios deben asumir -por convencimiento propio o por necesidad de aumentar las ganancias o para poder vivir en un medio social de paz y tranquilidad social- con el crecimiento y el desarrollo económico, la prosperidad social, el desarrollo de mercados justos, el control democrático de la economía y el respeto por la diversidad cultural. En resumen:

1. En la esfera económica: respeto por los proveedores, los trabajadores, los consumidores y la competencia; búsqueda de alta productividad y excelente calidad; logro del máximo de los beneficios de largo y corto plazo teniendo en cuenta las responsabilidades que se detallan a continuación en las otras esferas de acción.
2. En la esfera social: respeto por las normas establecidas en la comunidad local y nacional en la que operan; mantenimiento y promoción de la educación y la salud; cumplimiento de los lineamientos relacionados con la no discriminación; respeto por las herencias culturales de las comunidades y sus costumbres de consumo; y compromiso en el desarrollo de las comunidades con las que conviven y a las que tienen como consumidores y proveedores.
3. En la esfera medioambiental: compromiso corporativo con el desarrollo sostenible, reducción del consumo de recursos naturales, reducción o eliminación de las emisiones contaminantes y residuos dañinos mediante la utilización de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
4. En la esfera jurídica: respeto por los derechos humanos y los derechos laborales dentro de su ámbito de influencia cercano (la propia empresa) o más lejano (proveedores); responsabilidad fiscal; compromiso de erradicar toda práctica de corrupción en su esfera de acción.

Si las empresas, no importa su tamaño, respetan las normas y las costumbres mencionadas en los párrafos precedentes, se transforman, entonces, en buenos ciudadanos corporativos globales e inciden en la gobernabilidad de todos los países en los cuales operan.

### 3. El “tercer sector”

La gobernabilidad y el buen gobierno democrático son también el centro de preocupación y reflexión de las fundaciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales e iglesias.

La sociedad civil<sup>5</sup> es un complejo formado tanto por asociaciones de interés económico como por fundaciones voluntarias y sin ánimo de lucro, que son consideradas parte fundamental de las democracias de hoy. El objetivo primordial de estas asociaciones es mejorar la calidad de vida de la gente y la convivencia ciudadana. Son generadoras de ideas y de críticas constructivas; debaten, cuestionan, y se pronuncian respecto de las actuaciones del Estado, del sector privado y de la propia sociedad civil.

Al tiempo que desempeñan un papel de importancia en la construcción democrática, desde diversos sectores se cuestiona su legitimidad y su legalidad; cada vez es más fuerte la exigencia general que se les plantea para que definan con claridad su misión, sus objetivos, y las formas o los caminos que proponen para alcanzarlos.

Esas asociaciones, fundaciones e iglesias tienen también responsabilidades con sus empleados, socios, donantes, agencias de cooperación, fieles y público en general; con sus gobiernos, locales y nacionales; con sus receptores de cooperación y ayuda. En definitiva, deben también rendir cuenta y asumir su responsabilidad social.

Para los propósitos del presente trabajo, es indudable que importa responder por qué la sociedad civil debe ser considerada como parte indispensable de las tareas de construcción de gobernabilidad en los países: al considerar a la democracia representativa como la forma más aceptada de gobierno -nunca será perfecta- se presenta la necesidad de establecer relaciones adecuadas entre representantes y representados, y el mero acto de votar –relación privilegiada entre representados y sus posibles representantes- no es suficiente para el ejercicio de los derechos políticos y el más pleno ejercicio democrático. En ese sentido, la participación ciudadana no debe ser un ejercicio espontáneo o circunstancial, sino organizado y constante que genere compromisos institucionales para la deliberación pública, la comunicación y la

---

<sup>5</sup> Los autores son conscientes de que el concepto de “sociedad” es mucho más amplio, rico y complejo que el utilizado aquí. Sin embargo, para los fines de este trabajo, han optado por utilizar el concepto reducido de “sociedad civil”.

interacción social, es decir, para la plena incorporación del pluralismo que fomente la gobernabilidad, la vida convivencia pacífica y la vida democrática.

Si no se incorporan mecanismos de participación y de inclusión en la toma de decisiones en la vida democrática, se afecta la gobernabilidad de muy distintas formas: habrá un aún mayor aumento de la abstención electoral; se vivirán sucesivas crisis de confianza en las instituciones y los partidos; los gobiernos serán débiles para tomar decisiones económicas importantes, tales como los tratados de libre comercio, y para acoger las demandas ciudadanas en temas tales como medioambiente, derechos humanos y derechos laborales, entre otros; las minorías étnicas tendrán cada vez mayores problemas en su relación con el resto de la sociedad; los gobiernos tendrán dificultades para resolver cuestiones relacionadas con la equidad de géneros y seguridad ciudadana, entre otras materias.

Según el informe sobre la democracia del PNUD,<sup>6</sup> casi la mitad de la población de América Latina está cansada de que haya ciertas cuestiones que no funcionen aún viviendo en democracia y estarían “de acuerdo en pagar el precio de cierto grado de corrupción con tal de que ‘las cosas funcionen’”; un tercio de la población de América Latina y el Caribe conoce casos de clientelismo, y dos tercios de la población reconoce el poder de los empresarios y el sector financiero por sobre los gobiernos.<sup>7</sup> Por éstas y otras razones relacionadas con la gobernabilidad, los ciudadanos tienen actitudes contradictorias respecto de la democracia.<sup>8</sup>

Por el contrario, las ventajas del ejercicio más pleno de la participación ciudadana y la inclusión social deben encontrarse en que éstas otorgan más legitimidad a los gobiernos, las instituciones y las corporaciones, contribuyen a la construcción de la necesaria cultura democrática y el sentido de pertenencia, y colaboran en la eficacia de la decisión y la gestión pública. En otras palabras, la mayor participación ciudadana y la inclusión social no crean gobierno pero sí legitimidad y confianza, elementos esenciales de la gobernabilidad y la amplitud democrática; de este modo, neutralizan la disputa política estéril e inconducente que limita la gestión.

---

<sup>6</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Ideas y aportes. La democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos, 2004.

<sup>7</sup> Op. cit., pág. 79.

<sup>8</sup> Op. cit., pág. 80.

#### **4. El modelo actual de gobernabilidad**

Con diferencias de estilo y profundidad, los gobiernos democráticos de la región de América Latina y el Caribe hacen esfuerzos por ofrecer y construir una gobernabilidad inclusiva que satisfaga a las mayorías. Se podría afirmar que, en general, opera un acuerdo práctico respecto de la adopción de la economía de mercado como forma de convivencia económica, y existe un cierto acuerdo en cuanto al tratamiento de los problemas sociales y el avance en materias culturales; subsiste, sin embargo, una histórica “deuda” en lo relacionado con la distribución equitativa del ingreso. En algunos países, las cifras de desigualdad y pobreza imposibilitan prácticas y estadios de gobernabilidad aceptables.

De todas maneras, es claro que los gobiernos intentaron, en general y con mayor o menor éxito, establecer mecanismos, fórmulas de consenso y relaciones que aseguran la gobernabilidad a través de un buen tratamiento de la diversidad y los intereses contrapuestos o no siempre coincidentes.

La tendencia ha sido, igualmente, que los intereses particulares, puestos dentro de un contexto de interés colectivo, han permitido sentar las bases para la formulación de las políticas públicas. En cualquier caso, habrá sectores que no se sienten interpretados en todas sus expectativas, pero no se ve, en las condiciones y los avances actuales del modelo imperante de gobernabilidad, cuál podría ser la alternativa, sobre todo cuando la mayoría muestra un grado de aceptabilidad sin contrapeso. Por ahora, en general existe falta de conciencia acerca de cuáles podrían ser los cuestionamientos al modelo de gobernabilidad en construcción, sobre todo en lo relacionado con las implicancias que tendrían para el desarrollo de las políticas públicas en marcha.

#### **5. Desafíos que se enfrentan**

Los desafíos que, en el terreno de la gobernabilidad, enfrentan actualmente las sociedades tanto desarrolladas como en vías de desarrollo están orientados a evitar la desconexión entre la sociedad, los gobiernos y el sector privado. El conflicto abierto debería ser la última posibilidad para resolver las diferencias que se observan entre los actores. Se sabe que las soluciones que se alcanzan después de un conflicto dejan en el camino heridos, desconfianzas, costos de diversa naturaleza, que difícilmente podrán ser recuperados o superados en el

futuro. Por lo tanto, deberían evitarse las situaciones que sean difíciles de gestionar o en las que la ciudadanía pierda la confianza depositada en las autoridades elegidas; por el contrario, se debería invertir energía, capacidad y creatividad en visualizar escenarios de resolución de conflictos con soluciones posibles y alcanzables. Es en esa articulación de todos los actores donde cada uno de ellos podrá expresar sus legítimas posiciones y, en conjunto, podrán identificar aquella solución que, sin ser la óptima para cada parte, sea la que más se acerca a lo que cada parte busca.

Se buscan, entonces, formas alternativas de solución de los conflictos. Esas formas alternativas se encuentran, por ejemplo, en los liderazgos que surgen en propuestas ecologistas alternativas, en los movimientos anti-globalización, en las acciones que oponen resistencia a las decisiones municipales, de gobierno y de empresas. Son sectores que no están de acuerdo con la idea acerca de que el mero crecimiento genera progreso social, sino que aspiran a un desarrollo con calidad. Es justamente esa idea la que los lleva a cuestionar la democracia como instrumento de bienestar cuando el tema no es sólo de crecimiento a secas sino de cómo se hace para distribuir mejor no sólo el ingreso sino también el poder. Ésa es la aspiración y el anhelo: una democracia más plena que se perciba y se la sienta cada vez más suya.

Los gobiernos se enfrentan con el desafío de que ha disminuido su capacidad para resolver por sí solos los complejos problemas que deben enfrentar actualmente. Por su parte, el sector privado enfrenta el reto de llevar adelante iniciativas económico – productivas sin generar conflictos con la comunidad más cercana, con los grupos sociales en general, y con las políticas públicas imperantes. El desafío es, entonces, que todas las partes asuman una responsabilidad compartida que permita construir acuerdos posibles y aceptables para todos y que, de ese modo, se genere la confianza necesaria para que las políticas públicas surjan y se legitimen.

Estamos convencidos de que gobernabilidad supone mayores certezas para las empresas (sus inversiones estarán aseguradas, se respetarán las reglas de juego y los contratos firmados), y para los ciudadanos (se tomarán en cuenta sus reclamos, se respetarán sus derechos civiles, económicos, sociales y culturales) tanto individuales como agrupados en asociaciones, fundaciones y partidos políticos.

ARTÍPOLIS construye su razón de ser en ese convencimiento: nace para contribuir a generar confianza como requisito para una mayor y más profunda

governabilidad, con réditos tanto para el Estado, los gobiernos, los ciudadanos y las empresas como para la sociedad tomada en su conjunto y en un sentido más amplio que la mera suma de ciudadanos; nace para contribuir a no utilizar el conflicto para la solución de controversias entre Estado, sociedad y empresas.

Recientemente la Unión Europea, a través de una de sus Comisionadas, ha reconocido e identificado los desafíos que nuestra región debe enfrentar; en ese sentido, América Latina tiene la necesidad “de superar los problemas de gobernabilidad, cohesión social y la integración regional” si realmente apuesta por un desarrollo en armonía y justicia general.<sup>9</sup>

## **6. Los diferentes actores que interactúan tanto en la gobernabilidad como en la responsabilidad social**

En general, como se ha venido viendo, se reconocen tres actores principales como partes consustanciales tanto de la responsabilidad social como de las buenas prácticas de gobierno para lograr la convivencia social y el desarrollo humano y sustentable; éstos son el sector privado, el Estado y la sociedad civil. Estos tres actores tienen intereses relativamente distintos porque responden a posiciones económicas, políticas y sociales distintas, pero los tres tienen reconocimiento, legitimidad y representatividad. A la hora de confrontarlos con el interés de país, todos quedan cubiertos bajo el alero del interés general en una situación de diversidad y complementariedad. Los miembros de los tres sectores desean que el crecimiento y el desarrollo les lleguen y que el beneficio los incluya.

La complejidad está en cómo se consigue el objetivo de entender, dar cauce y mejorar el compromiso de todos en pos del desarrollo sostenible, humano, inclusivo y democrático. Sin embargo, ése es el camino hacia una buena gobernabilidad, una más armoniosa convivencia social y ampliación de la vida democrática que llega mucho más allá de la sola acción de votar.

En el camino hacia la gobernabilidad se deben incluir, entonces, los principios, las actitudes, las conductas, las aspiraciones y los compromisos de los tres sectores, las organizaciones empresariales, la sociedad civil y el

---

<sup>9</sup> Ferrero-Waldmer Benita, texto mencionado en El Mercurio, marzo 2006.

Estado. Que el Estado esté involucrado en el proceso de gobernabilidad aparece como normal y usual; en cambio, se debe hacer hincapié en que, en ese proceso, deben participar tanto las organizaciones empresariales como la sociedad civil en su conjunto; ellas deben estar lo más involucrada posible, deben ser invitada a diseñar conjuntamente, gestionar y evaluar los procesos, de modo que sientan que están incluidas en el porvenir de la sociedad. Sin embargo es la sociedad civil la que está más rezagada en su organización; para que la interacción a la que se aspira sea igualitaria y democrática, pensamos que se deben fomentar y desarrollar organizaciones comunitarias más fuertes y potentes. Sólo así, con la interacción de los tres sectores organizados paritariamente, se dará legitimidad al sistema democrático y se evitará la desconexión, la desconfianza, la legítima búsqueda de lo alternativo que surge de la frustración o la decepción por el incumplimiento de los compromisos o la traición a las esperanzas y las expectativas.

## **7. La búsqueda de espacios de convergencia y la necesaria articulación de acciones**

No hay duda de que, cada vez más, los actores principales de la gobernabilidad (empresas, sociedad civil y Estado) sienten la urgente necesidad de hacer correctamente las tareas que les corresponden para hacer frente a fuertes crisis actuales y futuras<sup>10</sup> y, en general, para participar más plenamente de los desafíos de la globalización; ellos parten de la base de que deben operar en el marco de un acuerdo general de convivencia y confianza con el objetivo último del desarrollo inclusivo. Cuando estos actores no entienden que la construcción de un “nosotros” debe amalgamar el sentir de los diferentes sectores de la Nación, ciertamente están comprometiendo su propio desarrollo y pavimentando el camino de su propia marginalidad.

Una gran parte de los actores de la gobernabilidad descubre que las formas tradicionales de hacer negocios y de negociación, sus planteamientos y reivindicaciones, y sus modos usuales de gestión están cada vez más obsoletas. La forma de los negocios no se da en un solo escenario (nacional); la competencia y las opciones son muy variadas. Por su parte, la ciudadanía es diferente en sus comportamientos y expectativas si se la compara con épocas pasadas, y todos, junto con los Estados, están cada vez más obligados a la

---

<sup>10</sup> Piénsese en las crisis mundiales que se dan en torno a desastres naturales, sequías, hambrunas, cuestiones energéticas, agua, entre otras.

rendición de cuentas, la fiscalización, la responsabilidad social y al cumplimiento de los compromisos. Estamos, entonces, ante un escenario complejo y difícil en el que parece indispensable:

1. tener en cuenta y ejercitar el diálogo maduro entre sectores para acordar la acción;
2. asumir compromisos para la acción futura mediante la articulación de acciones conjuntas (petición, acuerdo y promesa), y
3. reconocer las condiciones de satisfacción de lo prometido y cumplir con las expectativas de los involucrados.

## **8. Objetivos y motivaciones de esta iniciativa**

El objetivo último del accionar de ARTÍPOLIS es generar confianza y una convivencia productiva y sustentable, allí donde no la haya o sea insuficiente o haya posibilidades de avanzar aún más, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. ARTÍPOLIS trabaja en la obtención de mecanismos desarrollados y eficientes que permitan lograr una más profunda gobernabilidad de las corporaciones, la sociedad civil y el Estado individualmente y de todos ellos en conjunto. Hay por lo menos tres tipos de motivaciones que mueven a los miembros de ARTÍPOLIS y a la empresa misma como entidad:

**1. La existencia de un interés patriótico superior, tanto en los miembros de ARTÍPOLIS como en la sociedad en su conjunto**, que ayudará a avanzar en el desarrollo de nuestros países para que logren niveles de convivencia que generen confianza en las empresas, la sociedad y el Estado. No hay duda de que la crisis general, axiológica y política de los países de la región ha estado acompañada de fuertes problemas económicos-sociales pero que, a pesar de todo, se ha avanzado sustantivamente en su superación en los últimos años. Hoy el desafío está puesto en cómo deben internalizarse las conductas personales, empresariales, societales y estatales para que generen y plasmen niveles de confianza que son necesarios para la convivencia ciudadana y la continuidad en la construcción de nuestros países.

**2. La existencia de un interés personal de los miembros de ARTÍPOLIS en aportar para la continuidad del crecimiento y el desarrollo de los países de la región.** En los tiempos actuales, después de los quiebres institucionales y humanos acaecidos, y de los sufrimientos

socio-económico de la población de nuestra región, uno de los rasgos que parecen caracterizar a las personas es su aspiración a un desarrollo humano y sostenible. El aumento del deseo de una mayor participación, el efecto de los esfuerzos de modernización de los países y las instituciones, la continuidad de los actos eleccionarios y de la participación, hacen que, al menos en la parte más politizada y socialmente conciente de las personas, los compromisos individuales crucen las fronteras personales para situarse en momentos más colectivos y de responsabilidad social. Ello constituye un gran desafío en estos momentos en los que las tendencias hacia el consumismo y el entretenimiento fácil de los medios de comunicación, la falta de políticas en algunos casos y, en otros, la existencia de políticas de desinformación o manipulación podrían estar llevando a las mayorías a desinteresarse de los problemas reales, de fondo y a quedarse en la actitud egoísta, individualista y de prescindencia de los desafíos nacionales y regionales del desarrollo y el progreso sin tomar en cuenta que esto es de responsabilidad general. Allí encuentra entonces su lugar el interés individual por participar en actividades y acciones que rompan con las tendencias de oposición a la participación, al interés general y a la construcción de una convivencia social con la contribución de todos al crecimiento y al desarrollo incluyente, humano y sostenible.

**3. La existencia de un interés empresarial por adentrarse en la problemática general del país, en su desarrollo y progreso.** Si bien se reconoce que la razón última de las empresas es la ganancia en el menor plazo posible, resulta evidente para ARTÍPOLIS y otros observadores (incluso los mismos empresarios y asociaciones de empresarios) que ese logro es hoy en día imposible de desligar de otros aspectos de la vida misma como el respeto por las raíces culturales y sociales de las comunidades, locales y nacionales, en las que la empresa se desarrolla, el respeto por el medio ambiente, los derechos económicos, sociales y culturales de sus trabajadores, en fin, imposible de escindir del hecho de poder convivir pacíficamente en un entorno socialmente seguro y ambientalmente limpio.

Por esas razones y porque muchos de ellos están genuinamente comprometidos con su ambiente social, ambiental y laboral, los empresarios se interesan cada vez más en la introducción de políticas de **responsabilidad social corporativa**; éstas se constituyen en una norma que obliga a las empresas a exigencias que van más allá de sus accionistas y los resultados financieros. Esto supone la inclusión de aquellos que están afectados por la

acción empresarial y con quienes comparten intereses, y está relacionado con la calidad y la seguridad de los productos que generan, con los derechos humanos y laborales tanto de sus empleados como de los empleados de sus empresas proveedoras, con el compromiso de inversión y compromiso por el desarrollo general en las comunidades vecinas, con la creación y el mantenimiento del empleo.

Se asume que las empresas deben responsabilizarse por los deterioros ambientales que puedan provocar sus actividades; evitar, minimizar o eliminar los efectos sociales adversos de su acción en su comunidad, y comprometerse con los problemas generales de la sociedad como la pobreza, las disparidades o inequidades y el deterioro de la calidad de vida general. En resumen, realizar negocios exitosos produciendo bienes y servicios que son necesarios para la sociedad en armonía con el progreso social, el crecimiento económico, los derechos laborales y la protección ambiental. Como dice Adela Cortina, los desafíos de la empresa en los tiempos de globalización se constituyen en momentos de oportunidad de crecimiento; ellos requieren el desarrollo de tres grandes virtudes: “la preocupación por la *viabilidad* de las empresas en la nueva era, que requiere el ejercicio de la *prudencia*, una prudencia que exige construir y generar *confianza*; la posibilidad de edificar una *ciudadanía cosmopolita* con ayuda de las tecnologías de la información, que exige ejercitar la justicia; y la necesidad de asumir la *responsabilidad corporativa* en el proceso de globalización recurriendo a la ética de la empresa como factor de innovación humanizadora”.<sup>11</sup>

El interés de buena parte de los empresarios por adentrarse en este mundo de ciudadanía global y responsabilidad social se muestra no sólo en la cantidad de empresas que han adherido a instancias voluntarias tales como el Pacto Global de las Naciones Unidas u otras iniciativas similares, sino también en el hecho comprobado de que ya no hay una defensa corporativa cerrada de aquellos empresarios que, indolentemente, no enfrentan correctamente ciertos conflictos y situaciones que redundan en perjuicio de la comunidad local o nacional, o del medio ambiente, ocasionando daños sociales, culturales o ambientales.

Por supuesto que hay también empresarios que se vinculan con la temática que estamos abordando desde el punto de vista de sus intereses estrictos. Desde ese punto de vista, ellos ven que generar condiciones de gobernabilidad es una inversión en estabilidad más que un gasto con rentabilidades inciertas.

---

<sup>11</sup> Cortina, Adela, *Construir confianza*, Editorial Trotta, Madrid, 2003.

## **9. Los elementos condicionantes para llevar adelante estas propuestas**

Existen condiciones básicas para cualquier política de gobernabilidad y de responsabilidad social que aseguran los resultados en los campos de acción propuestos. Sin duda, una de ellas es la necesidad de que en el proceso se vaya creando la relación de confianza entre los sectores involucrados para la tarea común de la gobernabilidad. Ello es importante porque, en general, los actores involucrados arrastran una historia y una experiencia más de desentendimientos y descalificaciones que de apertura y colaboración.

En este sentido, es necesario generar los diálogos indispensables para un mayor acercamiento y trabajo común entre los actores del sector público y del privado. Es urgente enfrentar este ejercicio pues en él están las bases de viabilidad para el acuerdo y la acción de los diversos actores, incluidos los del tercer sector. Cuando se llega a contar con relaciones de confianza, involucramiento, acción común y entendimiento, la sociedad en su conjunto está en condiciones de generar los elementos de convivencia social para un desarrollo sostenible y una gobernabilidad que satisfagan e incluyan a todos los sectores.

Para conseguir los niveles de convivencia básicos para el desarrollo sostenible y la gobernabilidad y, por lo tanto, llegar a niveles de democracia avanzada, es del todo prudente hacerse cargo de los problemas relacionados con:

- a) entender cuáles son los problemas de gobernabilidad que se enfrentan y las barreras que impiden su ejercicio;
- b) la necesidad de que cada sector desarrolle sus objetivos y aspiraciones y pueda vincularlos con los de los otros sectores con el objeto de llegar a objetivos y aspiraciones complementarios; y
- c) el ejercicio del desarrollo del diseño de estrategias de acción conjunta para lograr los objetivos sectoriales y generales de la sociedad.

ARTÍPOLIS se ubica, desde un punto de vista estratégico, en el medio del desafío de hacerse cargo de estos problemas que conduzcan a facilitar la interrelación entre los distintos actores, a impulsar políticas públicas y privadas que contribuyan a la gobernabilidad a través de la gestión de proyectos específicos para cada una de las problemáticas de la gobernabilidad.

## 10. Los productos a ofrecer

ARTÍPOLIS está en condiciones de ofrecer productos que responden a cada uno de los problemas que han sido aquí mencionados y que están directamente relacionados con el hecho de contribuir a la gobernabilidad y superar las barreras que la impiden o la retardan. Estos productos se refieren principalmente a realizar gestiones y acciones, y a ofrecer servicios que conduzcan a entender la naturaleza de las limitantes de la gobernabilidad contrarrestándolas, por un lado, con los beneficios que para el desarrollo, la justicia y la democracia representa su superación en general y, por el otro, con las ventajas que ello representa para los intereses particulares de los sectores involucrados.

Nos referimos concretamente a (1) generar espacios para la reflexión, la formación, el entrenamiento y la difusión de información para la superación de las incomprensiones, las barreras y el desentendimiento. También se está en condiciones de ofrecer (2) productos relacionados con políticas y estrategias de responsabilidad corporativa que son un instrumento de alto valor en el ejercicio de gobernabilidad en sectores de empresas públicas y privadas, corporaciones, fundaciones, gremios, asociaciones, entre otros. Y, finalmente, se desarrollan (3) una variedad de servicios en áreas relacionadas con temas vinculados con la ética corporativa, la calidad de vida, las relaciones laborales, propuestas de códigos de conducta, marketing, imagen y reputación institucional, entre otros.

Los productos concretos que se ofrecen tienen un formato base que será adaptado a la realidad de cada cliente en particular según sus necesidades, tamaño y tipo de problema que enfrenta; son, por lo tanto, productos elaborados *ad hoc* en cada caso:

1. Desarrollo de procesos de articulación sobre la base de encuentros de reflexión, diálogo y discusión – tanto en el terreno de lo público como en el de lo privado – en temas críticos, donde se analicen los pro y contra de la gobernabilidad inclusiva comparada con aquella en donde cada sector actúa por su propia cuenta sin una visión de interés por el conjunto de la sociedad. Estos pueden tomar las formas de seminarios, cursos, jornadas de capacitación y el diseño, la preparación y la difusión de materiales relacionados. Estas instancias podrán ser de resolución o de prevención de conflictos que puedan afectar la buena convivencia, la libertad y el buen

clima para la acción sectorial. También se ofrecen análisis prospectivos político-sociales con el objeto de prevenir impactos de problemas críticos.

2. Elaboración de estudios acerca de en qué profundidad y extensión está introducida la temática de la responsabilidad social corporativa (RSC), en todos sus niveles, en empresas públicas y privadas, corporaciones, servicios, gremios y asociaciones; diagnóstico del grado de vulnerabilidad de las empresas en RSC. Elaboración de propuestas de incorporación de las políticas y las estrategias de RSC en esas empresas.

3. Elaboración de proyectos y programas confeccionados *ad hoc* para mitigar impactos, mejorar las relaciones con la comunidad, desarrollar propuestas educativas, incorporar actores al proceso de toma de decisiones, entre muchos otros, y que apunten a generar mejores condiciones de gobernabilidad.

4. Servicios de asesoría y entrenamiento en áreas relacionadas con la ética; para ello se trabajan, especialmente, los conceptos de transparencia y probidad.

5. Servicios y asesorías en estrategias comunicativas a actores privados y públicos que tengan dificultades para comunicar sus logros -que contribuyen a la gobernabilidad- a la comunidad, sus empleados, sus proveedores, los agentes gubernamentales con los que se relaciona, entre otros.

6. Asesorías orientadas a mejorar problemas organizacionales que afecten la gobernabilidad y la RSE. Servicios y asesorías relacionados con el respeto al trabajador, las relaciones laborales, y el mejoramiento de la reputación institucional tanto en el ámbito público como en el privado. Servicios orientados al perfeccionamiento de la institucionalidad en gestión y políticas públicas con miras a generar una mejor contribución del Estado al proceso de gobernabilidad.

7. Servicios y asesorías en el ámbito regional e internacional en las materias mencionadas en los seis puntos precedentes. ARTÍPOLIS dispone de conocimiento de actores y buenas prácticas, y sus miembros tienen experiencia internacional lo cual les permite enriquecer el trabajo en distintas realidades, nacionales e internacionales, y contribuir al buen gobierno, el entendimiento y el progreso general.

----- 0 -----

Rodrigo EGAÑA BARAONA, economista (Universidad Católica de Chile), es un manager experimentado en la administración pública. Ha desempeñado altos cargos en la administración pública de Chile; entre ellos, fue Subsecretario General de la Presidencia, Director Ejecutivo de la Comisión Nacional del Medio Ambiente, Director Ejecutivo del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, y Director Ejecutivo de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI). Trabajó en el sector no gubernamental tanto de Chile como de Holanda. Ha sido consultor de organismos internacionales.

Silvia Beatriz GARCÍA SAVINO, Dra. en Lingüística y Filosofía (Westfälische Wilhelms Universität, República Federal de Alemania), con estudios posteriores en economía y medio ambiente, es una manager de proyectos y programas con más de 10 años de experiencia en el diseño, la evaluación, la negociación y el manejo de proyectos bilaterales y multilaterales, técnicos, tecnológicos y científicos. Fue Directora de Coordinación Institucional de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Argentina, entre otros cargos públicos. Es docente universitaria y ha sido consultora de organismos internacionales.

José VARGAS NIELLO, especialista en agricultura y desarrollo rural, con estudios en el Institute of Social Studies de La Haya (Holanda) y en la Universidad de Chile (Osorno, Chile), es un manager experimentado en evaluación e implementación de proyectos y programas. Fue Director de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de Consumers International y consultor de organismos internacionales. Trabajó en Chile, Uruguay y Holanda en diversos proyectos.