



CEDES
Centro de Estudios de
Estado y Sociedad



**W.K. KELLOGG
FOUNDATION**

To help people help themselves

SEMINARIO ITINERANTE

“Responsabilidad Social Empresarial”

12-18 de Agosto, São Paulo y Recife, Brasil

**Informe final
elaborado por Elena Vila Moret**

En asociación con:

**Instituto Ethos – Fundemás – Ação Empresarial pela Cidadania
Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala – Empresa**

Informe final

Antecedentes

Tal como lo planteábamos al convocar al grupo, las empresas enfrentan hoy el desafío de definir o re- definir su rol ante un contexto latinoamericano en el cuál la pobreza, la inequidad y los obstáculos para el ejercicio de una democracia justa continúan creciendo. Por ello considerábamos importante reunirnos para reflexionar sobre el presente y los caminos a seguir. Creíamos que la exposición a otras realidades y el tiempo disponible exclusivamente para concentrarse en el análisis de estos temas podrían contribuir al fortalecimiento de los procesos que ya han comenzado a gestarse, y ser una oportunidad para que los actores que se encuentran impulsando su desarrollo unan fuerzas.

La Fundación W.K.Kellogg ha realizado hasta el momento 5 seminario itinerantes sobre temas de Filantropía y Voluntariado, en Estados Unidos y Méjico, involucrando a 70 líderes de 55 organizaciones latinoamericanas de 8 países de la región.

Este seminario en particular constituyó una oportunidad educativa para sus participantes a partir del trabajo sobre las siguientes cuestiones:

- **Desarrollo del liderazgo en el área:** a través del apoyo a los procesos personales de los participantes.
- **Aprendizaje:** el contacto con las actividades e instituciones de la Filantropía, el Voluntariado o la Responsabilidad Social Empresarial de otros países, promovió una reflexión desde el contraste con la propia experiencia, y un *intercambio* profundo con otras visiones y modelos organizacionales. También facilitó un ambiente propicio para el análisis y la discusión sobre las cuestiones centrales que definen al área.
- **Masa crítica:** el seminario posibilitó el desarrollo de redes horizontales entre los participantes. Así, se contribuyó a la creación de grupos informales que reflexionen sobre la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial dirigida al fortalecimiento de una ciudadanía activa que asume su compromiso con el desarrollo de la comunidad y con el ejercicio integral de la democracia.
- **Educación e información:** el seminario itinerante fue también un instrumento mediante el cual los participantes latinoamericanos pudieron dar a conocer sus instituciones y programas a las instituciones del país visitado, y viceversa. Esto pudo dar lugar a múltiples intercambios y al desarrollo de esfuerzos conjuntos con posterioridad al seminario.

Se contó con la participación de 22 empresários de ramas y sectores diversos de cuatro países - Guatemala, Honduras, El Salvador y Brasil-. Además de tener un acercamiento más directo a la forma en que la Responsabilidad Social Empresarial se desarrolla en cada uno de los países representados en la reunión, los participantes asistieron a un curso de responsabilidad social empresarial, promovido y desarrollado por el Instituto Ethos y EMPRESA, tuvieron encuentros con empresarios y visitaron empresas y organizaciones locales involucradas en el trabajo social.

En San Pablo, fueron visitadas las empresas Guinness UDV y Banco Itaú. Luego, los participantes continuaron su recorrido en Pernambuco, donde conocieron seis empresas más con sus respectivos proyectos de actuación en diversas áreas, como medio ambiente, educación, cultura, erradicación de la mano-de-obra infantil, apoyo a organizaciones comunitarias y universidades. Las empresas en Pernambuco fueron: ALCOA, Itamaracá Transportes, SIEMENS, Usina Trapiche, Tintas Coral e C&A.

Introducción

La selección de **Brasil** como lugar para el desarrollo del Seminario Itinerante se basa en su clara delantera en el contexto latinoamericano, y la cercanía del contexto local con el de los participantes. “Aunque hay programas sociales empresarios que se destacan por sí mismos, el fenómeno brasileiro sobresale debido a la clara tendencia (y conciencia) de que ninguno de los actores fundamentales (estado, mercado y sociedad civil) pueden por sí solos abordar los grandes problemas de la pobreza, la marginación y la inequidad social. Basta recorrer algunas de sus ciudades y detenerse a analizar los mensajes de los medios de comunicación para asombrarse frente a la emergencia de innumerables “parcerías” (asociaciones, alianzas) que está siendo generadas para recuperar los centros urbanos, proveer nuevas oportunidades educativas, mejorar los sistemas de salud o revitalizar las expresiones culturales. Este desarrollo está siendo acompañado por la construcción de toda una infraestructura institucional que le da apoyo y la promueve: centros de desarrollo de la inversión social, asociaciones de donantes, empresas consultoras de asesoría y asistencia técnica, intercambios estructurados de aprendizaje, etc.”¹ Así, el contexto que facilita el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Brasil se está gestando continuamente.

Hay por otro lado consideraciones relacionadas con un contexto común a los participantes que fueron abordadas durante el seminario y vale la pena rescatar.

➤ EL CONTEXTO

Tal como lo señalaba Andrés Thompson (Fund. Kellogg) en una de las reuniones del seminario tenemos *“la necesidad de ser conscientes de que la Responsabilidad Social Empresarial y las herramientas para implementarla no son fines en sí mismos. Que estas no sirven si no las consideramos dentro del contexto político y económico dentro del cual actuamos y dirigimos el esfuerzo hacia el fortalecimiento de la ciudadanía y la democracia”*.

Este contexto ha estado sufriendo una serie de cambios que le otorgan un lugar más importante a la cuestión de la RSE:

- *Nuevas relaciones entre los distintos sectores*: los cambios en los roles de cada uno de los 3 sectores han llevado a la redefinición de las relaciones entre estos. Por un lado encontramos un sector privado que está ocupando un lugar de mayor peso y que ve acentuada su influencia en los procesos decisorios de los ámbitos en los que actúa. Al mismo tiempo el Tercer Sector ha continuado creciendo, y sofisticándose en su accionar, acompañando por otro lado la retracción del Estado de áreas en las que tradicionalmente era el principal, sino el único actor involucrado.

¹ Thompson, Andrés: “Responsabilidad social empresaria: hacer o perecer”

- *Globalización:* este fenómeno presenta nuevos y profundos desafíos para las empresas que torna la cuestión de la competitividad en un lugar central. Y esta competitividad va más allá de la calidad y precio del producto o servicio que esta desarrolla, hasta involucrarse con el modo en que la misma actúa en el marco más amplio de una ética ciudadana.
- *Pobreza y desigualdad:* en cifras de 1990, el 46% de los latinoamericanos vivía en la pobreza, y a pesar del crecimiento que vieron algunos países de la región a fines de los 80's y principios de los 90's la situación no ha mejorado. Se suma a esto el problema de la desigual distribución del ingreso, que continúa acentuándose: los ricos son más ricos y los pobres cada vez más pobres².

➤ ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

A lo largo del seminario se planteó la discusión sobre este concepto y sobre otros relacionados (Filantropía, Ciudadanía empresarial). Los distintos participantes, así como las diferentes experiencias visitadas, plantearon sus visiones, y en términos generales podemos decir que había una definición compartida:

La RSE es un compromiso integral de la empresa, asumido en toda su red de relaciones (incluyendo: consumidores, accionistas, empleados, gobierno, medio ambiente y comunidad), de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general, ligado a valores éticos, y apegado a la legalidad y el respeto por la dignidad humana, su comunidad y el medio ambiente.

La discusión fue aún más allá. La noción de los derechos y deberes de una empresa en la sociedad, y de su inserción en un espacio público llevaron a pensar, de manera implícita, que la definición más adecuada sería la de **Ciudadanía Empresarial**³.

Vale la pena rescatar la mención de uno de los deberes básicos que fue relacionado con el ejercicio pleno de la Ciudadanía Empresarial: el cumplimiento del régimen legal y fiscal, que tal como lo señalaba María Silvia (Fundazúcar) es el punto de partida. Antes de avanzar hacia otras acciones es necesario actuar seriamente a este nivel, y en todo caso intentar incorporar cambios desde una participación más activa y no desde una cultura de evasión fiscal o incumplimiento de las normas laborales mínimas.

El concepto de **Filantropía** fue también analizado: y en este sentido surgieron diferencias. Mientras que para algunos de los participantes esta visión ya es “cosa del pasado” –teniendo en cuenta el modo en que fue practicada tradicionalmente en América Latina-, otros participantes quisieron recuperar su valor. Por un lado, Susana (AEC) señalaba la contradicción que la filantropía ha albergado entre el pensar, el hablar y el hacer, por otro Francisco (Fund. Guadalupe) opinaba que esta no es mala en sí misma, y que puede coexistir con otras formas

² Ver Guillermo O'Donnell “Pobreza y desigualdad en América Latina. Algunas reflexiones políticas” pags. 69-93 en Victor Tokman – Guillermo O'Donnell (compiladores) Pobreza y desigualdad en América latina. Temas y nuevos desafíos. Paidós, Argentina 1999.

³ Ver tanto para RSE como para Ciudadanía Empresarial: Toro, Olga Lucía y Hoyos, Juan Pablo “**Liderazgo empresarial y responsabilidad social: retos y alternativas en la Colombia de hoy**”. Artículo publicado por el Centro Colombiano de Filantropía, Santa Fé de Bogotá: 1998. 12 Pgs. Forum Empresa: Cuadernillo de Trabajo preparado para el Seminario Itinerante: “Entendimiento, Implantación y Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en las Américas”. Ver también: presentación del Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala, visión de Fundemás, Ethos, definición del Gife adoptada por Acao Empresarial pela Ciudadanía, etc.

de involucramiento con la sociedad. Andrés señaló la importancia que la filantropía cuando desarrollada de manera estratégica, puede llegar a tener (“Intervenir en el momento justo para que las cosas se den”).

➤ **TEMAS PARA LA REFLEXIÓN**

Hay una serie de cuestiones que fueron surgiendo a lo largo del seminario y que consideramos relevante rescatar. No fueron discusiones terminadas sobre estos temas, más bien puntos de partida para continuar reflexionando.

1. EXCLUSIÓN SOCIAL, DESARROLLO Y DEMOCRACIA

La problemática de la exclusión social fue otro de los temas que estuvieron presentes a lo largo del seminario. Y al pensar en el rol de la empresa para la reducción de ese fenómeno, surgió también en el análisis, el rol de la empresa en generarlo: durante la reunión grupal del 15 Marcia (Instituto C&A) señaló que “...la exclusión social también es creada por la empresa, y es por esto –entre otras razones- que surge la necesidad de pensar más integralmente en la Responsabilidad Social. No habría necesidad de hacer donaciones si no se generase exclusión social.”

Siguiendo en este sentido Alejandro (Cemento de El Salvador) señalaba que si los empresarios “hubieramos tenido conciencia social antes, nos hubieramos evitado los problemas que vivimos”. Por esto sugería agudizar la conciencia y asumir un rol emprendedor alrededor de una visión de lo que se quiere conseguir.

Desarrollo y visión de país

En esta línea se planteó la necesidad de buscar acuerdos alrededor de una visión de país en relación al desarrollo. Parte central de esa visión la ocupa la preocupación por el fortalecimiento de la democracia y aquí surgen cuestionamientos alrededor del aporte del sector privado a su desarrollo. En relación a esto Eduardo (Bancafé) señaló la necesidad de tener en cuenta la “naturaleza” autoritaria de los empresarios. El hecho de que hacia el interior de la empresa existe una formalidad democrática pero en la realidad hay un funcionamiento autoritario donde las decisiones son tomadas desde arriba.

Entre las implicancias concretas que la búsqueda de una visión de país tiene sobre el accionar de las empresas y las fundaciones empresarias, las siguientes fueron mencionadas durante el seminario:

- Necesidad de involucrarse en proyectos de largo plazo a pesar de que como lo mencionaba Míriam (Fundemás) existan problemas de corto plazo que obliguen a tomar acciones más inmediatas. Siguiendo con este concepto Francisco (Fund. Guadalupe) recordaba que “los proyectos asistenciales también son importantes porque simplemente la gente sino se muere”.
- Cambios a nivel institucional: Olga Lucía (Consultora Fundación W.K.Kellogg) hacía referencia a los cambios que van comenzando a tener lugar hacia el interior de la empresa o la fundación en relación con una visión de futuro. Así sugería ser conscientes de la institución y/o empresa que queremos ser y trabajar orientados hacia ese modelo sin dejar de lado un nivel más inmediato y cotidiano en el cuál la pregunta sería ¿qué puedo cambiar hoy en mi empresa o en mi fundación?
- Abordar la cuestión del desarrollo de una manera integral: Eduardo (Bancafé) señalaba la falta de un modelo de desarrollo que no se concentre en un único aspecto. Mencionaba

como ejemplo el hecho de que la educación sea vista como la cura a todos los males, cuando debería haber un enfoque de país a todos los niveles, y con un modelo de país como fin último (porque el subdesarrollo se da también en todos los niveles).

Acciones transformadoras

La visión de país, implica también tener consciencia de la calidad transformadora que deben tener las acciones desarrolladas por la empresa, para evitar caer en la caridad mal entendida y el asistencialismo. Creemos relevante compartir la opinión del empresario brasileiro Oded Grajew, fundador del Instituto Ethos y de la Fundación Abrinq, en relación a esta cuestión:

“En la búsqueda del cambio social, es necesario saber qué es transformar. Acontece cuando todo el movimiento impacta las políticas públicas. Es un nivel más alto de influencia. Un paso inicial es hacer el proyecto, que sea conocido, compartido y replicado. El siguiente paso es llegar al nivel ministerial y hacer que el proyecto sea lanzado para todo un país. Por eso es tan importante concebir los proyectos como las etapas iniciales del cambio social... Y la pregunta clave relacionada con la filantropía es: ¿Está transformando el estado de cosas o está ayudando a mantenerlo? La filantropía tiene una frontera muy tenue entre la preservación del statu quo y la transformación real. Si las cosas ...tienen impacto en las políticas públicas, están bien; si no, no”⁴

En relación a este tema también se discutió la necesidad de involucrarse en proyectos que impliquen una visión de largo plazo (ya mencionado arriba) y que sean pensados e implementados en cooperación con los demás actores de la sociedad.

Alianzas estratégicas

En general se manifestó un consenso entre los participantes sobre la necesidad de abordar los problemas que afectan a los distintos países de una manera integral, y para ello se torna esencial la colaboración entre los sectores.

Un ejemplo de esto se presenta en el planteo del Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala como Meta Estratégica para el 2010 “Definir los mecanismos de integración y coordinación entre el SECTOR PUBLICO y el SECTOR PRIVADO para promover y asegurar el CRECIMIENTO ECONOMICO y el DESARROLLO SOCIAL SOSTENIBLE de GUATEMALA”. Asimismo en alianza con el Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala, desde hace tres años, se integran acciones con el Congreso de la República en materia de diseñar un marco legal para las instituciones de desarrollo social que permita promover su formación, normar su funcionamiento y potencializar la articulación interinstitucional. Para ello cuentan también con el acompañamiento de Banco Mundial , BID y Fundación Soros.

La importancia de la participación de 4 actores principales: gobiernos, organismos multilaterales, empresas y sociedad civil, desde un rol propio a cada uno de ellos fue resaltada en general por todos los participantes (entre ellos César y María Silvia, hicieron especial énfasis en esta cuestión).

Ya con una visión de futuro, los participantes centroamericanos fueron coincidiendo en el valor de desarrollar una articulación entre los empresarios de la región involucrados en RSE, y de buscar mecanismos para facilitar esa articulación de pensamiento y de actividades también. En este

⁴ Citado por Toro, Olga Lucía y Vila Moret, Elena. Fundación W.K. Kellogg: **Filantropía y Voluntariado en América Latina y el Caribe: Evaluación Retrospectiva, 1994-2000**. Pg. 32. También en Toro, Olga Lucía “La inversión social privada: una apuesta al desarrollo social”

sentido tanto Andrés (Fund. Kellogg) como Marcelo (Inst. Ethos) resaltaban la importancia de valorar las experiencias de otros y aprovecharlas, en vez de “intentar de inventar la rueda” cada vez.

2. HERRAMIENTAS

Durante los momentos de intercambio y reflexión se planteó la necesidad de tener en cuenta el contexto político, económico y social en el cual la empresa actúa antes de comenzar a aplicar las herramientas de RSE, y esto también se puso de manifiesto durante el curso de RSE dictado por Dan (Empresa), con la colaboración de Marcelo (Instituto Ethos).

Fuimos recorriendo las 9 áreas o temas centrales de la RSE⁵, abordando cuestiones que hacen a la coherencia entre la manera de actuar en el ambiente interno y externo de la empresa. Tal como lo señalaba Rhina estas herramientas permiten abordar el tema de la RSE de una manera integral y no exclusivamente desde el enfoque de las actividades desarrolladas hacia la comunidad.

Estas áreas no son mutuamente excluyentes, más bien se encuentran definidas de este modo para facilitar una comprensión integral de la empresa y su contexto, lo cual fue manifestándose durante los ejercicios. Quizás un claro ejemplo sería el de voluntariado de los empleados, ya que tiene que ver con el lugar de trabajo y la comunidad entre otras. Otra de las áreas que tiende a recorrer al resto es la de Valores éticos.

Dan también enfatizó la importancia de adaptar estas herramientas a cada empresa –“no hay un orden fijo ni único”- al momento de intentar identificar las cuestiones y de recordar que éstas tienen sentido siempre que se las utilice con una direccionalidad clara. Tal como varios de los participantes fueron planteando: se puede hacer mucha acción social y no cambiar nada. Y allí radica la diferencia entre una visión paternalista y/o asistencialista y un enfoque de real ciudadanía empresarial.

EJERCICIO de simulación de RSE

Este fue un ejercicio interesante que hizo pensar en varias preocupaciones y formas de actuar a distintos niveles, pero que principalmente puso de manifiesto la distancia entre la teoría y la práctica. Los comentarios se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Ser honestos no es así de fácil. Cuesta pero hay que hacerlo.
2. Mercados exigentes y críticos: si la compañía oculta o niega, puede empañar su propia confiabilidad y dañar su mercado.
3. Ser proactivos y prevenir en lugar de reaccionar ante un hecho. Esto es RS.
4. Stakeholders están en condición de igualdad. La opinión de todos nos afecta.
5. Para consolidar una imagen de empresa hace falta un esfuerzo sostenido, integrado, y permanente.

Teniendo en cuenta los resultados del trabajo grupal, Marcelo (Instituto Ethos) señaló la importancia de tener presentes una serie de cuestiones para poder enfrentar la distancia entre el escenario que uno se imagina y el escenario que finalmente resulta en el día a día. Estas cuestiones son las siguientes:

⁵ Las 9 áreas son: Misión y visión, Valores éticos, Lugar de trabajo, Derechos humanos, Medio ambiente, Mercado, Comunidad, Política pública, Gobierno y rendición de cuentas.

- "Triple bottom line" que debe guiar la conducta de la empresa: ética, ciudadanía y sustentabilidad (entendida como la satisfacción de nuestras necesidades sin sacrificar la satisfacción de las generaciones futuras).
- Necesidad de buscar un efecto transformador.
- Importancia de tener un único discurso: que sea conocido y compartido por todos. No deben establecerse diferentes discursos para diferentes stakeholders.

Dadas las cambiantes condiciones externas e internas Dan resaltó la necesidad de tener prácticas definidas e institucionalizadas para poder responder a los cambios sin perder el foco.

Coherencia Interna - Externa

La importancia del uso de herramientas se halla estrechamente relacionada con la búsqueda de una coherencia entre la conducta interna y la externa de la empresa, y con la dificultad que existe para realmente llegar a implementarla.

Las visitas fueron motivando comentarios en relación a este punto y creemos que vale la pena resaltar algunos de ellos:

- ✓ Helena (Interage) señalaba el hecho de que la RSE también es una “moda” entre los empresarios brasileños, pero que aún falta un trabajo serio hacia adentro de las empresas. Casi siempre se coloca la RSE como un proyecto con la comunidad, y los primeros pasos hacia adentro, que son los más difíciles, quedan de lado. “Tenemos técnicos y conceptos fantásticos, pero la distancia entre teoría y práctica aún es muy grande”.
- ✓ María Silvia (Fundazúcar) hacía referencia al cumplimiento de las normas legales y de un accionar coherente en términos generales, señalando que este debe darse no sólo en el ámbito empresarial sino que es extensivo a las fundaciones. En relación con ambas cuestiones resaltaba el caso de C&A como el más coherente de los visitados.

La visita y reunión con C&A fue una de las pocas que abordó el tema de la RSE de una manera más integral. Se puso de manifiesto su compromiso con la aplicación de unos valores éticos en todos los niveles, desde el monitoreo de los proveedores, la forma de relacionamiento entre y con los empleados, el valor de la diversidad (género, raza, apoyo a empleados con deficiencias físicas o mentales). El Instituto C&A forma parte del compromiso de la empresa con la sociedad, además de ser un medio para el desarrollo del voluntariado de los empleados de la empresa.

La visita a Itamaracá Transportes también puso de manifiesto la necesidad de herramientas, y como ellos mismos lo mencionaban, de una planeación estratégica para poder desarrollar valores y prácticas de RSE que sean consolidados en toda la organización. Este es un gran desafío debido a las dificultades en conciliar la práctica del negocio con la práctica social.

3. PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA RSE

Hacia el final del seminario Dan y Marcelo hacían algunas sugerencias en torno a este tema, y en particular a la idea de crear un organización empresarial centrada en la temática de la RSE. Entre ellas vale la pena resaltar la importancia de:

- Identificar/ reunir un grupo clave de líderes de negocios que se comprometan ellos y sus empresas.
- Crear relaciones con otras organizaciones y/o experiencias de la región (tanto empresarias como otros promotores del tema en otros ámbitos –univ. , ongs, etc-).
- Desarrollar un plan claro de trabajo.
- Desarrollar mecanismos de apoyo: asistencia técnica, guías en temas específicos, espacios de intercambio, estudios de caso, divulgación, etc.

En relación a esto Enrique (Cementos Progreso) mencionó tener la sensación de que hay un abismo entre el trabajo de las fundaciones y la acción de los empresarios. Y resaltó la importancia de evitar que esto se quede en las fundaciones, para lo cual sugería desarrollar el tema en eventos a nivel de los empresarios para motivarlos y para que vieran esto como una alternativa viable de desarrollo de país.

Mario (FunRural) señaló que el reto de la socialización de la temática en cada país, para evitar que la responsabilidad recaiga únicamente en las grandes empresas y las cámaras, es intentar crear una institución similar a Ethos. Desde allí habría que integrar a las pymes e intentar permear a las universidades en el tema, para que este sea llevado también al nivel académico.

En general los participantes coincidieron en que la RSE no sólo es una cuestión de valores y deberes, sino que además es una cuestión estrechamente relacionada con el negocio. Es un instrumento que además genera beneficios internos y externos, y que hoy ya no puede ignorarse: como lo señalaba Eduardo (Bancafé) “el que no se monte en esto, muere”. Ma. Silvia señalaba también que el hecho de que traiga beneficios (para lo cual hace falta herramientas que permitan medirlos) va a ayudar a atraer más gente a este esfuerzo.

Comentarios finales de los participantes en relación a:

1. Temas que faltó profundizar o desarrollar

- **Herramientas de medición del impacto: como por ejemplo, el balance social o el informe narrativo que ayudan a medir el impacto y analizar las acciones de la empresa tanto hacia adentro como hacia fuera. Así como también “indicadores que justifiquen la inversión social dentro y fuera de la empresa”. Auditoría.**
- Formas de diseminación de la RSE/ Ciudadanía Empresarial.
- Cuestiones sobre legislación fiscal para la promoción de la RSE.
- Profundizar más en el concepto de RSE.
- Inserción de la RSE en el plan estratégico de la empresa.

2. Temas de mayor relevancia que fueron abordados durante el seminario

- Rol de la empresa en el desarrollo de la ciudadanía y la democracia.
- La necesidad de liderazgos para el desarrollo del tema en los países latinoamericanos.
- Importancia de divulgar: tanto el concepto de RSE como las acciones desarrolladas en ese marco.
- Voluntariado.
- Trabajo de sensibilización interna de la empresa.
- El valor del trabajo en redes.

LISTADO DE PARTICIPANTES

País	Apellido	Nombre	Institución 1
Brasil	Bezerra Leite	Amélia	Itamaracá Transportes
Brasil	Gertsacov	Daniel	Forum EMPRESA
Brasil	Leal	Susana	Ação Empresarial Pela Cidadania
Brasil	Queiroz	Cristina	Ampla
Brasil	Linguitte	Marcelo	Instituto ETHOS
Brasil	Rondon	Helena	INTERAGE
Colombia	Toro	Olga Lucía	Consultora
El Salvador	Catani	César	Cemento de El Salvador – Fundación CESSA
El Salvador	Cruz de Mizrahi	Miriam	FUNDEMAS
El Salvador	Mendoza	Renata	FUNDEMAS
El Salvador	Reyes de Fuentes	Rhina	FUNDEMAS
El Salvador	Valiente Alvarez	Juan Alberto	Futurekids- El Salvador
El Salvador	Bellegarrigue Suárez	Alejandro	Cemento de El Salvador – Fundación CESSA
Guatemala	Cordón de Amenabar	Cristiana	Fundación Carlos F. Novella
Guatemala	Morales Santos	Mario Arturo	Fundación para el Desarrollo Rural –FUNRURAL
Guatemala	Novella Alvarado	Enrique	Cementos Progreso
Guatemala	González Castillo	Eduardo	Bancafe
Guatemala	Pineda de Sajché	Ma. Silvia	Fundación del Azúcar
Honduras	Canahuati	Mario M.	Fundación Mhotivo
USA	Zuniga	Francisco	Fundación Guadalupe
Argentina	Thompson	Andrés	Fundación Kellogg
Argentina	Vila Moret	Elena	Centro de Estudios de Estado y Sociedad - CEDES

-