



COLECCIÓN
DE MARCOS
CONCEPTUALES
PARA IMPULSAR
**LA SOSTENIBILIDAD
EN AMÉRICA LATINA**

Recopilación por Roberto Artavia Loría

VOLUMEN 1

VIVA 
IDEA

■ COLECCIÓN
■ DE MARCOS
■ CONCEPTUALES
■ PARA IMPULSAR
**LA SOSTENIBILIDAD
EN AMÉRICA LATINA**

Recopilación por Roberto Artavia Loría

VOLUMEN 1

VIVA 
IDEA

En esta colección se presentan los principales marcos conceptuales que cada una de las organizaciones del Ecosistema VIVA ha utilizado para gestionar proyectos de **sostenibilidad en la América Latina**. Estos fueron creados internamente o por otras organizaciones y autores afines con los que se ha colaborado en diversos procesos.

En este primer volumen, se presentan 31 marcos conceptuales que han servido como base tanto para el trabajo de **Fundación VIVA Idea** desde su lanzamiento en 2008, como para el trabajo de la **Cátedra en Sostenibilidad VIVA Idea Schmidheiny de INCAE Business School**, que se ha desarrollado en prácticamente todas las naciones de la región latinoamericana.



En el futuro cercano se publicarán colecciones equivalentes de los marcos conceptuales que han servido a las otras organizaciones del ecosistema y que forman parte del legado de **Stephan Schmidheiny**, de VIVA Trust y de las organizaciones bajo su tutela, para la región y para la sostenibilidad global.



ÍNDICE

The page features a series of five horizontal bars stacked vertically. The top bar is dark blue and contains the word 'ÍNDICE' in white, bold, sans-serif font. Below it are four more bars: a light blue bar, a purple bar, a red bar, and an orange bar. These bars are separated by thin white lines.

- 
- 08 SOSTENIBILIDAD MULTIDIMENSIONAL
 - 10 CONTRATO SOCIAL
 - 12 TRIPLE LÍNEA DE BASE
 - 14 ENLACES MACRO - MICRO
 - 16 RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL
 - 18 IMPACTO ASG EN LAS COMUNIDADES
 - 20 ALINEAMIENTO DE ESFUERZOS PÚBLICOS
 - 22 AVANCE TECNOLÓGICO DE LAS NACIONES
 - 24 CONGLOMERADOS EMPRESARIALES (CLUSTERS)
 - 26 PROGRESO SOCIAL
 - 28 CICLO DE DESARROLLO ECONÓMICO
 - 30 LA REFORMA EDUCATIVA
 - 32 LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA DE COSTA RICA
 - 34 POSICIONAMIENTO CENTROAMERICANO EN 1999
 - 36 EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE CONGLOMERADOS EMPRESARIALES NACIONALES
 - 38 ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA
 - 40 REDUCIR LA VULNERABILIDAD ANTE CATÁSTROFES NATURALES
 - 42 BALANCE ECOLÓGICO DE UNA NACIÓN
 - 44 CICLO FISCAL DESEABLE
 - 46 LAS OPERACIONES RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS
 - 48 ESTRATEGIAS CON PROPÓSITO
 - 50 ANÁLISIS POLÍTICO
 - 52 EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS DE IMPACTO
 - 54 PLANIFICACIÓN DE LA AGENDA CENTROAMERICANA PARA EL SIGLO XXI
 - 56 LA ESTRATEGIA DE MARVIVA
 - 58 ISLAS DE ESPERANZA
 - 60 INTERACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA NATURALEZA
 - 62 INTERACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA SOCIEDAD
 - 64 LA EVOLUCIÓN DE FUNDES
 - 66 CLIMA DE NEGOCIOS
 - 68 COLABORACIÓN

SOSTENIBILIDAD MULTIDIMENSIONAL

El **MARCO CONCEPTUAL DE SOSTENIBILIDAD MULTIDIMENSIONAL** fue desarrollado a lo largo de casi una década de trabajo en el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, como respuesta a la insostenibilidad general y crónica del desarrollo en América Latina.

El marco de sostenibilidad multidimensional fue desarrollado en su primera versión **Roberto Artavia L.**, entonces director de CLACDS y Rector de INCAE; y fue publicado por primera vez en 2008, como parte de la colección llamada Ensayos de Baar, del mismo autor.

Su premisa básica de trabajo es que la pérdida de recursos para el desarrollo entre generaciones, si bien se refiere a la pérdida de recursos naturales para sustentar un nivel de desarrollo alcanzado en una generación, puede ser interrumpido (o acelerado) por asuntos de orden productivo, tecnológico, de asignación de recursos en los mercados de capital, por la dirección de las políticas económicas de la nación en que se opera, y por las señales que se envían desde el contrato social y las instituciones que rigen sobre las decisiones de productores, consumidores y gobernantes.

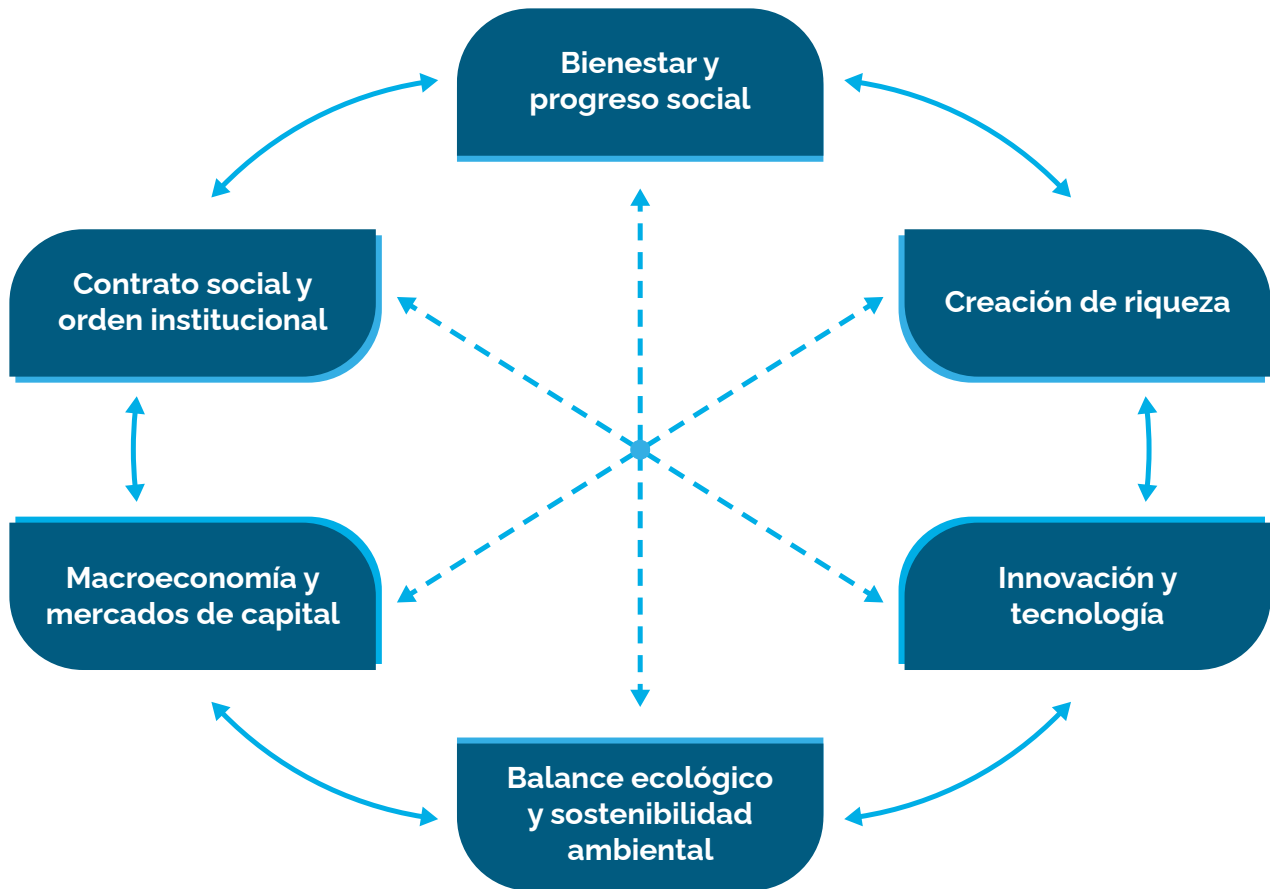
Este marco ha servido como premisa para procesos de planificación nacional en Costa Rica, Guatemala, Panamá y Paraguay; como modelo de desarrollo para sectores productivos en muchas naciones y como base de análisis de la sostenibilidad del desarrollo en la región en foros internacionales y globales sobre desarrollo sostenible.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



CONTRATO SOCIAL

El **MARCO DEL CONTRATO SOCIAL Y LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN EN LA SOCIEDAD** fue presentado en momentos difíciles de la historia reciente de varias naciones, municipios, sectores productivos, y hasta organizaciones; como modelo para explicar porque su gobernanza se torna difícil. En los ambientes en que existen mayor transparencia y valores comunes, el desarrollo avanza más fluidamente y con menos esfuerzo de las partes. Mayor transparencia y valores compartidos implican mejor gobernanza y mayor fluidez del proceso estratégico y de la gestión del cambio.

El marco conceptual del contrato social fue presentado originalmente **por José Bernardo Toro, de la Fundación AVINA**, en una serie de eventos sobre la articulación de iniciativas de cambio en la región.

Su premisa básica es que en una sociedad donde existen transparencia y claridad en los valores que comparten sus ciudadanos y organizaciones, así como en los intercambios entre ellas, las relaciones entre cuales quiera dos miembros de la sociedad se dan de manera más fluida y menos costosa. Lo contrario también es cierto. Cuando no hay confianza y claridad en los valores, los costos de transacción aumentan y el desarrollo de hace más lento y difícil.

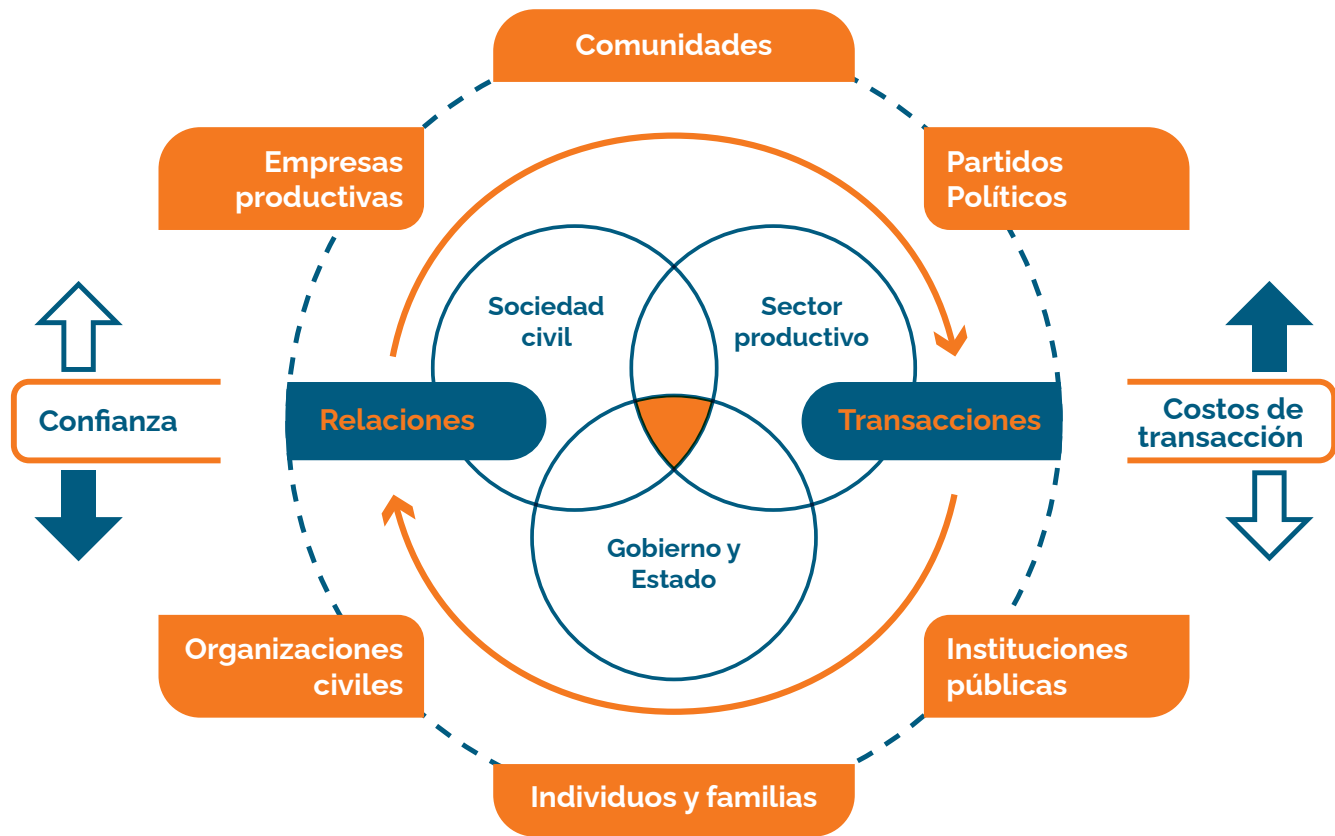
Este marco ha servido como premisa para procesos de planificación nacional y en planificación sectorial en varias naciones, municipios y procesos de cambio en la región; y como base de análisis de la gobernanza y sus modelos alternativos en naciones, en diferentes momentos de su historia reciente.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



TRIPLE LÍNEA DE BASE

El **MARCO CONCEPTUAL DE LA TRIPLE LÍNEA DE BASE**, fue introducido en Grupo Nueva como parte de los esfuerzos de **Stephan Schmidheiny** por cumplir lo prometido (walk the talk) al emerger de la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro, 1992.

Este marco indica que una empresa que aprende a medirse por la triple línea de base, encuentra sinergia entre la actividad productiva, los impactos sociales y los impactos ambientales de su operación y logra así optimizar la relación de la empresa con su ambiente total, creando valor productivo y social; y a la vez mitigando la huella ambiental causada por sus operaciones, su cadena de valor y el consumo de sus productos.

En general se espera que el valor económico creado supere el costo de oportunidad del capital utilizado; y que el impacto social creado por sus inversiones a través del empleo, el comercio, las contribuciones fiscales, y el consumo deseable; superen el costo de oportunidad y el valor real de los recursos naturales y de la comunidad que la empresa requiere para operar.

Este marco ha sido utilizado en la planificación estratégica y/o la planificación de la responsabilidad social y la buena gobernanza ASG de docenas de organizaciones y corporaciones en toda la región latinoamericana y el mundo, además de haber sido presentado en cientos de ocasiones en foros del WBCSD.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



Nación, comunidad, sociedad civil, colaboradores

ENLACES MACRO - MICRO

El **MARCO CONCEPTUAL DE LOS ENLACES MACRO-MICRO**, fue desarrollado como parte de la tesis doctoral de **Roberto Artavia L.**, en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, en 1992.

La premisa básica de este marco es que, para impulsar el avance de un objetivo nacional de desarrollo y su adopción por parte de inversionistas, productores y consumidores; existe un conjunto de instrumentos –llamados enlaces macro-micro– a los que un gobernante, líder, empresarial o líder comunal, puede recurrir para incidir en el análisis y decisiones que se toman en los mercados.

Los enlaces macro-micro normalmente incluyen el despliegue de nueva legislación, nuevas instituciones, incentivos (o castigos) ante determinadas conductas, inversiones en infraestructura especializada, preparación de capital humano con destrezas especiales, un discurso consecuente de autoridades relevantes, y un alineamiento suficiente de las principales políticas económicas: monetaria, cambiaria, crediticia, laboral, y ambiental.

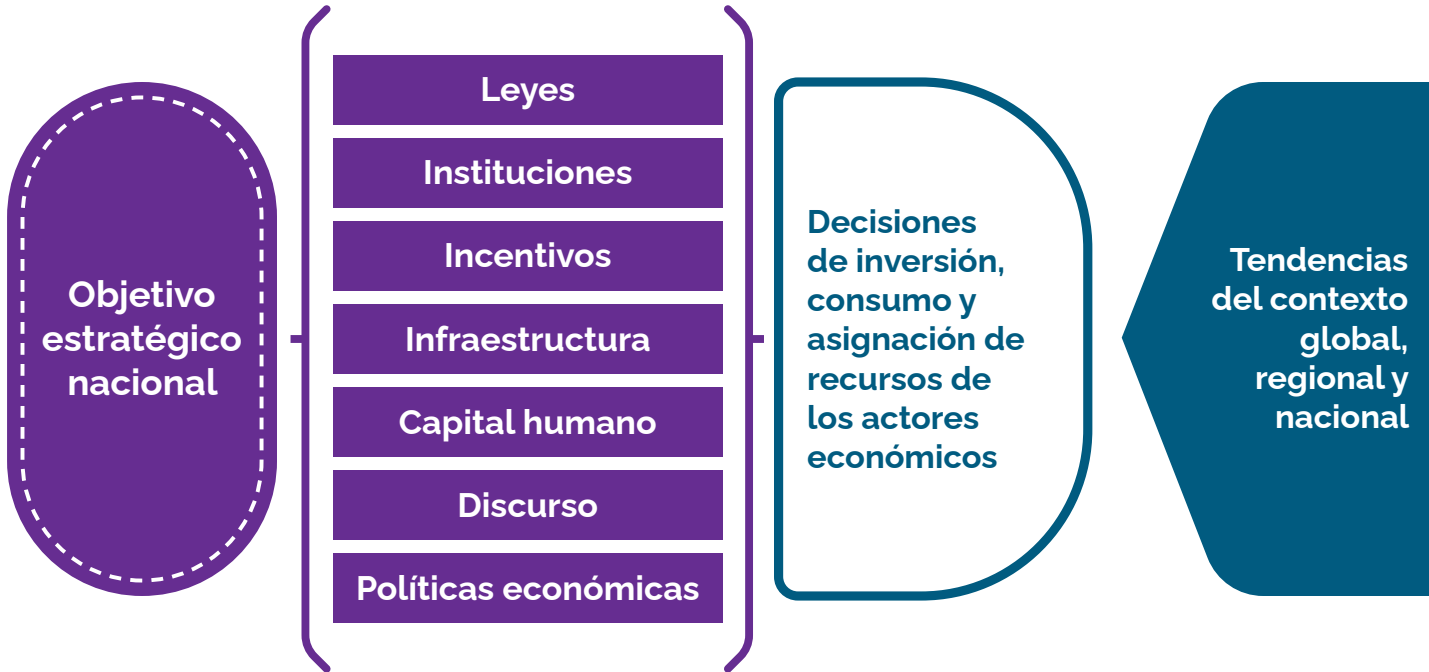
Este marco ha sido utilizado en la planificación estratégica en temas como el desarrollo de clusters productivos en temas como el turismo, el desarrollo de zonas francas de exportación, la promoción de exportaciones no tradicionales, la diversificación productiva, y otros similares; en todas las naciones de la región centroamericana, República Dominicana, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Paraguay, así como el Noroeste Argentino.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



Objetivo
estratégico
nacional

- Leyes
- Instituciones
- Incentivos
- Infraestructura
- Capital humano
- Discurso
- Políticas económicas

Decisiones
de inversión,
consumo y
asignación de
recursos de
los actores
económicos

Tendencias
del contexto
global,
regional y
nacional

RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

El **MARCO CONCEPTUAL DE IMPACTO DE LA EMPRESAS**, algunas veces llamado marco de RSE y filantropía, se basa en trabajo realizado por varios **investigadores de INCAE-CLACDS** y fue modelado en parte sobre el trabajo de responsabilidad e impacto de las empresas de la **Corporación Grupo Nueva y bajo la filosofía de gestión de Stephan Schmidheiny**.

Este marco presenta como la primera responsabilidad de una empresa el despliegue de una estrategia que maximice el valor agregado para sus clientes, la ecoeficiencia energética y operativa, el énfasis en la productividad de cada colaborador y del conjunto; así como la optimización de los costos de capital, información y gerencia, y el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones relevantes para la operación.

En segunda instancia el marco promueve las buenas prácticas de negocios, o sea el cumplimiento de compromisos con clientes, proveedores, acreedores y socios; la compensación justa de todos los colaboradores, la mitigación máxima posible de la huella ambiental de la empresa, y la publicación clara y transparente de los resultados de la empresas y de los valores en códigos de ética y conducta para todos los colaboradores.

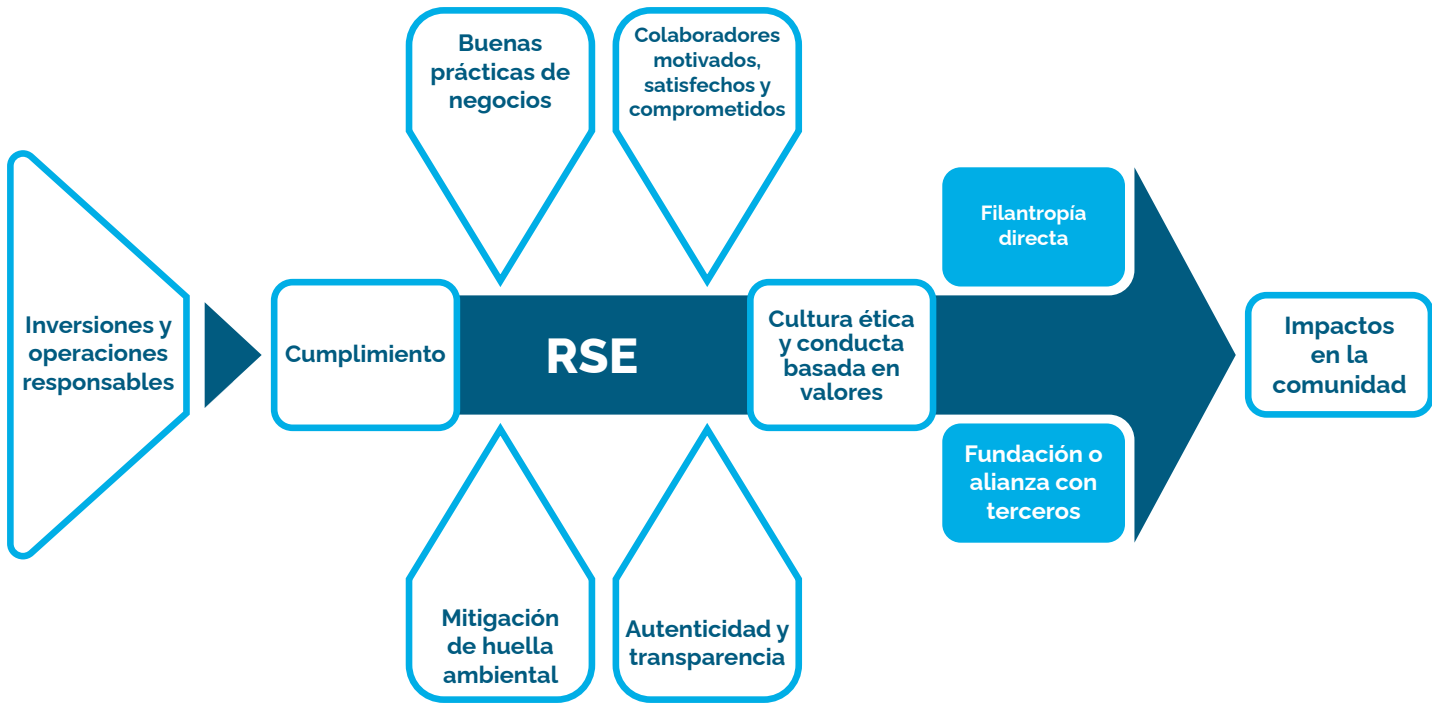
En sus últimos elementos, la empresa puede tomar la decisión de ir más allá de la responsabilidad social y atender, por medio de filantropía o alianzas estratégicas con alguna organización especialista, alguna necesidad particular de la comunidad o nación en que opera.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



IMPACTO ASG EN LAS COMUNIDADES

El **MARCO CONCEPTUAL DE RSE**, hoy algunas veces llamado marco **ASG** (de responsabilidad **A**mbiental, impacto **S**ocial y buena **G**obernanza), se basa en trabajo realizado por varios investigadores de **INCAE-CLACDS**, y fue modelado sobre el trabajo de responsabilidad e impacto por las empresas de la Corporación Grupo Nueva y otras organizaciones avanzadas de la región.

El marco de responsabilidad social empresarial fue introducido por CLACDS en Centroamérica como parte de un trabajo desarrollado por **Lawrence Pratt** y que fue presentado en foros nacionales en los países de la región entre 1999 y 2003.

Este marco muestra en primera instancia que, cuando un conjunto de organizaciones que operan en un mismo ambiente se organizan para promover responsabilidad social empresarial, el resultado debe ser de efectos positivos en la comunidad relevante y que incluyen los mostrados en seis áreas de impacto paulatino, pero directo, y cuatro áreas de resultado indirecto, tal y como se muestra en el marco.

Este marco se ha utilizado como herramienta de planificación en múltiples ambientes empresariales y corporativos de la región y en la planificación de legislación relevante para el estímulo de la RSE en las empresas de diversas naciones.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny

... y en última instancia asegurar que...



ALINEAMIENTO DE ESFUERZOS PÚBLICOS

El **MARCO CONCEPTUAL DE ALINEAMIENTO DE ESFUERZOS PÚBLICOS**, es utilizado para evaluar e incentivar al gobierno a alinear sus programas e instituciones en función de una política deseable.

Este marco fue desarrollado por **Francisco de Paula Gutiérrez (QEPD)** como parte de su trabajo para CLACDS, y en un esfuerzo por promover un mejor desempeño de los gobiernos respecto a resultados deseables para el país; y fue aplicado por él mismo, como Ministro de Hacienda y Presidente del Banco Central de Costa Rica y compartido con miles de estudiantes y ejecutivos que lo han llevado a la práctica en toda la región.

Este marco muestra que el desarrollo sostenible y eficiente requiere de una visión clara y compartida del futuro deseable, por parte de diversos grupos de interés y del gobierno; expresada en objetivos que faciliten la comprensión de las señales que reciben inversionistas, productores y consumidores del discurso y acciones de funcionarios clave del gobierno y que sean consistentes entre sí.

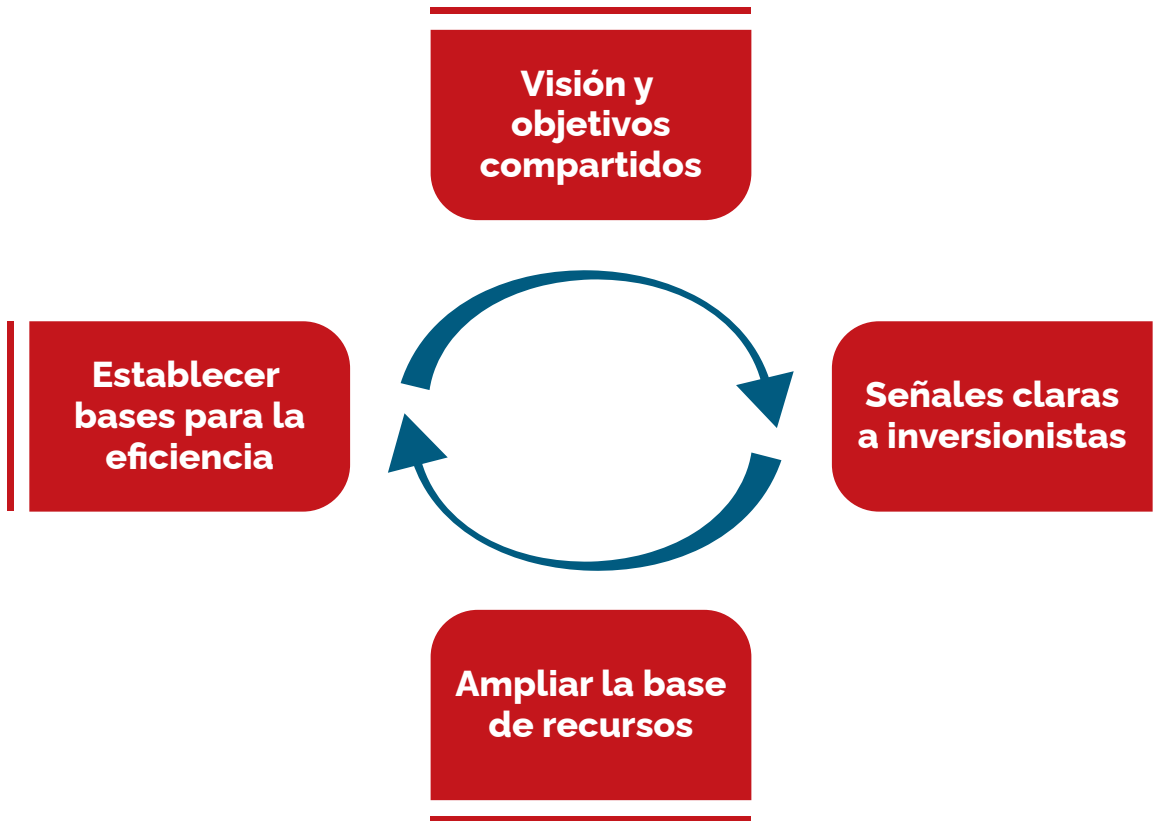
La siguiente etapa del proceso es ampliar la base de recursos para respaldar la visión y sus objetivos, ya sea mediante asignaciones del presupuesto nacional, endeudamiento específico hacia la visión, atracción de inversiones nacionales y/o extranjeras, y cualesquiera otros mecanismos disponibles para acrecentar los recursos disponibles. Finalmente es labor del gobierno asegurar que se establecen las bases para la eficiencia, evitar desperdicio y redundancia en el uso de los recursos, antes de plantear una nueva visión para reasignar los recursos a una nueva visión y objetivos.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



AVANCE TECNOLÓGICO DE LAS NACIONES

El **MARCO CONCEPTUAL DE AVANCE TECNOLÓGICO DE LAS NACIONES** fue desarrollado para facilitar la comprensión de cómo las nuevas tecnologías son adquiridas y se convierten en parte esencial del proceso de desarrollo sostenible de una nación, región o sector. La innovación es parte esencial de la competitividad y la sostenibilidad y por eso es clave conocer cómo de gesta y difunde en un ambiente cualquiera.

El marco conceptual de avance tecnológico de las naciones fue desarrollado por **James E. Austin y Roberto Artavia L.** como parte de la publicación del libro *Strategic Management in Developing Countries*.

Este marco establece que la tecnología pasa por cuatro etapas claras en su proceso de incidir sobre el desempeño de diversos aspectos del desarrollo de una nación o sector. En la primera etapa, por medio de proveedores extranjeros o de inversión extranjera directa, una tecnología es adoptada en una nación, o sea que se acepta tal como existe y se instala en un nuevo ambiente. Con el paso del tiempo y en períodos muy variables según su complejidad y los recursos disponibles en cada país, la tecnología es adaptada a las condiciones del ambiente local, mediante modificaciones necesarias para optimizar su desempeño.

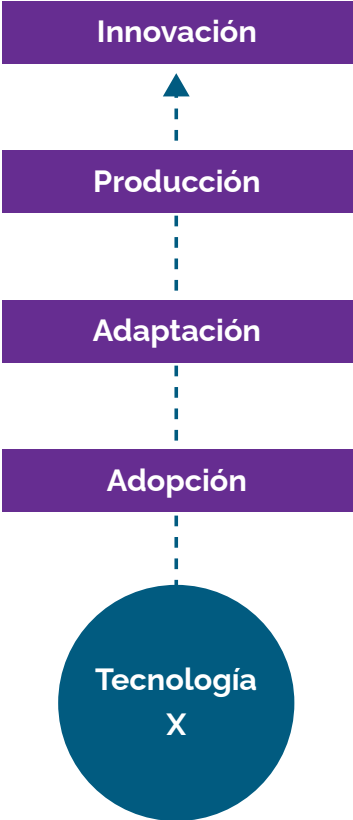
En la tercera etapa agentes locales que ya han adoptado y adaptado la tecnología bajo análisis, producen localmente esa tecnología y la venden a terceros, ya sea mediante licencias otorgadas por la fuente original o por su adquisición para distribución. Finalmente, con base en toda la experiencia acumulada de las etapas anteriores, en el país emergente se produce una innovación real, una nueva tecnología, basada en la anterior, que mueve la frontera del conocimiento y su aplicación, en algún tema relevante para el desarrollo.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



CONGLOMERADOS EMPRESARIALES (CLUSTERS)

El **MARCO CONCEPTUAL DE CONGLOMERADOS EMPRESARIALES (CLUSTERS)** es uno de los marcos más influyentes a nivel mundial en el tema de competitividad. Fue desplegado en Centroamérica por el mismo Michael E. Porter entre 1995 y 1999, cuando estuvo al frente de la iniciativa de competitividad del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de INCAE Business School.

El marco conceptual de conglomerados empresariales (clusters) fue desarrollado por **Michael E. Porter** como parte de la publicación del libro Competitive Advantage of Nations, y ha servido como modelo para desarrollar estrategias en todas las naciones de América Latina y mucho más allá. En el período entre 1995 y 1999, Porter y un equipo conformado por varios profesores e investigadores de INCAE colaboraron con el desarrollo de docenas de estrategias sectoriales en todas las naciones de la región.

Las cuatro esquinas del marco establecen si un ambiente ofrece condiciones propicias para desarrollar una alta competitividad, por medio de la relativa especialización de los factores de producción; la existencia de una estructura y dinámica competitiva que impulse las empresas del conglomerado a innovar y superarse unas a otras constantemente; si las condiciones de la demanda exigen a las empresas un desempeño superior en cada momento, y si en el ambiente se desarrolla un tejido institucional que propicie el crecimiento constante de la productividad de todos sus actores públicos y privados.

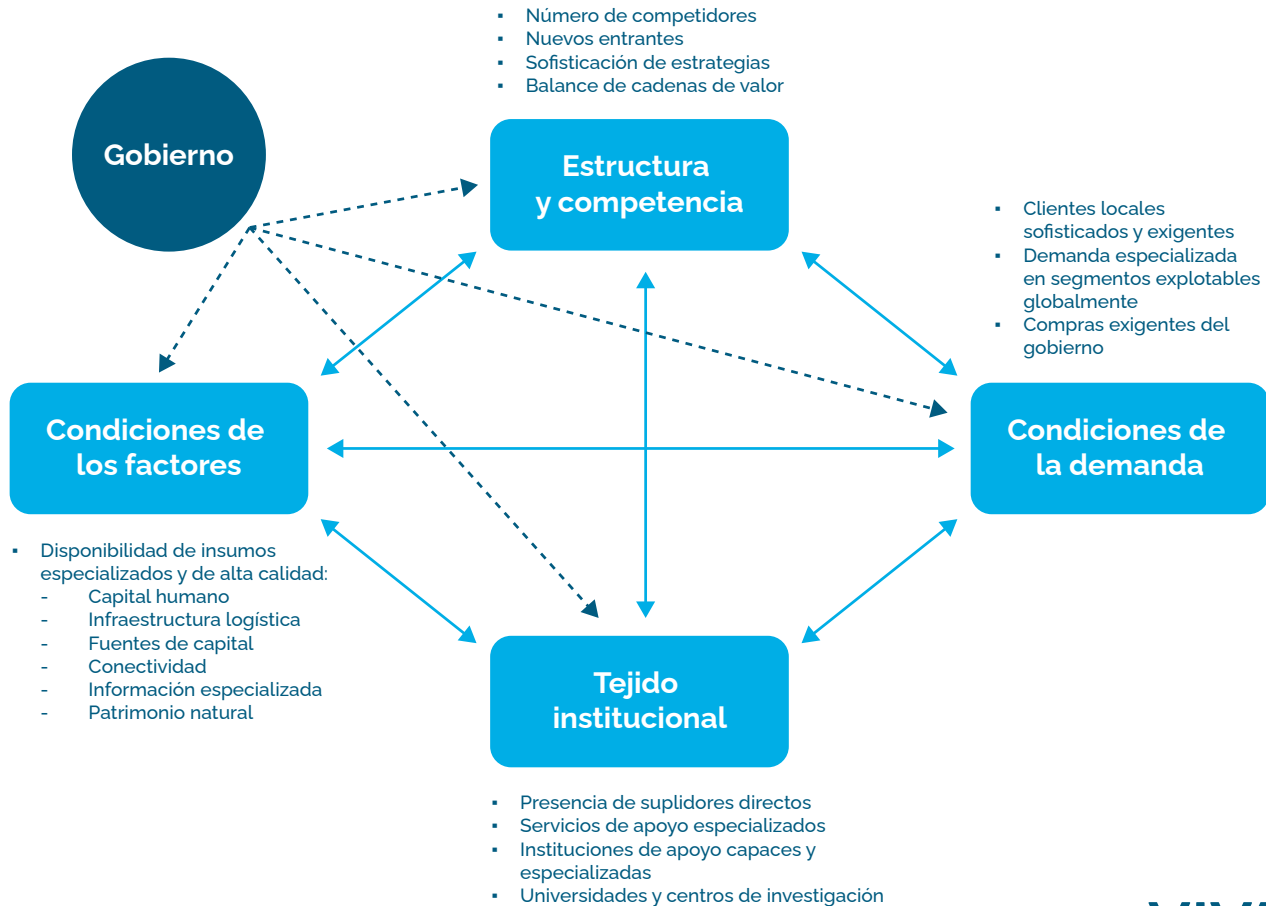
En un conglomerado se debe alcanzar una productividad agregada superior a otros ambientes en que empresas de la misma industria compiten sin el beneficio de participar en una dinámica tal.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



PROGRESO SOCIAL

El **MARCO CONCEPTUAL DEL ÍNDICE DE PROGRESO SOCIAL (IPS)** fue desarrollado en una colaboración entre **Fundación Viva Idea**, el **Instituto de Competitividad y Estrategia** de Michael E. Porter, en la Universidad de Harvard y una organización creada expresamente para este propósito, el **Social Progress Imperative**, con apoyo de las fundaciones Skoll y AVINA y ante una propuesta original de **Brizio Biondi-Morra, Matthew Bishop, Sally Osberg, Michael Green y Roberto Artavia**.

El marco conceptual del índice de progreso social mide el nivel de bienestar colectivo en una sociedad, comunidad o sector, por medio de 50 o más indicadores (dependiendo de la información confiable disponible); en tres dimensiones y doce componentes del progreso social. El IPS solo mide variables de resultado, de desempeño efectivo de la comunidad en cada componente, y no los esfuerzos que se hacen por alcanzarlo, convirtiéndose así en una medida más confiable.

Los doce componentes miden elementos esenciales del bienestar de un grupo social, y lo agrupa en tres dimensiones clave: la satisfacción de necesidades básicas para la vida; la instrumentación de la movilidad social, y si cada ciudadano vive en un ambiente que le hace posible alcanzar su más alto desempeño como persona.

El IPS, cuando se compara con el ingreso per cápita, permite también medir la eficiencia con que cada dólar de ingreso se convierte en progreso social, por lo que además de ser una medida de desempeño social de las naciones y comunidades, es también una medida de la eficiencia de las leyes, políticas e inversiones que se hacen para lograr que las personas vivan mejor.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny

**Satisfacción de
necesidades humanas
básicas**

**Nutrición y cuidados
médicos básicos**

**Acceso a agua potable
y saneamiento**

**Acceso a vivienda y
servicios de electricidad**

Seguridad personal

**Fundamentos para
mejorar la calidad
de vida**

**Acceso a
educación básica**

**Acceso a información y
telecomunicaciones**

Salud y bienestar

**Calidad
medioambiental**

**Ambiente de
oportunidad para cada
ciudadano**

**Ejercicio pleno de sus
derechos**

**Libertad para escoger y
desarrollar estilo de vida**

**Inclusión y no
discriminación**

**Acceso a educación
terciaria**

CICLO DE DESARROLLO ECONÓMICO

El **MARCO CONCEPTUAL DEL CICLO DE DESARROLLO ECONÓMICO** fue introducido por **Jeffrey Sachs** como parte de su trabajo para el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible entre 1996 y 1999, y fue originalmente publicado por el Foro Económico Mundial como el modelo base del Índice de Competitividad Macroeconómica introducido por el mismo Sachs en 1999.

Este marco establece que, en su camino al desarrollo, las economías pasan por tres estados; la economía de patrimonio, que se sustenta en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra de bajo costo; las economías de eficiencia, que dependen de la dotación de infraestructura de un ambiente como pueden ser infraestructuras logísticas, energéticas, de salud, educativas, etc. y de la disponibilidad de mano de obra calificada, técnica y profesional; y las economías de innovación y conocimiento, en que el valor productivo se sustenta en la creación de valor por medio del conocimiento, la aplicación de tecnología y el diseño de nuevos procesos, productos y servicios por parte de un capital humano altamente calificado.

Las economías de patrimonio normalmente comercian commodities agrícolas, energéticos y/o de minería, a partir de su dotación de recursos naturales. Las economías de eficiencia comercian productos o servicios intermedios en valor agregado, industriales y con valor agregado en procesos de manufactura o servicios. Las economías de innovación y conocimientos comercian marcas, softwares, servicios de alto valor agregado en procesos basados en tecnologías de punta y conocimientos.

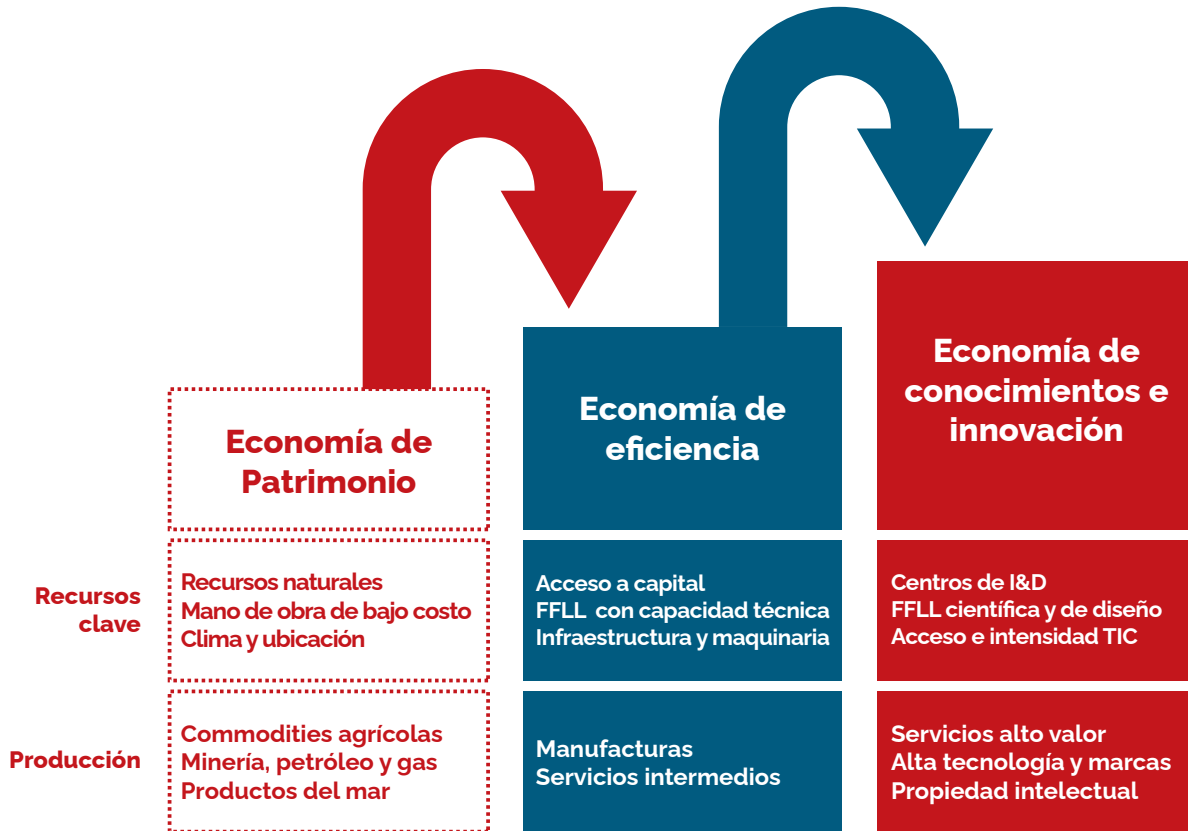
Las flechas del marco muestran las transiciones que se deben dar entre estados de desarrollo, e implican períodos de inversión de educación, infraestructura, y otras capacidades características de cada nivel. El tránsito de una economía de patrimonio a una de innovación y conocimientos toma entre 25 y 35 años de inversión y crecimiento, en el mejor de los casos.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



LA REFORMA EDUCATIVA

El **MARCO CONCEPTUAL PARA LA REFORMA EDUCATIVA** fue desarrollado por **Fundación VIVA Idea** para contribuir con el proceso de modernización de los sistemas educativos de las naciones de la región.

La premisa fundamental es que la formación de niños y jóvenes felices, saludables, responsables –ante la patria, la sociedad y la familia – y productivos, solo puede resultar de la interacción con un sistema educativo cuyos enfoques y metodologías estén al nivel de los retos impuestos por el contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo en que las sociedades se encuentran inmersas hoy en día.

En sus documentos de respaldo se detallan los cambios necesarios a nivel de enfoques y metodologías, capacidad de los docentes y directores, infraestructura y equipamiento y sobre todo se propone una escala organizativa estudiante-céntrica, con los estudiantes en la parte superior de la escala y modelos de decisión, en vez de las que han prevalecido en la región dominadas por burocracias y/o sindicatos de maestros.

El marco y contenido completo de esta reforma educativa ha sido presentado formalmente a las autoridades educativas de Costa Rica, Panamá, y Paraguay.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny

Contexto

Social

Tecnológico

Económico-productivo

Natural

Político



Niños y jóvenes felices, saludables,
productivos y responsables

Enfoques modernos del
proceso educativo

Maestros capaces,
motivados y
actualizados

Infraestructura y
equipamiento
modernos

Directores y
administrativos
comprometidos

Juntas de apoyo
comunales
dedicadas

Ministerio de
Educación Pública

Consejo superior
de educación

Ley nacional de
educación pública

LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA DE COSTA RICA

El **MARCO CONCEPTUAL DE LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA DE COSTA RICA** muestra las diversas etapas por las que ha transitado el país en su camino al nivel de desarrollo actual, según análisis del **Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible**.

Este marco muestra cómo una economía ha transitado del modelo de sustitución de importaciones que lo caracterizó en las décadas de los años 60 y 70 del siglo anterior, para abrirse cada vez más al comercio internacional, diversificar sus exportaciones, aumentar el valor agregado de las mismas, y terminar con una economía integrada a los mercados globales por medio de apertura comercial y tratados de libre comercio con múltiples naciones y regiones del mundo.

En el plazo de 30 años, Costa Rica pasó de ser un exportador de commodities agropecuarios: café, banano, azúcar, y carne bovina, a convertirse en una economía ampliamente diversificada con más de 4200 productos y servicios de exportación a más de 150 mercados del mundo, a muchos de ellos accediendo por tratados bilaterales y multilaterales de libre comercio.

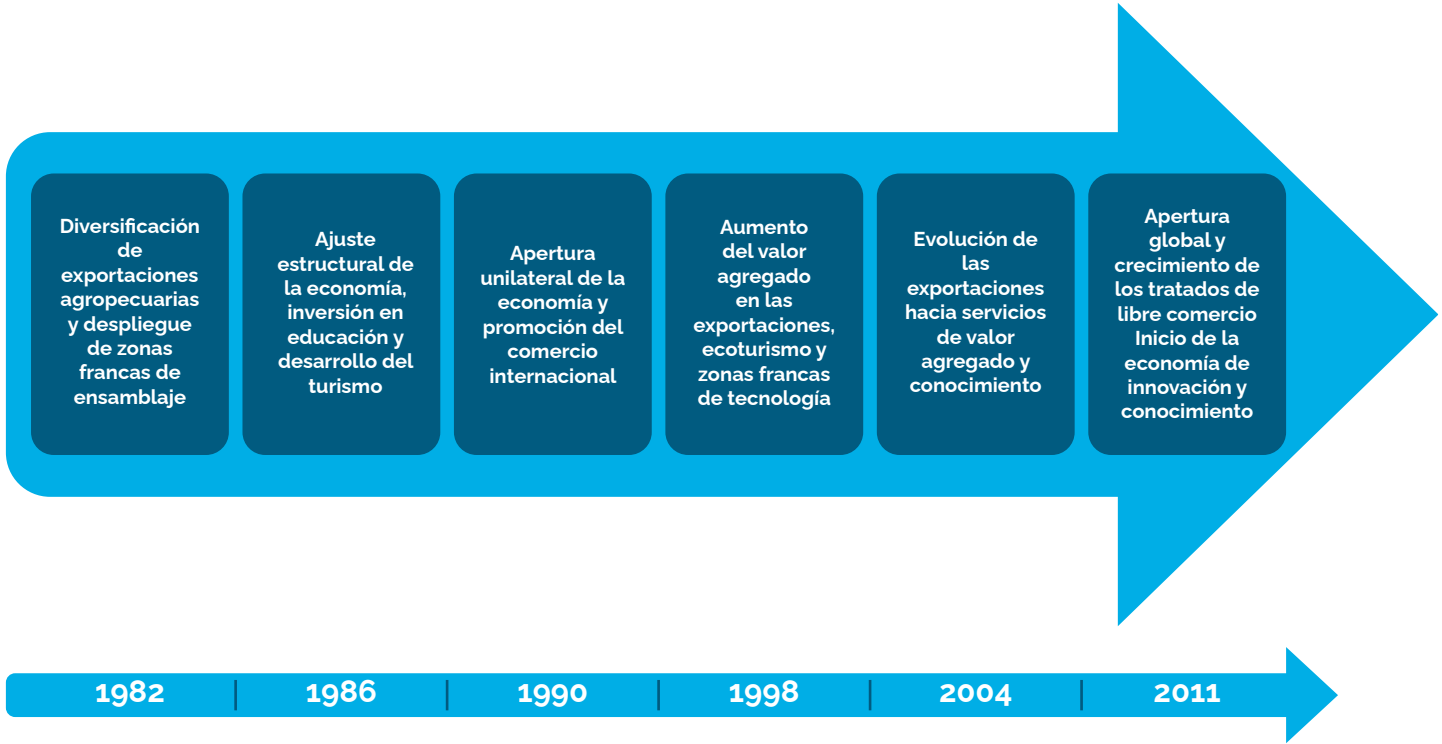
Esta evolución es resultado de una visión compartida por gobiernos de 3 diferentes partidos políticos que ocuparon el Poder Ejecutivo en el período, y del despliegue de una institucionalidad altamente especializada en la atracción de inversiones, las negociaciones y promoción comercial, y en la preparación de capital humano; con el impulso de inversiones extranjeras de creciente sofisticación.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



POSICIONAMIENTO DE CENTROAMÉRICA EN 1999

El **MARCO CONCEPTUAL DEL POSICIONAMIENTO REGIONAL CENTROAMERICANO** muestra tres fortalezas estructurales, o patrimoniales, y los sectores con potencial competitivo, que en los años 90 debían convertirse en los motores de desarrollo de la región, de acuerdo al trabajo de la Agenda Centroamericana para el Siglo XXI, desarrollada por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.

Muchos de los sectores identificados y propuestos fueron efectivamente impulsados por los gobiernos, organismos internacionales y empresarios de la región y han jugado un papel fundamental en el crecimiento de la región desde entonces.

Los sectores identificados han sido motores fundamentales del comercio internacional y para la atracción de inversiones en las naciones de la región, incluyendo algunos que se han convertido en líderes mundiales en su campo, como el turismo sostenible y la maquila de manufactura electrónica en Costa Rica, la maquila textil en Honduras, la logística internacional en Panamá, y la agroindustria de alto valor agregado en todos los países de la región.

Este marco fue desarrollado originalmente por **el equipo de CLACDS** en alianza y bajo la dirección del profesor **Michael E. Porter**, de la Universidad de Harvard, y fue presentado, por primera vez, a los 6 Jefes de Estado de las naciones centroamericanas el 20 de junio de 1996.

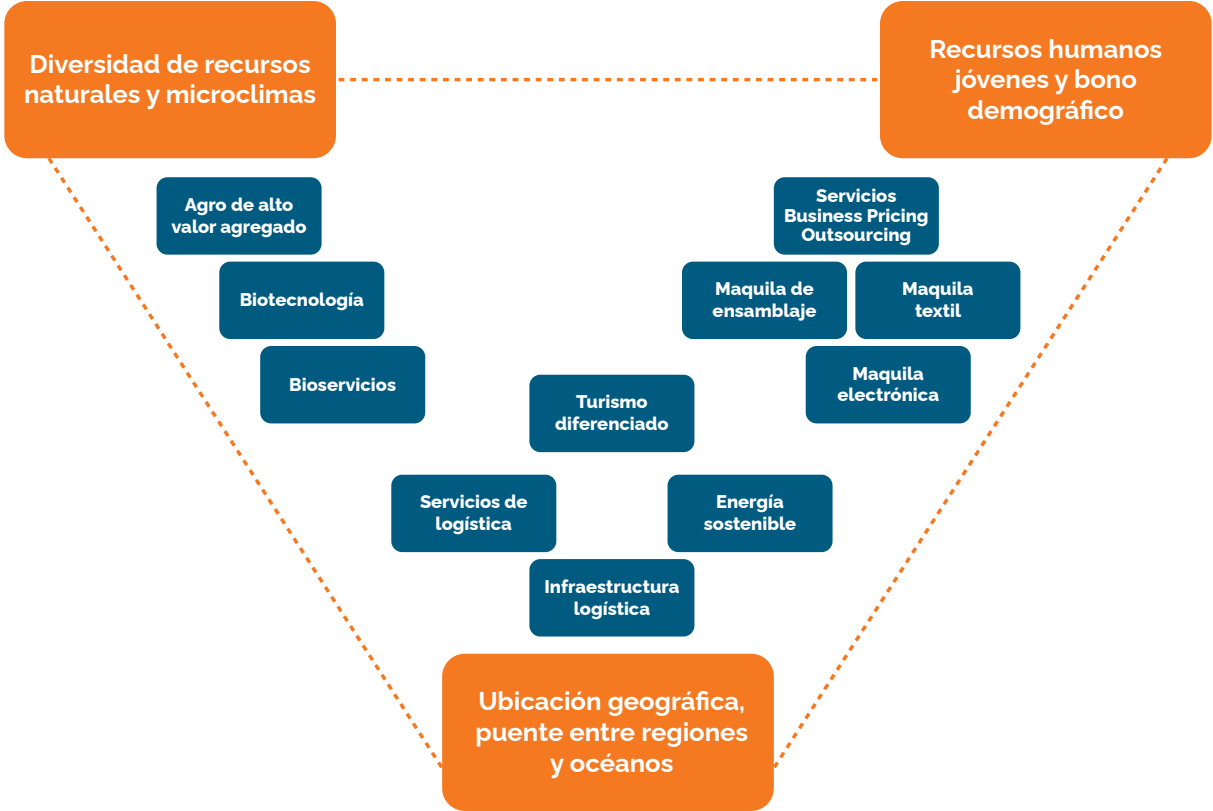
Desde su lanzamiento, variaciones de este marco se han llevado a Argentina y subregiones este país, como Jujuy, Salta, Tucumán y Catamarca; además a Colombia, Ecuador, México, Paraguay, y a naciones de Asia y Europa Oriental.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE CONGLOMERADOS EMPRESARIALES NACIONALES

EL **MARCO CONCEPTUAL DE LA EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE CONGLOMERADOS EMPRESARIALES** fue propuesto en la tesis doctoral del profesor **Arturo Condo** como parte de los requisitos para obtener su doctorado en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

En el marco se presentan trayectorias alternativas que un conglomerado empresarial puede seguir para convertirse en un competidor global, con base en alta productividad de su clima de negocios, especialización de sus factores de producción, y el desarrollo de estrategias, primero basadas en recursos patrimoniales y luego alcanzando ventajas competitivas, basadas en el desempeño superior de las empresas del conglomerado, gracias al diseño de estrategias de alta productividad y valor agregado en cada conglomerado.

En el marco presentado se muestran dos trayectorias; la seguida por la industria de vinos de Chile, que primero creció para llenar necesidades de un mercado étnico local, para luego expandirse a nivel nacional y regional y solo entonces desarrollando ventajas de hospedaje en el conglomerado que le ha permitido a algunas de sus empresas convertirse en competidores globales con base en estrategias de alta diferenciación.

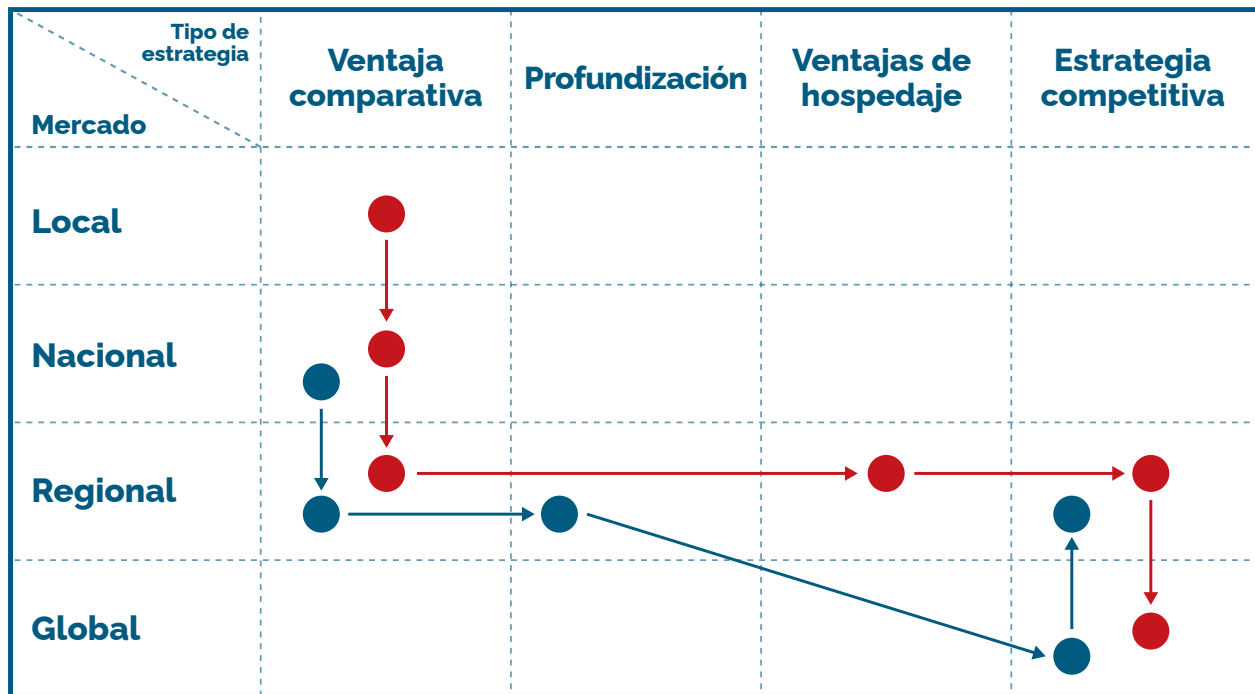
La segunda trayectoria es de las toallas impresas de El Salvador, que pasaron de abastecer un mercado nacional al regional rápidamente; y luego, con inversiones en tecnología y diseño, profundizó su presencia en esos mercados para inmediatamente saltar a una estrategia competitiva global, desde la cual logró convertirse en el líder del mercado regional y en un formidable competidor global.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



● Desarrollo estratégico de *cluster* de vinos de Chile

● Desarrollo estratégico de *cluster* de textiles impresos de El Salvador

ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

El **MARCO CONCEPTUAL DE ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA** tiene dos componentes que fueron desarrollados por **CLACDS** para guiar los esfuerzos de las naciones de la región y sus agencias encargadas en su capacidad y proceso para atraer inversiones extranjeras a sus sectores motor.

En el primer componente se muestran las capacidades y condiciones que una nación o ambiente requiere desplegar para atraer inversiones a sectores productivos de su interés, desde las condiciones más básicas en la base, hasta la competitividad basada en productividad agregada, gracias al desarrollo de clusters de alta especialización y capacidad.

El segundo componente muestra la relación entre la capacidad de una nación de mercadearse y posicionarse como destino de inversiones directas, y la capacidad para ofrecer un ambiente de alta productividad, por medio de especialización de los factores de producción y la creciente sofisticación estratégica de las empresas que invierten en él.

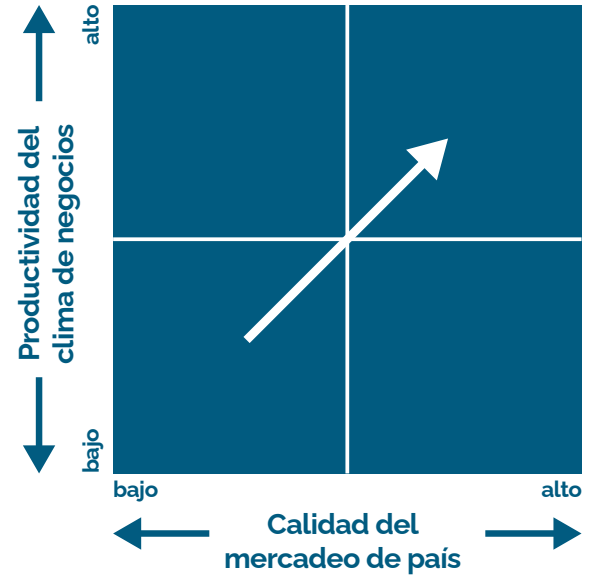
Este marco ha sido aplicado en naciones de toda la región y subregiones de las mismas, como son los casos de las naciones centroamericanas, Ecuador, Bolivia y Paraguay; y también se ha "exportado" a naciones de Asia y de Europa Oriental.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



REDUCIR LA VULNERABILIDAD ANTE CATÁSTROFES NATURALES

El **MARCO CONCEPTUAL PARA REDUCIR LA VULNERABILIDAD ANTE CATÁSTROFES NATURALES** fue originalmente desarrollado por **Jeffrey D. Sachs, Felipe Larraín y Juan Carlos Barahona** ante el enorme impacto que tuvo el huracán Mitch, que azotó la región entre finales de octubre y principios de noviembre de 1998 y causó enormes daños en Honduras y Nicaragua y daños significativos en El Salvador y Guatemala.

En el mismo momento en que el huracán azotaba la región, Stephan Schmidheiny creó un fondo especial para que equipos de CLACDS y Harvard pudieran dedicar tiempo, no tanto al manejo de la emergencia, como a pensar en cómo reducir impactos de eventos futuros y cómo impulsar una reconstrucción bien planeada y ejecutada, en el sentido de aprovechar la crisis para modernizar la economía y sus factores de producción. Este marco fue luego presentado y utilizado por aliados en catástrofes como la del huracán Katrina en New Orleans o el terremoto de Chile en 2010.

El marco propone que la región debe tener una fuerte agenda de largo plazo en temas de competitividad, sostenibilidad, infraestructura, cambio climático, política social para que sus sectores más vulnerables resistan mejor la presión de la globalización. Al mismo tiempo se requiere desplegar mejor infraestructura productiva y social que, además de estimular una mayor productividad, resista mejor los embates de la naturaleza por medio de políticas y parámetros para su desarrollo y construcción.

Aunque es indispensable que todos los sectores y estratos mejoren su resiliencia a los frecuentes eventos naturales que azotan la región, deben desarrollarse políticas específicas para proteger los factores clave del progreso social; la continuidad operativa de las micro, pequeñas y medianas empresas, recuperar la operación y exportaciones de los sectores productivos del país, y el mejor diseño y recuperación de la infraestructura, para que contribuyan a la resiliencia futura del país o ambiente afectado.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



BALANCE ECOLÓGICO DE UNA NACIÓN

El **MARCO CONCEPTUAL DEL BALANCE ECOLÓGICO DE UNA NACIÓN** fue originalmente desarrollado por **Mathis Wackernagel** de Global Footprint Network, con el apoyo de **Stephan Schmidheiny y AVINA Stiftung**, con el propósito de medir la sostenibilidad del mundo y sus naciones según el balance entre su huella ecológica total y su biocapacidad. Cuando la huella supera la biocapacidad anual, entonces el mundo se está degradando y no hay sostenibilidad.

La realidad del mundo hoy es que la degradación es bastante acelerada, pues la huella ecológica total es 1,7 veces la biocapacidad del planeta. En el gráfico adjunto se muestra la relación existente hoy entre la huella ecológica y la biocapacidad total.

En el gráfico se presenta el marco conceptual general de la huella ecológica causada por las emisiones de gases, el uso de materiales y la construcción, el manejo de los bosques, el manejo de las tierras agrícolas y pasturas, y el manejo de las pesquerías, etc. y se compara con cuán rápido puede el planeta absorber los desechos y generar nuevos recursos.

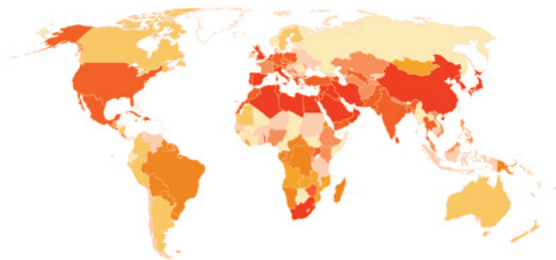
Este marco ha sido utilizado por nuestras organizaciones en la región para crear conciencia entre los tomadores de decisiones, para diseñar iniciativas comunitarias y nacionales de balance ecológico y ecoeficiencia productiva, energética y nacional; para promover nueva legislación y estimular acciones empresariales sobre la degradación del ambiente, la necesidad de controlar emisiones, hacer mejor uso de los recursos críticos, y estimular planificación de nivel nacional, sectorial e institucional sobre ecoeficiencia y conservación.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



CICLO FISCAL DESEABLE

El **MARCO CONCEPTUAL DEL CICLO FISCAL DESEABLE** fue originalmente desarrollado en **CLACDS** en respuesta a las necesidades de lograr una mejor calidad de gasto e inversión pública en los gobiernos de la región por el equipo del Harvard Institute for International Development, bajo el liderazgo de **Jeffrey D. Sachs y Felipe Larraín**.

En el gráfico se presenta tanto el ciclo deseable, con una relación positiva entre productividad creciente, generación de actividad económica, empleo (consumo) y de utilidades, todos generadores de recursos fiscales que por medio de gasto e inversión pública de calidad, se conviertan en bienestar para la población y un clima de negocios propicio para las empresas.

Un ciclo fiscal positivo está basado en el crecimiento de la productividad y no en mayores tasas impositivas que desestimen la inversión productiva modernizante, creadora de nueva riqueza, mejores empleos y estimulante de actividad económica y consumo.

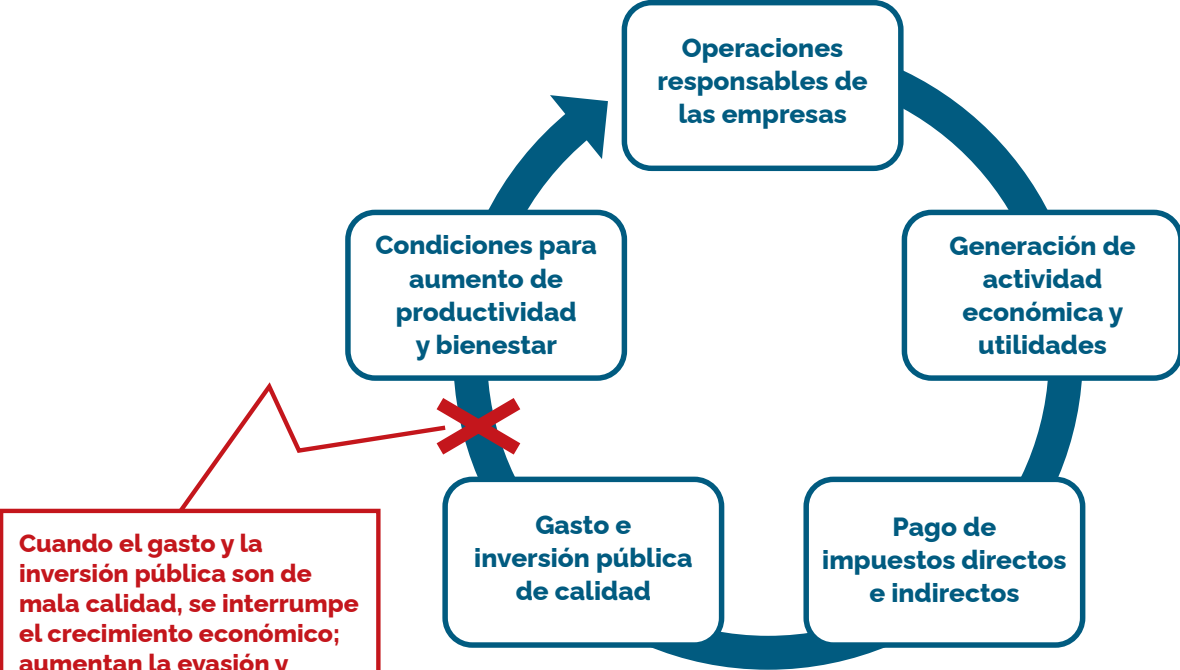
El marco ha sido promovido recurrentemente y en muchas instancias ante los procesos de planificación nacional de diversas naciones y por funcionarios formados en las aulas de INCAE.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



Cuando el gasto y la inversión pública son de mala calidad, se interrumpe el crecimiento económico; aumentan la evasión y elusión de impuestos; se genera menos empleo y aumentan la pobreza y la inequidad.

LAS OPERACIONES RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS

El **MARCO CONCEPTUAL DE LAS OPERACIONES RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS** fue establecido como parte de los enfoques de ecoeficiencia productiva adoptados por las empresas de Grupo Nueva y diagramado en esta forma por **Roberto Artavia L.** para facilitar su presentación y comunicación a nuevos ejecutivos y terceros.

La premisa fundamental es que la empresa debe hacer el uso óptimo de cada uno de sus insumos y lograr con estos el mejor resultado posible en términos de ofrecer al mercado productos y servicios que impacten positivamente su calidad de vida y bienestar.

En términos del manejo responsable de los insumos, la idea es lograr alta ecoeficiencia y productividad máxima en el uso de cada recurso que consume la empresa, tal y como se muestra en el marco.

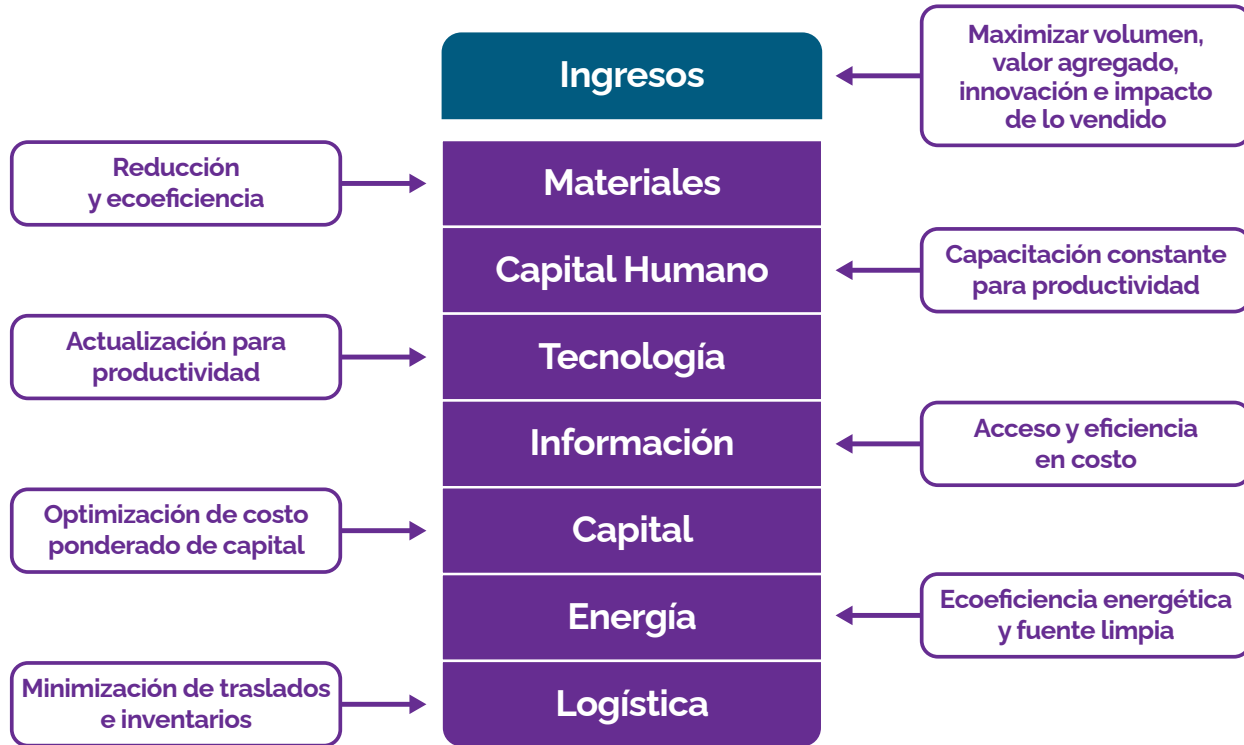
La idea básica es que una empresa que optimiza el uso de cada insumo en términos de productividad y ecoeficiencia, logrará el menor impacto ambiental y el mayor impacto social de sus operaciones, premisa fundamental de toda estrategia ASG.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



ESTRATEGIAS CON PROPÓSITO

El **MARCO CONCEPTUAL DE ESTRATEGIA CON PROPÓSITO** resulta del estudio de las empresas de Grupo Nueva y de la aplicación conceptual de su gobernanza a otras organizaciones productivas en la región. La primera versión de este marco fue desarrollada durante un taller de trabajo con el Capítulo local del **Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de Argentina**, en que participaron, entre otros **Stephan Schmidheiny, Peter Fuchs, Gabriel Gorosito, Roberto Artavia L.** y representantes de unas 40 empresas argentinas.

El marco propone que desde la planificación estratégica se debe integrar, como parte estructural de su proceso, las inversiones y mediciones de impacto social y ambiental, el establecimiento una fuerte relación con las comunidades y públicos interesados con que interactuará la empresa; con base en una gobernanza representativa y diversa, que permita desarrollar una visión y ética superior en todo su desempeño.

El Capitalismo Consciente, la gobernanza ASG, la Iniciativa Global de Transparencia (Global Reporting Initiative) y muchas otras manifestaciones de gobernanza y gestión con intereses que trascienden el retorno financiero para los socios y la responsabilidad social tradicional; todos forman parte de la toma de consciencia a nivel global del papel transcendental de las empresas productivas en la sostenibilidad ambiental y social del desarrollo.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



Misión, visión y objetivos deben trascender el retorno financiero, generar resultados de impacto y valor económico y social por encima del costo de oportunidad de todos los recursos, incluyendo la huella ambiental.

La organización debe ser parte integral de la comunidad en tiempos normales y, aún más en los momentos de excepción; la responsabilidad social y ambiental, y el impacto general de la empresa en la comunidad debe ser positivo.

la gobernanza debe ser moderna, representativa de la visión y del contexto, y sus ejecutivos capaces y comprometidos con los temas clave de la estrategia, sus sistemas de medición e incentivos alineados con su misión, visión y objetivos de impacto

Su cultura debe ser de una ética superior, la ética de la excelencia en todas las actividades de la empresa, incluyendo en su transparencia y en la calidad de reportes de desempeño

ANÁLISIS POLÍTICO

El **MARCO CONCEPTUAL DE MAPEO POLÍTICO** sirve para determinar qué grado de apoyo, oposición legal y oposición ilegal o violenta se dará en el conjunto de la sociedad ante una eventual decisión del gobierno o cualquier otro actor político vigente.

Los actores políticos, mostrados en el eje vertical, son aquellos que pueden incidir sobre una decisión, ya sea apoyándola, y por lo tanto apareciendo en el mapa dentro del espacio llamado combinación central, o como fuentes de oposición legal –dentro de los límites de lo establecido por el contrato social vigente–, o como oposición ilegal o violenta, o sea dispuestos a violar el orden establecido con tal de obstaculizar la decisión que otros actores políticos han propuesto y apoyado.

El mapeo político permite identificar cuán difícil será avanzar con una decisión deseable y propuesta por uno de los actores políticos vigentes, en función del balance y poder relativo de los grupos que conforman la combinación central, y aquellos que se le oponen legal o violentamente. La idea es analizar cada decisión trascendental para un grupo y negociar lo necesario para alcanzar una combinación central fuerte y capaz.

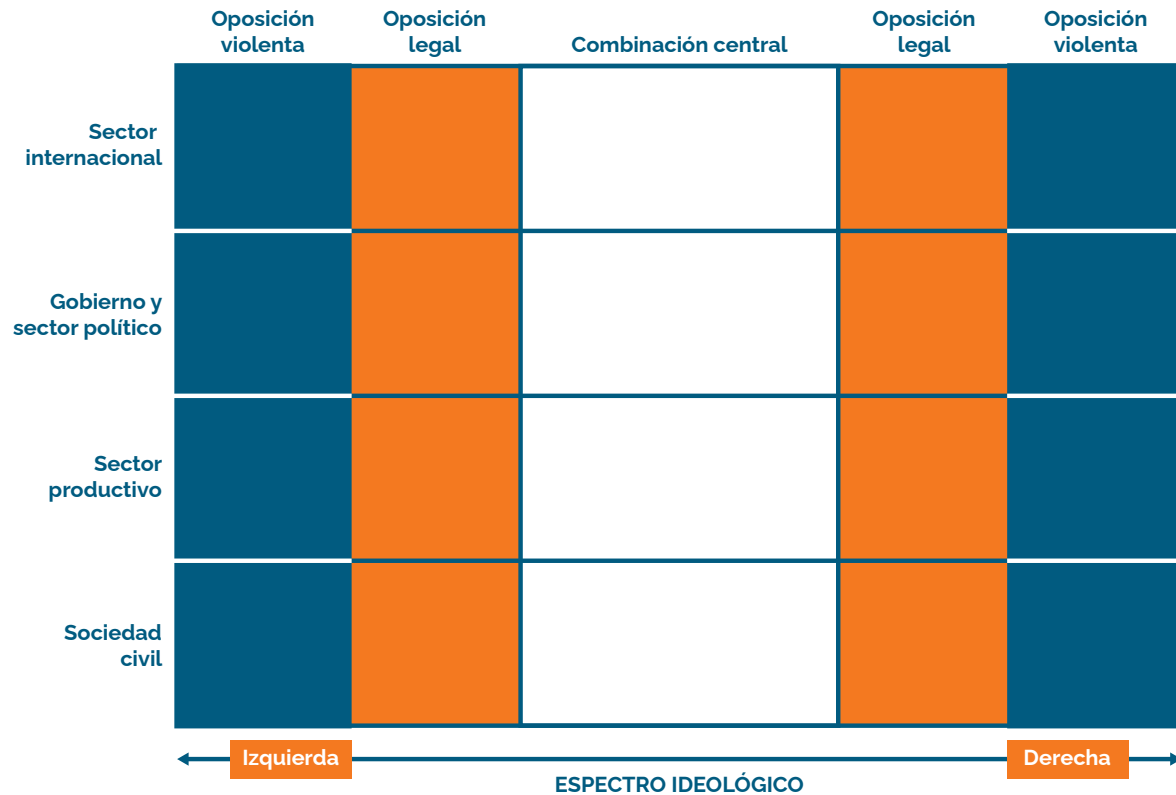
La versión original de este mapa ha sido desarrollada por **Marc Lindenberg (QdDG)** y **Benjamin Crosby**, ambos de INCAE y ha sido aplicado a las propuestas emanando de CLACDS, de Fundación Viva Idea y de organizaciones afines, para impulsar cambios y proyectos deseables y necesarios en la legislación, regulación y/o el contrato social de los países en que operan.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS DE IMPACTO

El **MARCO CONCEPTUAL DE EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS DE IMPACTO** muestra una matriz que permite analizar a los inversionistas y/o donantes de una iniciativa cualquiera, cuán sostenible es, con base en su nivel de impacto y sostenibilidad estructural y financiera.

En el sentido horizontal cada institución debe aprender a medir el nivel de impacto y en el sentido vertical la sostenibilidad estructural y financiera, según sus propios objetivos, pero asegurándose que, ya sea con base en capital social y/o recursos financieros asignados de manera permanente, pase de ser una iniciativa a un programa permanente de impacto social, ambiental, productivo, etc.

El tránsito horizontal implica un marco de tiempo variable según la dificultad de alcanzar un impacto macro e institucionalizado, y el tránsito vertical implica pasar de un solo donante o emprendedor que impulsa la iniciativa, a una con una base más amplia de capital social y con algún grado de autonomía financiera que garantiza la continuidad del esfuerzo, más allá del compromiso de su promotor.

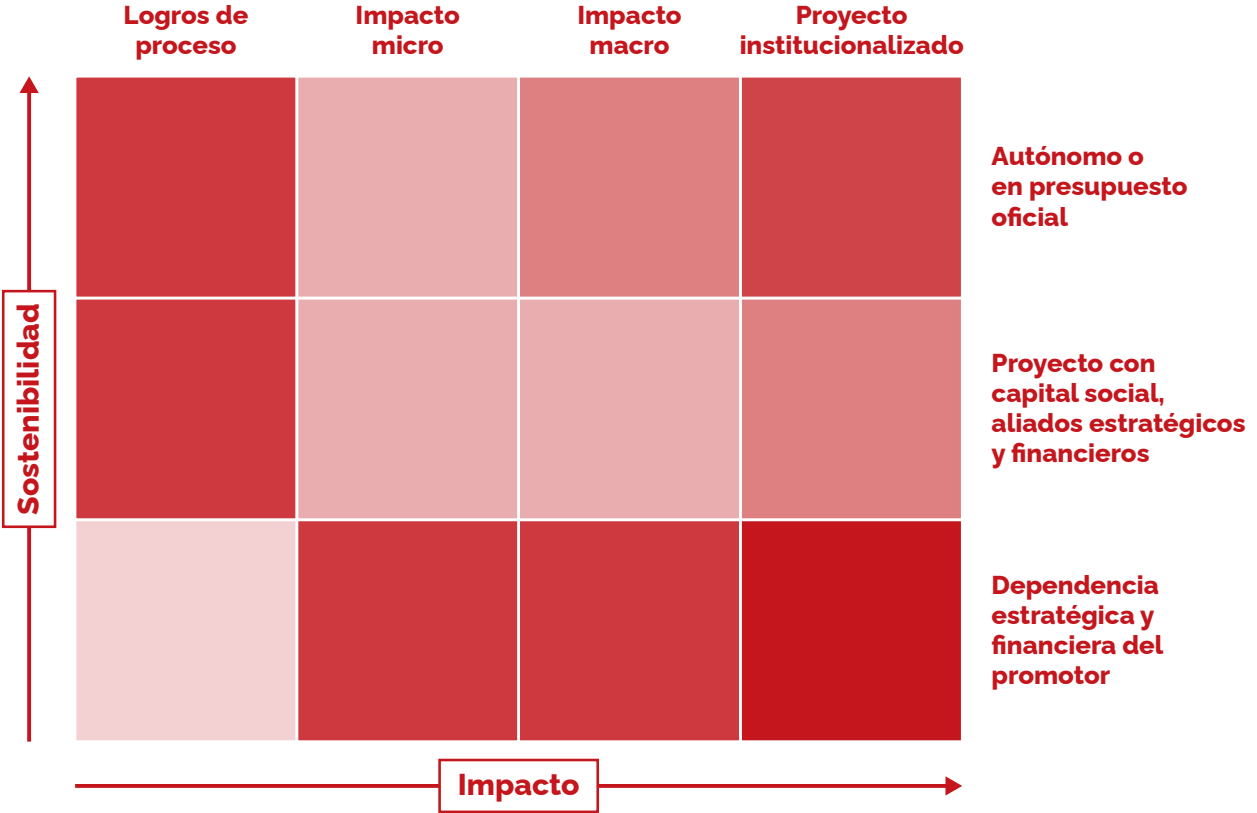
Una versión de este marco ha sido utilizado por Fundación AVINA, CLACDS, Fundación Viva Idea, y muchas de las organizaciones apoyadas por ellos para evaluar el avance y sostenibilidad de sus inversiones. El origen conceptual del marco proviene de **Stephan Schmidheiny**, quién al hacer la donación original de Viva trust indicó que, si pasado un tiempo suficiente su visión no era compartida, seguida y apoyada por terceros, seguramente era porque se había diseñado mal o no había alcanzado los niveles de impacto esperados. La atracción de otros al proyecto es la forma de medir su arraigo y sostenibilidad.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



PLANIFICACIÓN DE LA AGENDA CENTROAMERICANA PARA EL SIGLO XXI

El **MARCO CONCEPTUAL DE PLANIFICACIÓN DE LA AGENDA CENTROAMERICANA PARA EL SIGLO XXI** muestra tres etapas: la preparación de los líderes por medio de diagnósticos de situación del tema a tratar y benchmarking de las mejores prácticas globales en cada tema; un proceso participativo en que, con el concurso de líderes clave del sector bajo análisis, se establecían directrices de acción; y una tercera en que las directrices se convertían en agendas de cambio, a las que se les daría seguimiento y control por parte de una junta ejecutiva regional.

Este marco fue aplicado a muchos temas, como fue la formulación de estrategias sectoriales en turismo, café con valor agregado, maquila textil y electrónica, así como para tratar temas del clima de negocios como infraestructura logística, atracción de inversiones, e integración aduanera entre muchos otros.

Este marco general sirvió para desplegar estrategias nacionales y regionales que generaron proyectos de gran impacto como el turismo sostenible en Costa Rica; el corredor logístico centroamericano, precursor del Plan Puebla-Panamá; la estrategia de atracción de inversiones de Costa Rica y Honduras; e incluso la paridad con NAFTA, que fue el precursor del Tratado de Libre Comercio con Centroamérica y República Dominicana.

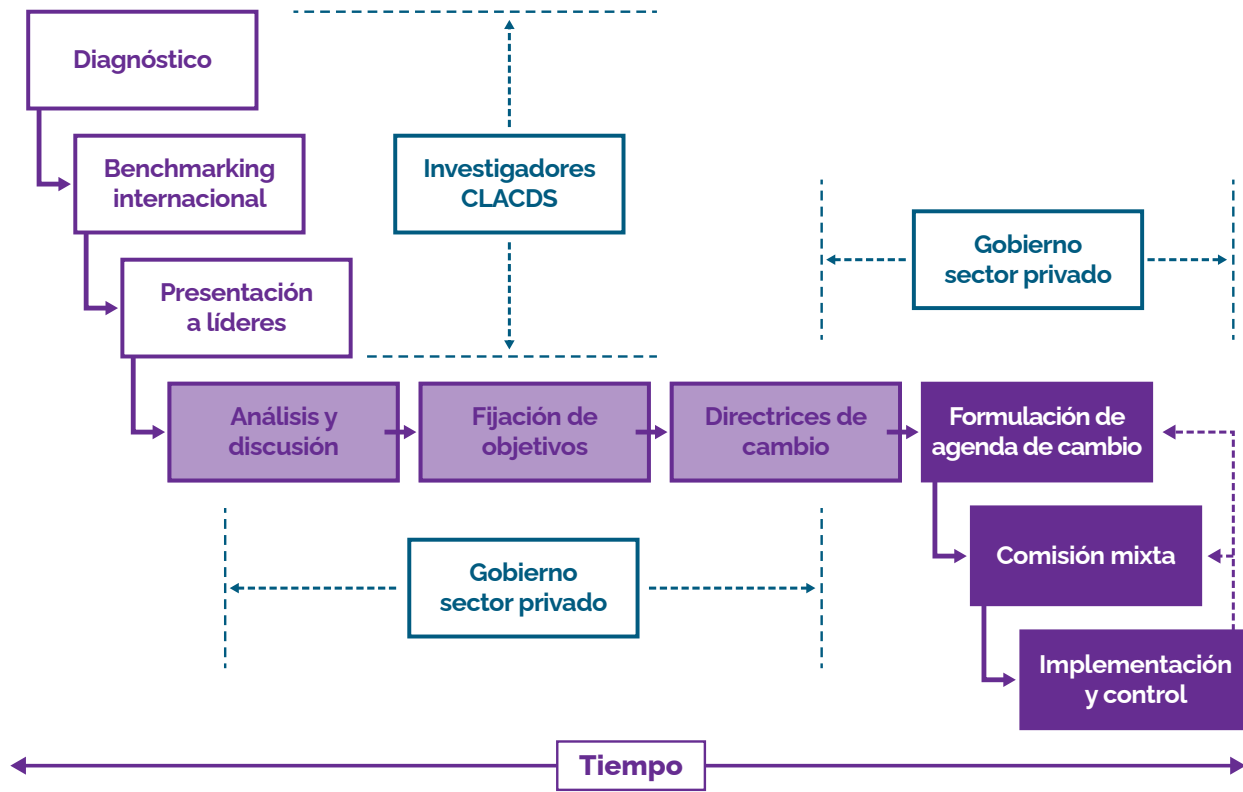
Fueron muchos los académicos e investigadores que utilizaron esta metodología para elaborar y avanzar sus proyectos e incluso se llegó a formar un Consejo Centroamericano para la Agenda de Competitividad para el Siglo XXI, con representantes de INCAE, Harvard, cada uno de los gobiernos y sectores privados de la región, así como del Banco centroamericano para Integración Económica (BCIE).



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



LA ESTRATEGIA DE MARVIVA

El **MARCO CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA DE MARVIVA**, responde a los que se consideran los principales retos para la sostenibilidad de la biodiversidad marino-costera de la región del Pacífico Medio Oriental, y en particular de las zonas marinas e insulares del Pacífico de Costa Rica, Panamá y Colombia y del llamado Domo de Costa Rica.

Este marco fue desarrollado por **Jorge Jiménez R.** actual directivo y ex-Director Ejecutivo de MarViva, con el apoyo de sus equipos de investigadores y científicos dedicados al tema.

Este marco conceptual logra mezclar las tres áreas de trabajo de la organización con cuatro enfoques estratégicos principales: la mejora de la vida en las comunidades costeras; la rigurosidad de los estudios y análisis basados en ciencia; la excelencia y constancia en comunicación; y la incidencia política para crear la legislación, regulación y capacidades en el sector encargado de vigilar y proteger la biodiversidad marina.

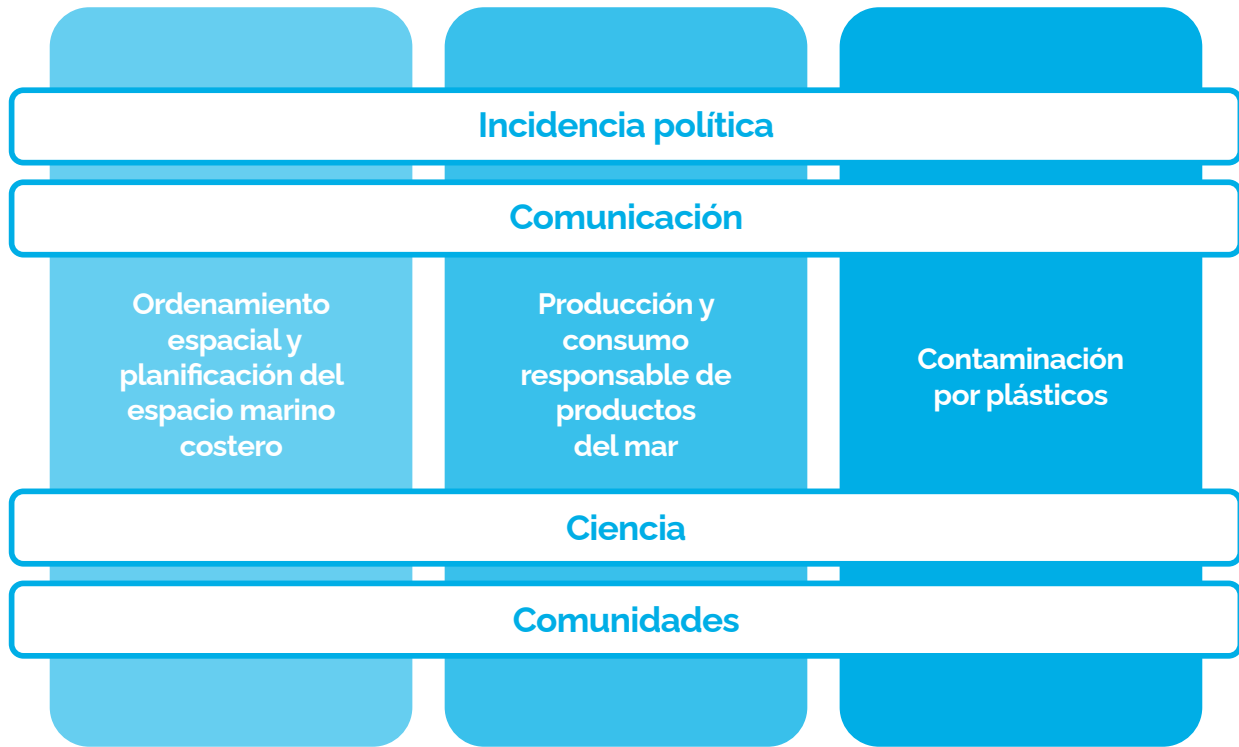
Su despliegue efectivo ha sido importante en las naciones en que opera MarViva, en las que se ha avanzado con nueva legislación relativa a las áreas de enfoque, con relaciones activas y constantes con las comunidades, con excelencia en comunicación, como lo demuestran cientos de presentaciones y artículos de los medios formales para respaldar sus actividades; y todo respaldado por investigación y ciencia del más alto rigor.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



ISLAS DE ESPERANZA

El **MARCO CONCEPTUAL DE ISLAS DE ESPERANZA** fue establecido por **Stephan Schmidheiny y Erika Knie** en reunión de planificación en S'Alquería, en Mallorca, en julio del año 2002.

La idea fue que la Fundación AVINA apoyaría líderes y organizaciones excepcionales de América Latina, a las que se llamó "Islas de Esperanza en un mar de calamidades", con la intención de mejorar la capacidad de las comunidades y países de mejorar su sostenibilidad multidimensional.

El marco presenta las islas en su estado inicial en color rojo claro, y que por medio del apoyo de AVINA mejorarían su capacidad estratégica, operativa y/o financiera; se fortalecerían en su desempeño, para luego expandirse como se muestra en el círculo externo de cada isla –color rojo intenso–, para finalmente interconectarse para compartir aprendizajes; crear sinergias entre proyectos de una misma geografía o de un mismo tema; o simplemente mejorar su desempeño con base en los aprendizajes que la misma AVINA les podría transmitir mediante su apoyo.

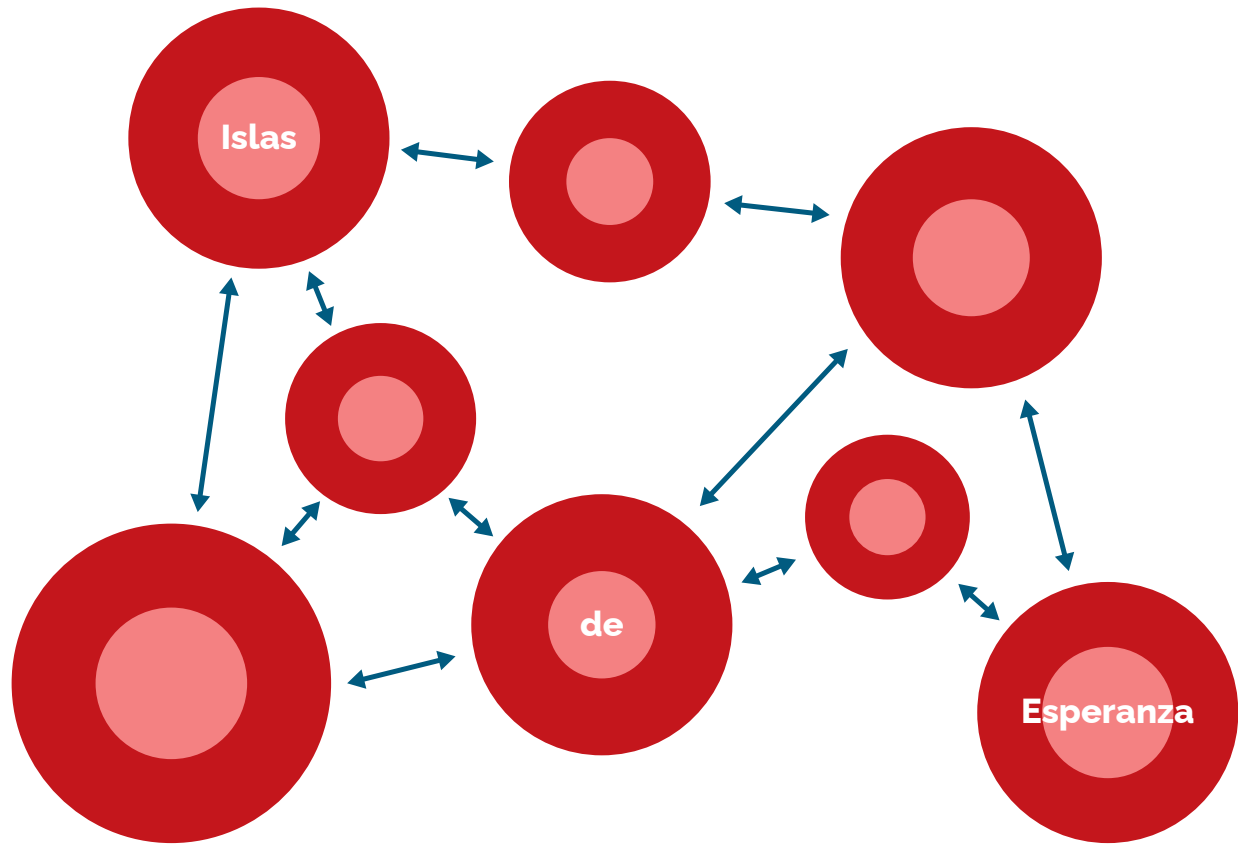
La idea final siempre ha sido que los líderes y organizaciones excepcionales con que se ha trabajado constituyen un gran archipiélago de cambio para impulsar la sostenibilidad integral de la región.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



INTERACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA NATURALEZA

El **MARCO CONCEPTUAL DE INTERACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA NATURALEZA** fue desarrollado por **Corporación Grupo Nueva** y su unidad de negocios, **MASISA**, como parte de los marcos necesarios para su reporte anual de transparencia.

Este marco fue fundamental para buscar y alcanzar altos niveles de ecoeficiencia, pues permitía medir los insumos que la empresa obtenía de la naturaleza y media lo que le devolvía a ésta por medio de sus operaciones y cadena de valor.

El marco se presenta en su forma más resumida, con solo 4 elementos críticos de insumos: el agua, los materiales –que incluye fibra, vegetales, minerales, etc. –, la energía en sus diversas formas, y la tierra que ocupa la empresa para su infraestructura total.

En el lado de los impactos de la empresa en la naturaleza, se señalan los más claros: contaminación de diversas formas y fuentes, desechos, emisiones de gases y efluentes, y la infraestructura que se construye sobre ella.

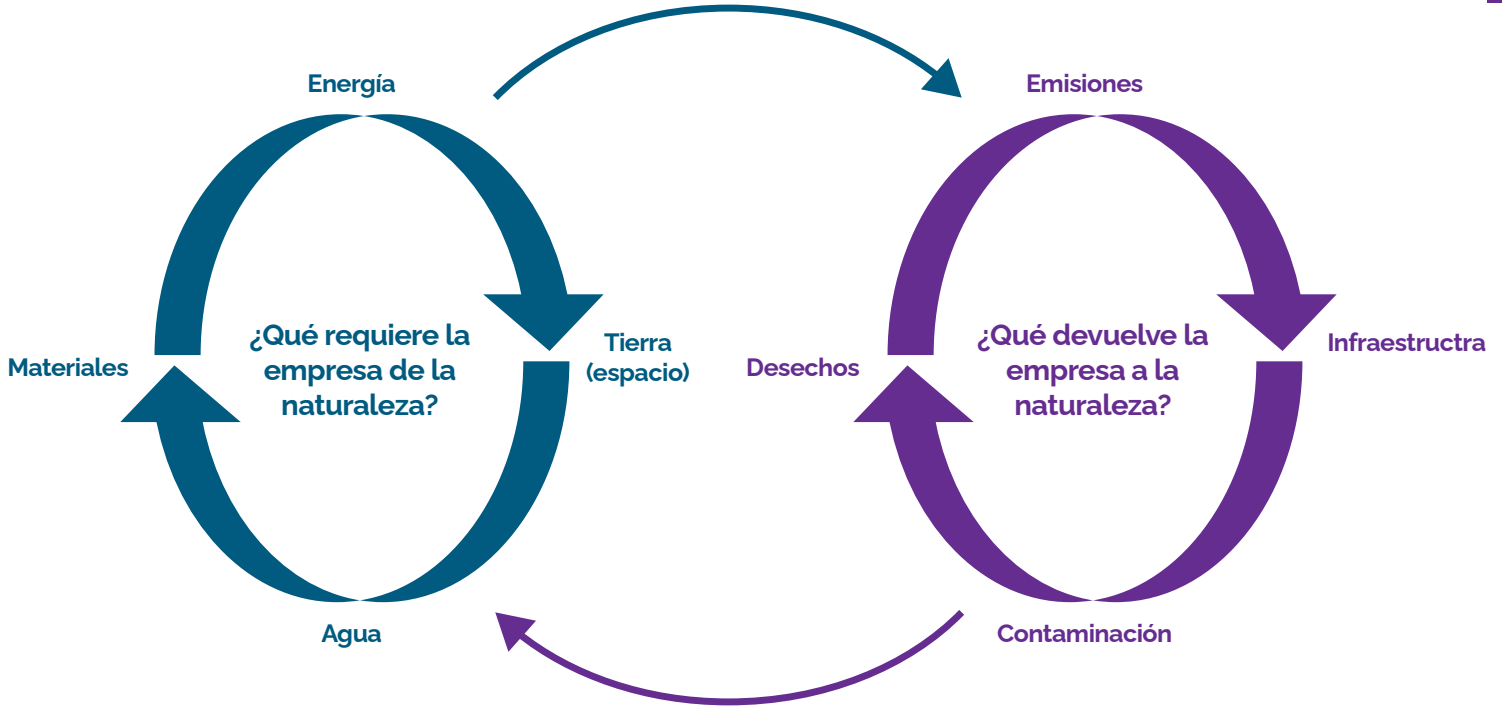
Este trabajo fue clave para aprender a medir la ecoeficiencia productiva de las empresas, al permitirle a sus directivos enfocarse sobre las formas en que la empresa interactúa con el medio natural.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



INTERACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA SOCIEDAD

EL MARCO CONCEPTUAL DE INTERACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA SOCIEDAD

fue desarrollado por **Corporación Grupo Nueva** y su unidad de negocios, **MASISA**, como parte de los marcos necesarios para su reporte anual de transparencia.

Este marco fue fundamental para buscar y alcanzar altos niveles de valor económico y valor social creado a partir de las contribuciones de la empresa a su sociedad por medio de sus productos y servicios, innovación y tecnología, impuestos directos e indirectos pagados al gobierno y sus instituciones, y mediante la generación de empleos de calidad y su compensación justa por medio de salarios, que le permiten a cada trabajador y su familia mejorar su progreso social.

Para hacer esto la empresa consume capital –que siempre tiene un costo de oportunidad –; recursos humanos que emplea y que también tienen un costo de oportunidad si la empresa no otorga la mejor oportunidad alternativa a cada trabajador; infraestructura productiva, logística y social; y debe contar con un marco legal y regulativo que conduzca a una buena gobernanza, y le permita asumir riesgos en el entendido de que la ley le protegerá cuando sea pertinente.

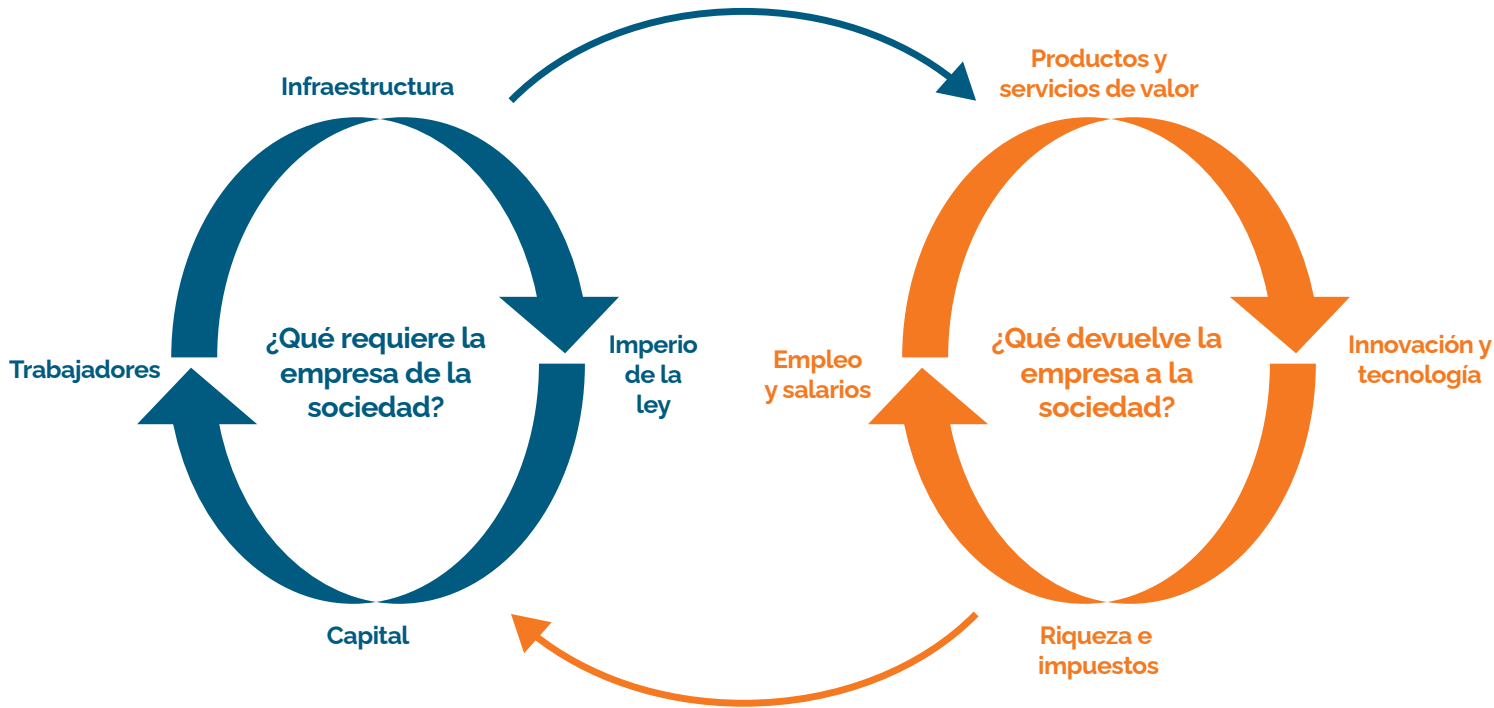
La empresa como creadora de valor social es parte integral del modelo de triple línea de base y, por lo tanto, esencial para el desarrollo de un sistema de reporte integral.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



LA EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE FUNDES

El **MARCO CONCEPTUAL DE LA EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE FUNDES** se ha simplificado en esta forma con el propósito de comunicar con claridad la importancia de que las ONGs y fundaciones filantrópicas evolucionen en función del contexto y de la necesidad de seguir moviendo la frontera del desempeño para sus beneficiarios-objetivo.

FUNDES ha evolucionado contantemente en sus casi 40 años de existencia para enfrentar retos del contexto y/o aprovechar que lo articulado en su etapa anterior ya ha sido asumido por el ecosistema de apoyo a las MiPyMEs que existe en cada ambiente.

Por ejemplo, la etapa de otorgar créditos y avales a los microempresarios, articulada por el mismo Stephan Schmidheiny y el entonces Arzobispo de Panamá, Marcos McGrath, generó una explosión de organizaciones de microcrédito en la región. Para finales de la década de los años 80 del siglo pasado, se contabilizaban cientos de organizaciones dedicadas al microcrédito, lo que le permitió a FUNDES dedicarse más bien a la formación de capital humano, primero, y luego a la mejora del clima de negocios para las empresas más pequeñas y a asesorarlas directamente para mejorar su productividad.

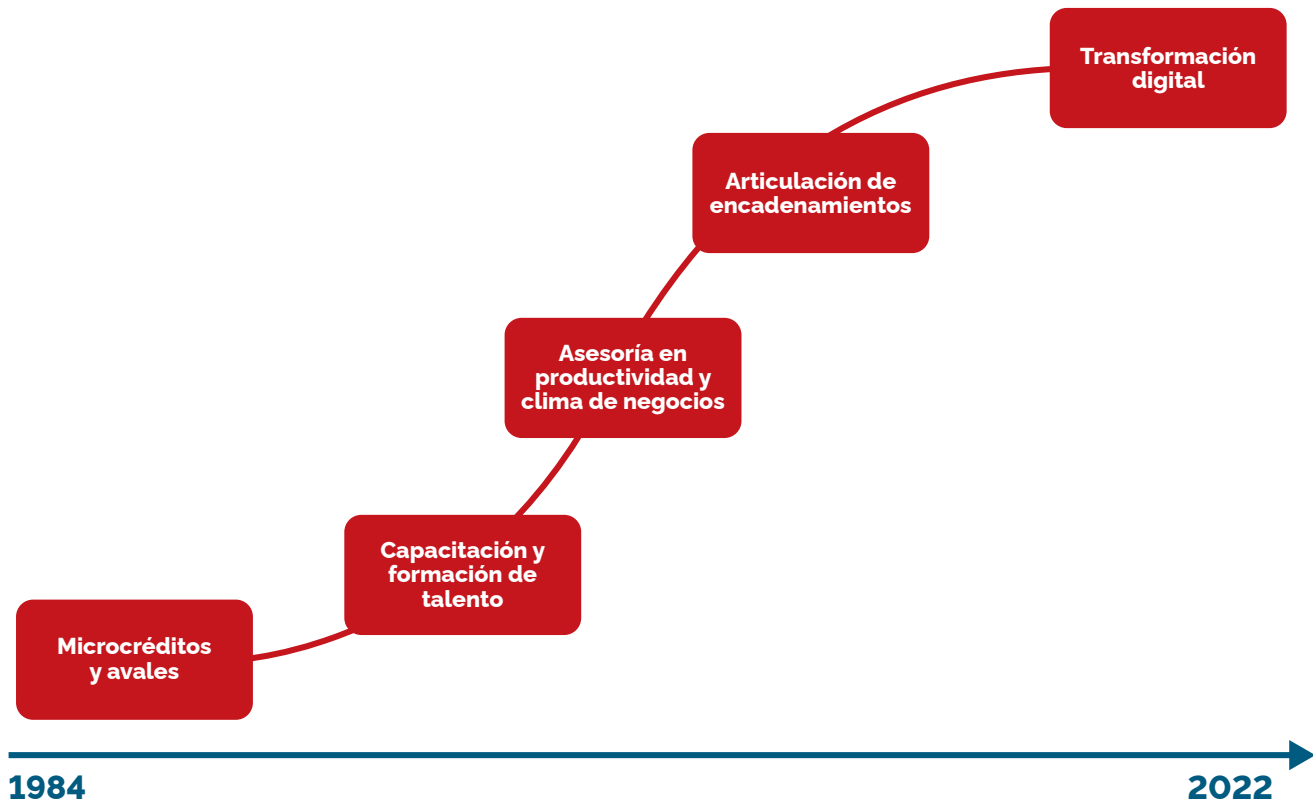
En una etapa posterior FUNDES se dedicó a articular cadenas de valor robustas para los microempresarios y de ahí, reconociendo el impacto de la IV Revolución Industrial sobre el contexto, a impulsar la transformación digital de las pequeñas empresas, siempre con la idea de servir de modelo a otras organizaciones comprometidas con el tema.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny



CLIMA DE NEGOCIOS

El **MARCO CONCEPTUAL DEL CLIMA DE NEGOCIOS** fue desarrollado e introducido por investigadores del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible -entre ellos **Arturo Condo, Niels Ketelhöhn, Lucia Marshall, José Alfredo Sánchez y Juan Carlos Barahona**- entre 1996 y 1999, como parte del trabajo de formulación de la Agenda Centroamericana para el Siglo XXI

Este marco establece que un clima de negocios, para incidir favorablemente en la competitividad de los conglomerados, cadenas de valor y empresas que operan en él, debe tener un desempeño cuando menos aceptable en 6 dimensiones y un total de 25 componentes que inciden en la productividad agregada de las empresas que operan en él, tal y como se muestra en el marco adjunto.

La competitividad se puede impulsar y alcanzar de muchas maneras, y una nación puede invertir y prepararse en las áreas que este marco señala. Debe quedar claro que los ambientes más competitivos, son aquellos en que existe un desempeño alto en la mayoría de ellas y que, tarde o temprano, las naciones competitivas, terminan por incidir en todas ellas.

El marco del clima de negocios ha sido ampliamente utilizado en el desarrollo de estrategias nacionales y sectoriales de competitividad, y para enfocar los esfuerzos de las naciones en aquellas áreas en que se han encontrado en déficit competitivo. También ha servido como base para el Índice de Competitividad Microeconómica desarrollado por Michael E. Porter para el Foro Económico Mundial, y que fue publicado entre 1999 y 2002.



ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny

Política comercial	Clima de inversiones	Infraestructura	Capital humano	Imperio de la ley	Desarrollo de conglomerados
Apertura comercial	Promoción de inversión extranjera directa	Logística	Educación	Independencia del poder judicial	Profundidad de cadenas de valor
Legislación de competencia	Promoción de exportaciones	Conectividad	Capacitación técnica	Resolución de conflictos	Especialización relevante
Integración regional y global	Apoyo de MiPyMEs y nuevas empresas	Energía	Programas de productividad	Transparencia	Nivel de innovación
Tratados de libre comercio	Seguridad de inversiones	Mercados de capital	Seguridad social	Robustez del contrato social	Calce con posicionamiento nacional
		Social			

COLABORACIÓN

El **MARCO CONCEPTUAL DE COLABORACIÓN** fue desarrollado por la **Fundación Avina** y documentado formalmente por **Sean McKaughan**, su presidente.

Este marco resume la forma sistemática y sistémica en que la Fundación AVINA y sus colaboradores realizan muchas de sus intervenciones en organizaciones, temas y comunidades la región.

La premisa fundamental es que la construcción de los cambios deseables en una sociedad, en un tema relevante para la sostenibilidad multidimensional, debe ser articulado y ejecutado por un grupo de personas y organizaciones representativas del capital social existente en la comunidad relevante, cada una colaborando desde su perspectiva y capacidades a primero fijar y luego avanzar hacia una visión unificadora.

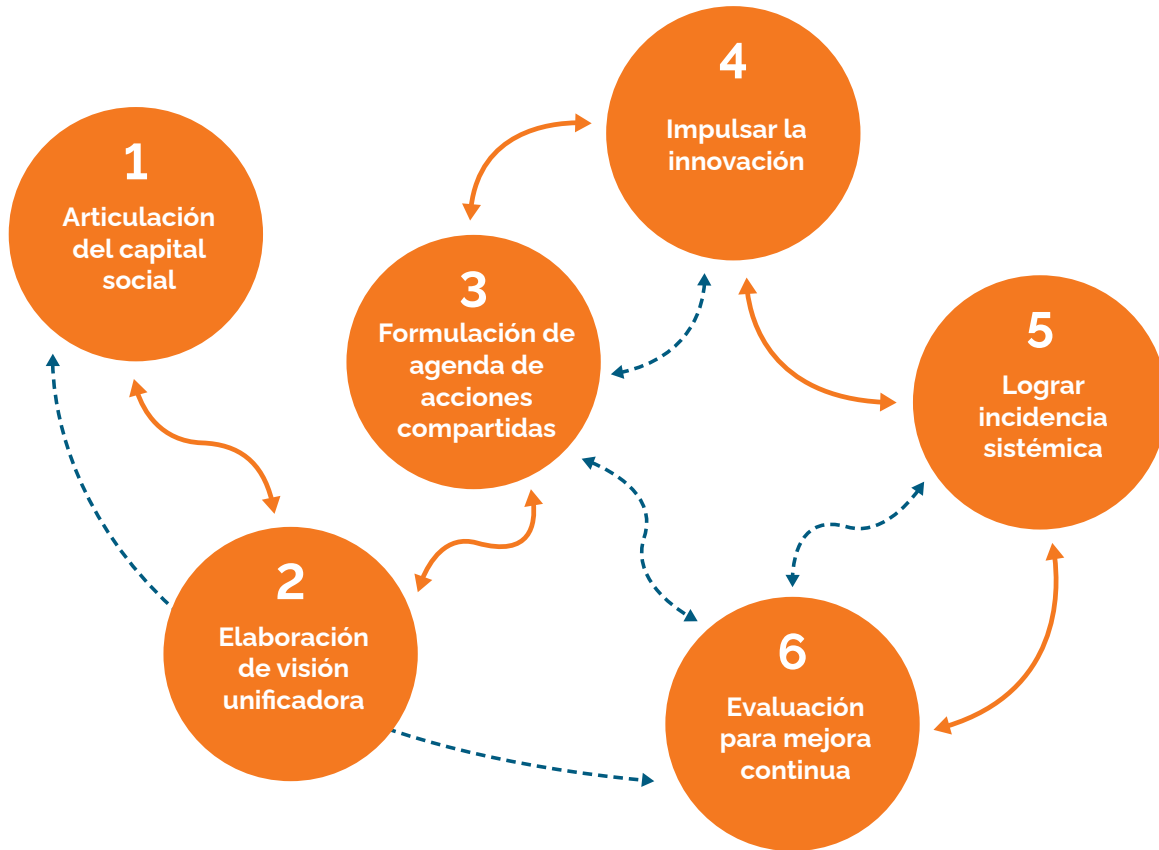
El proceso en sí, tal y como muestra el marco, no es lineal, sino flexible ante la dinámica social y complejidad de cada comunidad y problema abordado. La visión unificadora se convierte en un logro cuando, por medio de incidencia sistémica, se alcanza un nivel en que la su articulación se ha institucionalizado, convertido en práctica común y/o en una ley o regulación formal, y a la que contribuyen los principales actores sociales relacionados e interesados.

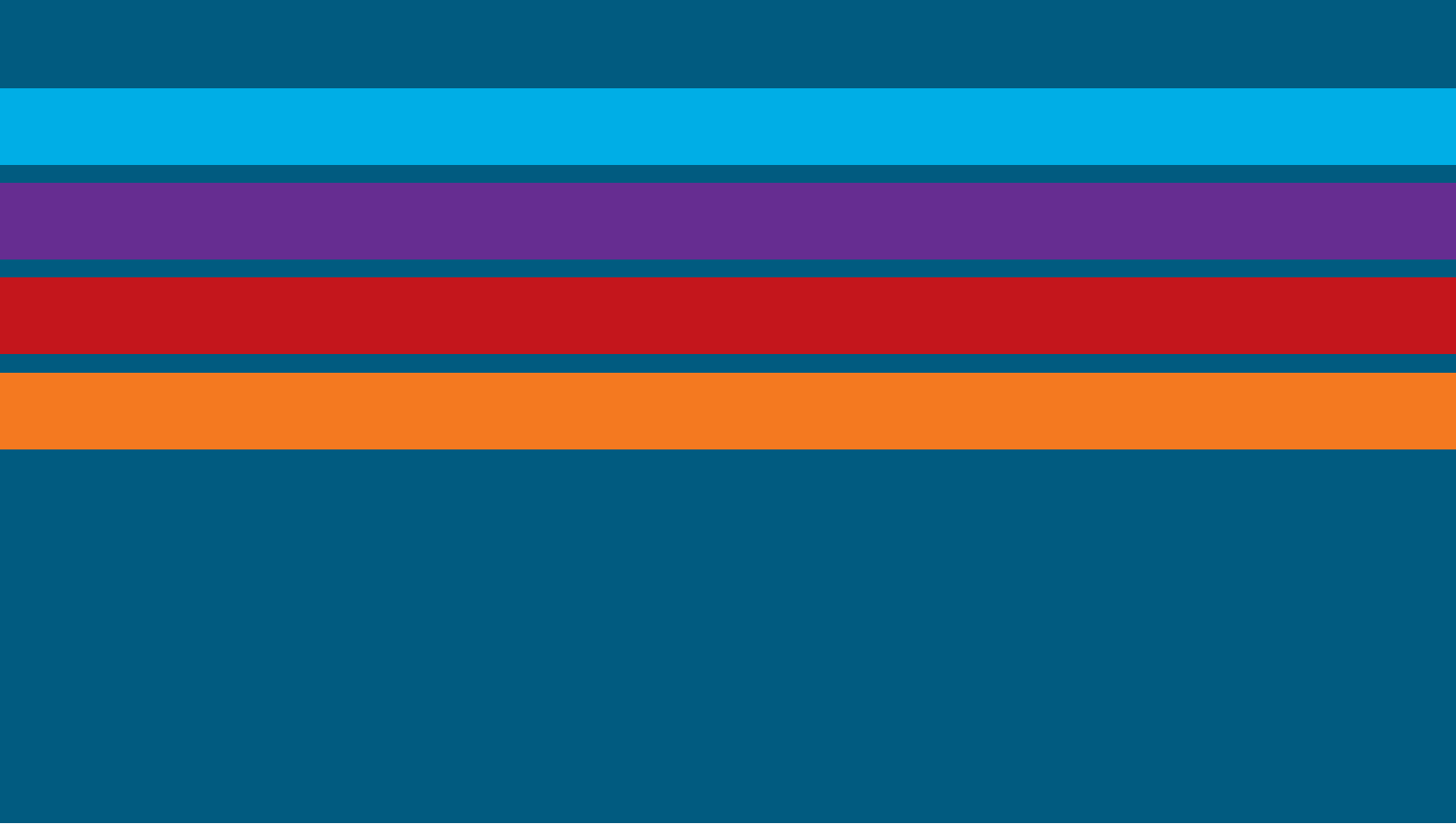


ESCANEAR PARA VER
EXPLICACIÓN



Cátedra en Sostenibilidad
VIVA Idea Schmidheiny





vivaidea.org |

