

SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

FUNDACIÓN
ARCOR

SINERGIA CON LA EMPRESA Y
COLABORACIÓN CON DISTINTOS
ACTORES PARA LOGRAR UNA
PERSPECTIVA REGIONAL

ARGENTINA, BRASIL, CHILE

CEFIS

CENTRO DE FILANTROPÍA,
E INVERSIONES SOCIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ





Este caso fue desarrollado por el equipo de investigación del **Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI)**, liderado por **Rodrigo Villar** con el apoyo de **Ximena Veas** y **Magdalena Aninat**, en 2021. Se enmarca en el proyecto de **Fortalecimiento a la Filantropía Institucional en América Latina** donde se documentan una serie de casos de entidades filantrópicas destacadas de la región. El proyecto es una colaboración conjunta entre el **CEFIS UAI**, la **Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales** de Colombia, **Universidad del Pacífico** de Perú, **Alternativas y Capacidades** de México y **Universidad de San Andrés**, de Argentina.

01 INTRODUCCIÓN

02 TRABAJO en ALIANZA: un sello de Fundación Arcor

03 PILARES

04 APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

CONTENIDOS

FUNDACIÓN
ARCOR

SINERGIA CON LA EMPRESA Y
COLABORACIÓN CON DISTINTOS
ACTORES PARA LOGRAR UNA
PERSPECTIVA REGIONAL

ARGENTINA, BRASIL, CHILE

FUNDACIÓN

ARCOR

Año de creación

1991



Fundadores

GRUPO ARCOR

País

**ARGENTINA,
BRASIL,
CHILE**



Tipo de fundación

Empresarial

PRESUPUESTO
ANUAL

Fondo total
movilizado
propio y de terceros

US\$700.00



No incorpora costos operativos, salarios y estructura de funcionamiento, los cuales son aportados por la compañía.

Fuente principal de recursos
+ Grupo Arcor



Misión:

Contribuir a generar igualdad de oportunidades educativas para la infancia en América Latina.



Foco temático

Infancia



ÁREAS



**Desarrollo
Integral en los
Primeros Años**



**Niñez y Vida
Saludable**



**Niñez en la Agenda
Pública**

Nº de
colaboradores

12

Colaboradores de
planta estructura
regional



Alcance geográfico

Iniciativas nacionales de Fundación Arcor Argentina, Brasil y Chile e iniciativas regionales para América Latina



Alcance poblacional

299.245 niños y niñas
participantes

315.081 adultos capacitados

244 instituciones
articuladas

635.862 participantes digitales

3.922.997 personas de la sociedad
en general

INTRODUCCIÓN

02

**Trabajo
en Alianza:**
un sello de
Fundación Arcor

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

**Aprendizajes y
conclusiones**

En 1951 Fulvio Salvador Pagani, hijo de inmigrante italiano, montó una fábrica de caramelos en Arroyito, un pequeño pueblo de la Provincia de Córdoba, Argentina. Nombró la empresa combinando las sílabas de su pueblo natal Arroyito (AR) con el de la provincia (COR), dando inicio al Grupo Arcor. Con el tiempo esta empresa incursionó en nuevos rubros y llegó a convertirse en la principal compañía de alimentos de Argentina y en el mayor exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. Actualmente es un grupo multinacional con 3 divisiones de negocio: alimentos de consumo masivo (golosinas, chocolates, helados, galletas y alimentos), agronegocios y envases, con 40 plantas industriales en Latinoamérica y 11 oficinas comerciales en América, Europa y Asia.

Desde su creación, el Grupo Arcor ha tenido un enfoque de sostenibilidad derivado de su convicción de que “no hay empresas exitosas en sociedades que fracasan”, por lo cual ha sido un negocio orientado a generar crecimiento económico, valor social y ambiental, cuidando las relaciones con sus distintos grupos de interés. En el contexto del enfoque de sostenibilidad, el Grupo Arcor ha establecido una estrategia de inversión social focalizada en una causa de alto valor social y de interés para la empresa: la niñez.

En 1991, la empresa creó la Fundación Arcor, cuya orientación está definida tanto por la temática identificada por el Grupo Arcor para hacer inversión social, como la manera de entenderla dentro del contexto de una política de sostenibilidad corporativa. La relación fundación-empresa se ha ido consolidando en un lugar que dista de los polos

Introducción

02

Trabajo en Alianza:
un sello de
Fundación Arcor

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

«A medida que el Grupo Arcor fue consolidándose en otros países, decidió abrir nuevas fundaciones. En el 2004 creó el Instituto Arcor Brasil y en el 2015 la Fundación Arcor en Chile. La creación de estas fundaciones contribuyó a la proyección regional, la cual es hoy en día una de las importantes características de la inversión social de Arcor.

La causa de la niñez la asumen las tres fundaciones desde una perspectiva de equidad y de derechos humanos, entendiendo a niños y niñas como sujetos de derechos y no como “actores de necesidad”. Esta causa tiene alcance regional y pone el énfasis en las oportunidades educativas, lo que se refleja en la misión: “contribuir a generar oportunidades educativas para la infancia en América Latina”.



de autonomía total e instrumentalización existentes en el variado mundo de las fundaciones empresariales de la región (Villar, Butcher, Gandini, & Sordo, 2014). En este tipo de fundaciones se encuentran tanto aquellas que canalizan recursos de la empresa, pero tienen una actuación autónoma en términos de su causa y del direccionamiento estra-

tégico, como otro grupo que se define como el brazo social de la empresa o su instrumento de responsabilidad social. En el caso de Fundación Arcor, el concepto es de “autonomía relativa”, pues es una entidad que canaliza recursos de la empresa para una causa pública (la infancia) que comparte con la compañía. El compartir la causa le permite estar alineada con la política de sostenibilidad del grupo, pero a su vez tener autonomía operativa. Como dice Santos Lio, gerente regional de Inversión Social de Arcor, “estamos alineados, pero a su vez tenemos autonomía en el funcionamiento, en las decisiones”¹.

Esta forma de concebir el lugar de la fundación ha conducido a que trabaje en dos campos complementarios: uno, hacia la sociedad, canalizando recursos privados en proyectos sociales de interés público, y otro, hacia la empresa, apoyándola en los temas relacionados con la infancia. Como dice Claudio Giomi, gerente corporativo de Sustentabilidad del Grupo Arcor: “hace un tiempo entendimos que una fundación como la nuestra no solamente tiene una función de canalizar recursos privados para fines públicos, sino también una de orientación, de ser una suerte de inteligencia social en este caso de la empresa, para que pueda cumplir ese rol social que se demanda hoy”.

A medida que el Grupo Arcor fue consolidándose en otros países, decidió abrir nuevas fundaciones. En el 2004 creó el Instituto Arcor Brasil y en el 2015 la Fundación Arcor en Chile. La creación de estas fundaciones contribuyó a la proyección regional, la cual es hoy en día una de las importantes características de la inversión social de Arcor.

¹ Este caso se basa en documentación interna de la Fundación Arcor y entrevistas con Claudio Giomi, gerente corporativo de Sustentabilidad del Grupo Arcor y con Santos Lio, gerente regional de Inversión Social de Arcor, realizadas en julio de 2021. Los documentos principales de referencia son: Informe regional 2020, Informe regional 2019, Narrativa Fundación Arcor, Inversión Social Arcor 2021, Movilización y difusión Inversión Social Arcor - Regional 2021, descripción de programas en la página web, Informes de iniciativas nacionales Fundación Arcor Argentina, Fundación Arcor Chile e Instituto Arcor Brasil 2020.

Introducción



La causa de la niñez la asumen las tres fundaciones desde una perspectiva de equidad y de derechos humanos, entendiendo a niños y niñas como sujetos de derechos y no como “actores de necesidad”. Esta causa tiene alcance regional y pone el énfasis en las oportunidades educativas, lo que se refleja en la misión: “contribuir a generar oportunidades educativas para la infancia en América Latina”. A partir de esta forma de entender la causa, la Fundación define su actuación como apoyo a actividades con el conjunto de adultos que trabajan en torno a la infancia, para que tengan el conocimiento y herramientas sobre los derechos de los niños, trabajen en temas de políticas públicas y contribuyan a su efectivo cumplimiento.

La Fundación parte del supuesto de que el Estado es el principal responsable en el cumplimiento de los derechos de la infancia, pero que en la sociedad hay un conjunto de actores corresponsables en garantizar el pleno respeto de los derechos de niños y

niñas². Es su labor trabajar con ellos en proyectos colaborativos de alcance territorial, iniciativas regionales, programas de capacitación y generación de capacidades y actividades de movilización social, a través de una agenda pública.

Para generar escala e impacto con su trabajo en la región, la Fundación utiliza como herramientas el relacionamiento estratégico y la promoción de articulaciones de diferentes actores vinculados con temas de la infancia, la creación de alianzas, el desarrollo de proyectos innovadores y la incidencia en políticas públicas.

Las fundaciones presentes en cada país comparten tres áreas de trabajo: **Desarrollo Integral en los Primeros Años**, orientada al fortalecimiento de los servicios y entornos de atención y educación de la primera infancia; **Vida Saludable**, dedicada a la promoción

² Educadores, directivos escolares, cuidadores, padres de familia, líderes comunitarios, funcionarios e instituciones públicas, empresas y empresarios, etc.

de hábitos de vida saludable en la niñez, y **Niñez en la Agenda Pública**, con la cual se busca promover la reflexión y debate sobre la situación de la niñez en América Latina.

Introducción

« Las fundaciones presentes en cada país comparten tres áreas de trabajo: Desarrollo Integral en los Primeros Años, orientada al fortalecimiento de los servicios y entornos de atención y educación de la primera infancia; Vida Saludable, dedicada a la promoción de hábitos de vida saludable en la niñez, y Niñez en la Agenda Pública, con la cual se busca promover la reflexión y debate sobre la situación de la niñez en América Latina».

En su modelo de operación, la Fundación Arcor ha seleccionado cuatro tipos de estrategias: apoyo y promoción de proyectos socio educativos realizados por organizaciones de la sociedad civil, formación y capacitación para personas que trabajan en el tema de infancia, generación de conocimiento en alianza con centros de estudios y universidades, y, por último, movilización social de actores privados y públicos, para instalar temas en la agenda e incidir en las políticas públicas³.



Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

TRABAJO en ALIANZA: un sello de Fundación Arcor

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

Aprendizajes y conclusiones

El trabajo en alianza es una característica fundamental del modo de operación, tanto a nivel de las iniciativas regionales como de los programas nacionales. A nivel regional destacan el Portal Educativo, el SITEAL/Infancia y Equidad para la Infancia, tres ejemplos de iniciativas desarrolladas en alianza con diferentes instituciones, que tienen el propósito de facilitar la formación, el acceso de información y recursos, y el intercambio de experiencias en temas de infancia, con énfasis en los derechos de niños y niñas como en políticas públicas sobre el tema.

El Portal Educativo es una plataforma que ofrece educación virtual gratuita en temas estratégicos sobre infancia. Los contenidos para la formación son elaborados por la Fundación Arcor o por aliados nacionales, regionales y globales de diferente tipo: académicos (Universidad Nacional de San Martín, Universidad Católica de Córdoba, Universidad de San Sebastián), organizaciones sociales que trabajan en temas de infancia como Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEP), Abriendo Rondas, Unidos por la Infancia, Corporación para la Infancia de Santiago, ANDI Comunicação e Direitos), y entidades gubernamentales (entre otras Municipalidad Lo Espejo, Municipalidad Cerrillos) y mixtas como Junta Nacional de Jardines de Infantes e Integra Chile.

El sitio está organizado en cinco temas: derechos de los niños y la niñas, vida saludable, primera infancia, gestión socio cultural, gestión institucional. Los contenidos están



elaborados de acuerdo a las diferentes audiencias a las que busca llegar: docentes, directivos de instituciones educativas, cuidadores, maestras de jardines de infantes, periodistas y profesionales de la comunicación, profesionales de empresas, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil.

El portal busca superar las barreras de acceso para la formación continua de actores del sistema educativo y especialmente para aquellos que están lejos de los centros urbanos, ofreciendo educación virtual, gratuita y de acceso público, disponible en cualquier momento y con soporte técnico de especialistas para navegar en entornos virtuales. La idea de educación continua está muy presente, de manera que se ofrecen opciones para tomar cursos iniciales y continuar profundizando en temas. Más que promover una vinculación tangencial y esporádica con el Portal Educativo, la Fundación busca “fde-

lizar los públicos” para lograr un mayor involucramiento en los temas estratégicos que ofrece. Así, ha logrado alcanzar a aproximadamente 10.500 usuarios⁴.

Otro ejemplo de la estrategia de alianzas con que opera Fundación Arcor es SITEAL/ Infancia, iniciativa conjunta con el Instituto Internacional de Planeación Educativa de UNESCO (IIPEE) y Unicef, para monitorear los avances de 19 países de la región en la Convención Internacional de los Niños, con la cual buscan contribuir a garantizar los derechos de la infancia. En esta plataforma virtual de alcance regional es posible encontrar políticas, normas, estudios e investigaciones sobre la implementación de las políticas e indicadores estadísticos de cada uno de los países⁵.

Para apoyar a los actores interesados en la defensa y promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes y facilitar el intercambio de experiencias y la articulación de acciones de advocacy en torno a temas de infancia, Fundación Arcor también ha apoyado la extensión a América Latina de la plataforma virtual Equidad para la Infancia, iniciativa que es parte del Programa Equity for Children del Posgrado en Asuntos Internacionales (GPJA) de New School University de New York. La plataforma provee herramientas útiles en este ámbito para diferentes actores (estudiantes, profesionales, organizaciones de la sociedad civil, tomadores de decisiones y medios de comunicación) y se desarrolla en América Latina gracias a la alianza con la Universidad Nacional de San Martín, Argentina⁶.

La plataforma cuenta con diferentes proyectos e iniciativas desarrolladas también en alianzas con otras entidades. Por ejemplo, el proyecto de Monitoreo Local del Bienestar

⁴ En el 2020 se ofrecieron cursos en español y portugués, donde participaron 10.499 estudiantes. El crecimiento en la participación de alumnos en relación al 2019 fue de 85% (Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Chile, 2021).

⁵ Ver https://siteal.iiep.unesco.org/eje/primera_infancia

⁶ Ver <http://equidadparalainfancia.org/>

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

« Junto a las iniciativas regionales, la Fundación Arcor tiene programas nacionales y varios de ellos compartidos entre las tres fundaciones, pero adaptados a los contextos nacionales. Siguiendo la perspectiva de la corresponsabilidad de diversos actores en garantizar los derechos de la infancia, los programas en los países se realizan también en colaboración con diversos actores (organizaciones de la sociedad civil, municipalidades, escuelas, etc.). »

Infantil, desarrollado entre la Fundación Arcor, la Fundación Corona (Colombia) y la Red de Ciudades Cómo Vamos, hace seguimiento y genera evidencia sobre la calidad de la infancia en la región, para facilitar el desarrollo de políticas públicas locales dirigidas a este sector de la población. Cuenta también con un repositorio de recursos documentales, de redes de especialistas y centros de formación y canales de comunicación para desarrollar encuentros virtuales, socializar buenas prácticas y análisis sobre el tema en la región.

Junto a las iniciativas regionales, la Fundación Arcor tiene programas nacionales y varios de ellos compartidos entre las tres fundaciones, pero adaptados a los contextos nacionales. Siguiendo la perspectiva de la corresponsabilidad de diversos actores en garantizar los derechos de la infancia, los programas en los países se realizan también en colaboración con diversos actores (organizaciones de la sociedad civil, municipalidades, escuelas, etc.). A través de convocatorias se busca que los diversos actores concursen, y a través de reconocimientos y premios se busca identificar prácticas destacadas

de trabajo con la infancia. Aprendiendo a Disfrutar, Niñez Cercana y Desde el Principio son tres buenos ejemplos del tipo de programas que realizan las tres fundaciones a nivel nacional.

El Programa Aprendiendo a Disfrutar (PAD) es una iniciativa de Inversión Social del Grupo Arcor, gestionado por las tres fundaciones. Se enfoca a la promoción de hábitos de vida saludables de la infancia y se ha realizado a través de convocatorias de proyectos en Argentina, Brasil y Chile y del desarrollo de un portal especializado en publicaciones y recursos prácticos en línea. La iniciativa alcanzó hasta 2020 a 157.224 niñas y niños, 5.100 docentes, 196 escuelas y jardines en la región. A raíz de la pandemia y las dificultades para el trabajo presencial con las escuelas, las fundaciones hicieron un gran esfuerzo para acompañar virtualmente a los equipos directivos y docentes, a través de la plataforma, video llamadas y grupos de WhatsApp (Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Chile, 2021).

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

Niñez Cercana está orientado a la primera infancia y se desarrolla en alianza con los gobiernos locales. Tiene un componente de dotación de materiales y otro de capacitación a docentes, funcionarios e intendentes municipales en temas relacionados con la atención y cuidado de la primera infancia a nivel local. El desarrollo de comunidades de aprendizaje para intercambio de experiencias y conocimiento entre pares ha sido otro aspecto destacado. En algunos municipios ha sido importante para la creación de políticas públicas orientadas a la infancia y para el desarrollo de una institucionalidad pública que le dé continuidad a las mismas, como en el caso de Arroyito, en Argentina, donde existe un Consejo de Niños.

La pandemia impulsó, en 2020, a Fundación Arcor a desarrollar el programa Desde el Principio, orientado a promover el juego infantil, el acceso a diversas prácticas culturales de atención a la infancia y acompañar a organizaciones comunitarias con materiales y recursos para el trabajo con niños y niñas en tiempos de pandemia. Así, en 2020 se apoyaron 19 proyectos de organizaciones comunitarias, se involucraron en la iniciativa 72 organizaciones, 2.570 adultos y fueron beneficiados 2.585 niños y niñas en todos los países donde opera la Fundación Arcor (Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Chile, 2021).

El conjunto de programas descritos ha sido posible por las alianzas establecidas por la Fundación Arcor a nivel regional y nacional y por la alineación entre las tres fundaciones y la empresa. La manera de asumir la Inversión Social por parte del Grupo Arcor ha sido central para orientar la misión de las fundaciones y el modo de operación de las mismas. Como veremos a continuación, la naturaleza de esta relación atraviesa la gobernanza, la gestión interna y externa y la forma de rendir cuentas de las fundaciones del Grupo, es decir, todos los pilares de gestión que analiza el Índice de Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional en América Latina (Bird, León, & Zavala, 2020).



01

Introducción

02

Trabajo
en Alianza:
un sello de
Fundación Arcor

03

PILARES

1

Gobernanza:
*los desafíos de
crear un Consejo
de una fundación
de una empresa
familiar*

2

Gestión interna:
*las implicaciones
de la “autonomía
relativa” en la
gestión de la
Fundación*

3

Gestión externa:
*las alianzas como
criterio central
para el desarrollo
de iniciativas
regionales y
programas
nacionales*

4

**Rendición
de cuentas y
transparencia**

04

Aprendizajes y
conclusiones

Este proceso de cambio se inició en el 2017 con una importante reforma al Consejo de Administración de la Fundación. De ser básicamente un consejo de la familia se pasó a uno con tres representantes de la empresa y cuatro de la familia, involucrando a una nueva tercera generación de la familia en la gobernanza de la Fundación.

«La Fundación Arcor es una fundación empresarial, pero como muchas compañías de la región, el Grupo Arcor es una empresa familiar. La fundación fue creada por la empresa, con la cual está alineada y de la cual recibe sus recursos, y cuyos accionistas son miembros de las familias fundadoras de la compañía».



01

Introducción

02

Trabajo en Alianza:
un sello de
Fundación Arcor

03

04

Aprendizajes y conclusiones

- Pilares**
- 1. Gobernanza
 - 2. Gestión interna
 - 3. Gestión externa
 - 4. Rendición de cuentas y transparencia

«Este lugar de “autonomía relativa” que ha encontrado la Fundación para situarse en relación con la empresa tiene varias implicaciones en su gestión. El propósito y por tanto los indicadores de resultados no se relacionan con la generación de valor, reputación o licencia para operar para la empresa, como sucede en general con las fundaciones empresariales concebidas como instrumentos de la empresa, sino por su contribución a la causa pública de generar oportunidades educativas para la infancia de América Latina.



Dentro de los planes próximos para seguir avanzando en fortalecer la gobernanza, se contemplan dos cambios adicionales para darle una estructura más acorde con la dinámica actual de la Fundación: involucrar externos, que sean expertos en los temas y la misión de la entidad filantrópica, y constituir un Consejo Regional para apoyar la orientación de las tres fundaciones.

2. Gestión interna: las implicaciones de la “autonomía relativa” en la gestión de la Fundación

Desde sus orígenes, la Fundación Arcor se planteó como una entidad relacionada con la empresa y orientadora de la acción de la misma, pero con autonomía en varios frentes. Como explica quien fuera por muchos años la presidenta del Consejo de Administración,

Lilia Pagani: “cuando se creó la Fundación era un homenaje a los socios fundadores y se buscó rescatar aquellos valores que se habían querido inculcar en las distintas comunidades. Lo que buscábamos era profesionalizar un poco más las actividades que se venían desarrollando, porque las comunidades estaban acostumbradas al paternalismo y la dependencia respecto a la empresa. Se quiso enseñarles a trabajar de otra forma y eso hizo que tuviéramos en claro que el trabajo en la comunidad iba más allá del lugar donde Arcor tuviera sus plantas, sino que debía trabajar más a nivel nacional” (Berger & Gowland, 2006).

Este lugar de “autonomía relativa” que ha encontrado la Fundación para situarse en relación con la empresa tiene varias implicaciones en su gestión. El propósito y por tanto los indicadores de resultados no se relacionan con la generación de valor, reputación o licencia para operar para la empresa, como sucede en general con las fundaciones empresariales concebidas como instrumentos de la empresa, sino por su contribución a la causa pública de generar oportunidades educativas para la infancia de América Latina. Pero a diferencia de fundaciones empresariales que conciben su actuación de manera autónoma a la empresa, la Fundación Arcor, además de estar alineada con la empresa a nivel temático, tiene como función contribuir a orientar las prácticas internas del Grupo Arcor en los temas relacionados con la causa que comparten.

La Fundación Arcor y la empresa comparten una estrategia de inversión social, pero la empresa, por su lado, tiene su propia política de sostenibilidad y un área de relacionamiento con la comunidad. La Fundación no está subsumida en esta área de relacionamiento, sino que opera con autonomía. Tal como explica Claudio Giomi, “nosotros desarrollamos una gerencia de Relaciones con la Comunidad para gestionar los impac-

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia



tos sociales y ambientales de la empresa. De la misma forma que la empresa tiene un área de recursos humanos para gestionar a sus públicos internos, un área de compra para gestionar el vínculo con los proveedores, un área comercial para su vínculo con los consumidores, tiene un área para gestionar el entorno comunitario que supone el impacto de su operación. La inversión social para nosotros es un campo distinto, que implica destinar recursos privados para fines públicos, a una “causa” que le da sentido y justificación. Aquello que la empresa hace de manera voluntaria, como contribución a la construcción de una mejor sociedad. A la hora de tomar esta causa sin duda que influyó el hecho de ser una empresa cuyo foco estuvo centrado en el desarrollo de productos infantiles, pero lo trasciende ampliamente”. En este aspecto, se está desarrollando una de la funciones que le asignan a la inversión social empresarial, la de ser “canalizadora de recursos” privados para fines públicos.

El tipo de relación entre la empresa y la Fundación se expresa también a nivel de estructura interna. La compañía tiene una Gerencia Corporativa de Sustentabilidad bajo la cual depende la estrategia de Sustentabilidad, el área de Relaciones con la Comunidad y la de Inversión Social Arcor. El área de Inversión Social Arcor cuenta con una estructura de Gestión Regional con roles de carácter transversal para la coordinación estratégica y

de las diferentes iniciativas. Cuenta con un gerente regional, coordinadores por áreas y responsables nacionales, quienes conducen equipos para la implementación nacional. Todos los colaboradores de Inversión Social Arcor en los distintos países, la estructura de funcionamiento y los costos operativos son asumidos por la compañía por fuera del presupuesto de funcionamiento de proyectos.

Desde Inversión Social Arcor, se asume la función de apoyar a la empresa en su vinculación con temas relacionados con la niñez. En ese marco se estructuró la Iniciativa Empresa e Infancia Arcor con los objetivos de: a) proteger y promover los derechos de la infancia como eje transversal en distintas áreas de gestión de la empresa Arcor y b) incorporar la perspectiva de los Derechos de la Infancia en la estrategia de sustentabilidad de la compañía⁷.

Para ello se ha propuesto un plan de trabajo con las siguientes etapas:

1. Construcción de un diagnóstico sobre las prácticas del Grupo Arcor en relación a los derechos de la infancia.
2. Constitución de un marco institucional para abordar el tema.
3. Desarrollo de una propuesta de trabajo sobre las prácticas realizadas e identificar oportunidades de mejora en función de los derechos de la infancia.
4. Acompañamiento a las áreas involucradas en la puesta en marcha de iniciativas, para que la temática de los derechos de la infancia se afiance en prácticas de la compañía.

Luego de la elaboración del autodiagnóstico y construcción del grupo de trabajo, un hecho destacado fue la aprobación de la Política de Compromiso con los Derechos del

⁷ Esta iniciativa toma los lineamientos desarrollados en los Principios Empresariales y Derechos del Niño, siguiendo la propuesta global liderada por el Pacto Global, Unicef y Save the Children.

01

Introducción

02

Trabajo en Alianza:
un sello de Fundación Arcor

03

04

Aprendizajes y conclusiones

01

Pilares

1. Gobernanza

2. Gestión interna

3. Gestión externa

4. Rendición de cuentas y transparencia

Niño. Esta, junto a otras iniciativas, tienen por destinatario el público general de la compañía. Otro ejemplo de este tipo de propuestas es el procedimiento acordado con el área de Servicios de Atención al Consumidor para tratar quejas, reclamos y sugerencias relacionados con la niñez que sean captados por algunos de los medios institucionales.

Simultáneamente se trabaja con áreas particulares de la empresa en acciones interáreas, como por ejemplo el Sistema de Información de Niñez Arcor (SINA), en el cual se registra y monitorea la situación de los hijos e hijas de los colaboradores de Arcor y los beneficios corporativos destinados a la infancia, de manera que es factible analizar la situación de la niñez y las respuestas de la empresa al respecto.

3. Gestión externa: las alianzas como criterio central para el desarrollo de iniciativas regionales y programas nacionales

“En Fundación Arcor estamos convencidos que para generar un cambio profundo en la sociedad hace falta crear alianzas que nos permitan trabajar juntos y potenciar los esfuerzos”⁸. Este criterio de trabajo colaborativo atraviesa el conjunto de iniciativas regionales. Como se explicó anteriormente, para cada iniciativa se establecen alianzas con diversos actores que tienen incidencia en el ecosistema de atención a la infancia⁹.

⁸ <https://fundacionarcor.org/redes/>

⁹ En estas alianzas participan entidades internacionales (IIPE UNESCO, Unicef), universidades (Universidad Nacional de San Martín, Universidad de San Sebastián, Universidad Católica de Córdoba, New School University, etc.), OSC internacionales y nacionales (Organización Mundial para la Educación Preescolar, OMPEP, Fundación Corona, la Red de Ciudades Cómo Vamos, Abriendo Rondas, Unidos por la Infancia Corporación para la Infancia de Santiago, ANDI Comunicação e Direitos), y entidades gubernamentales de nivel municipal.

«En Fundación Arcor estamos convencidos que para generar un cambio profundo en la sociedad hace falta crear alianzas que nos permitan trabajar juntos y potenciar los esfuerzos”. Este criterio de trabajo colaborativo atraviesa el conjunto de iniciativas regionales».

También se aprovechan las sinergias con la empresa para dar un mayor alcance a algunas iniciativas regionales. Por ejemplo, en el caso del premio “Mi Patio es el Mundo”, orientado a destacar proyectos vinculados a la Educación para el Desarrollo Sostenible en la primera infancia, donde participa la Organización Mundial para la Educación Preescolar, las fundaciones Arcor de Argentina, Brasil y Chile y centros de distribución del Grupo Arcor en países donde no cuentan con una fundación, como Paraguay y Uruguay. Junto a las alianzas mencionadas, las tres fundaciones son parte activa de diversas redes locales, nacionales e internacionales, como la Red ciudadana Nuestra Córdoba, en la cual participan más 60 organizaciones sociales, universidades y centros vecinales de Córdoba; la Red Nacional de las Ciudades de las Niñas y los Niños, en la cual participan 59 ciudades de Argentina y un amplio número de ciudades a nivel global. Para el aprendizaje sobre temas de Inversión Social, participan en redes nacionales como el Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina (GDPE), el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil (GIFE) o Empresas Unidas por la Infancia Chile UPPI y redes regionales como RedEAmérica, una red regional de fundaciones y empresas para aprender y promover el desarrollo de comunidades sostenibles en América Latina.

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

4. Rendición de cuentas y transparencia

Fundación Arcor tiene una política activa de rendición de cuentas. En su página web es posible encontrar información sobre cada uno de los programas que desarrolla y las alianzas que establece. En sus informes regionales anuales de gestión, también publicados en la página web, se detallan los resultados de cada una de las iniciativas. Igualmente, en los informes nacionales de gestión de la Fundación Arcor Argentina, Fundación Arcor Chile e Instituto Arcor de Brasil se publica información sobre cada uno de los proyectos apoyados por las fundaciones con los montos aportados, los montos de las contrapartes, las localidades donde se desarrollan y el número de participantes tanto a nivel de niños y niñas como de adultos.

Por otro lado, en el portal educativo y en los otros sitios que apoya la Fundación se hace público el conocimiento generado en diferentes aspectos relacionados con la infancia (políticas, normas, análisis, prácticas, guías, etc.). La página web de la Fundación en 2020 tuvo 536.113 visitas y 31.731 personas descargaron materiales. Igualmente, el canal de YouTube fue visitado por 372.568 usuarios y el Banco de Experiencias tuvo 22.386 vistas (Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Chile, 2021).



01

Introducción

02

**Trabajo
en Alianza:**
un sello de
Fundación Arcor

03

Pilares:
1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición
de cuentas y
transparencia

04

APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES



El caso de la Fundación Arcor ilustra de buena manera la forma de trabajar de una fundación empresarial, que ha logrado ocupar un lugar con la empresa que le permite aprovechar sus ventajas y evitar las limitaciones de la instrumentalización que se hace de algunas fundaciones empresariales. Por otro lado, se destaca por tener un enfoque regional y de derechos humanos, desarrollado gracias a las múltiples alianzas que establece para poder aportar a los diversos actores corresponsables de garantizar los derechos de la infancia.



01

Introducción

02

Trabajo en Alianza:
un sello de Fundación Arcor

03

Pilares:
1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

1

UNA FUNDACIÓN EMPRESARIAL QUE LE DA PRIORIDAD A LA CAUSA PÚBLICA EN SINERGIA CON LA EMPRESA



La Fundación Arcor es un ejemplo de una fundación empresarial que le da prioridad a la causa pública que apoya y a la vez se alinea a la política de sostenibilidad de la compañía, sin estar subsumida, ni ser el instrumento de la responsabilidad social del Grupo Arcor. El lugar de “autonomía relativa” que ocupa frente a la empresa le permite poner el énfasis en la causa y a su vez apoyar a la compañía en la orientación y gestión de los temas de infancia y desarrollar iniciativas conjuntas en esta temática.

2

UNA FUNDACIÓN CON PRESENCIA REGIONAL GRACIAS A LAS ALIANZAS Y A LA SINERGIA CON LA EMPRESA



El enfoque regional es el eje de la inversión social del Grupo Arcor. Las alianzas con universidades, entidades internacionales, organizaciones de la sociedad civil y la participación en redes locales, nacionales e internacionales es la forma como la Fundación Arcor ha logrado enriquecer sus programas y darle el alcance regional que actualmente tienen. Por otro lado, el trabajo coordinado de las tres fundaciones (Argentina, Brasil y Chile) y con la misma empresa en los países donde no hay fundaciones le permite a las fundaciones y a la misma empresa tener un papel relevante en temas de la infancia en los países donde actúan.

3

TRABAJAR CON UN ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS



La Fundación tiene como supuesto central que el principal responsable en el cumplimiento de los Derechos del Niño es el Estado y que esto significa trabajar monitoreando sus políticas e incidiendo en ellas, pero que también existen en la sociedad actores corresponsables en garantizar el pleno respeto de los derechos de la infancia (educadores, directivos escolares, cuidadores, padres de familia, líderes comunitarios, funcionarios e instituciones públicas, empresas y empresarios, etc.). Por ello, al revisar las estrategias de las fundaciones Arcor de cada país en los últimos tres años, es posible identificar una continuidad no solo en el enfoque de derechos de la infancia, sino también en trabajar con el conjunto de actores buscando que un ecosistema fortalecido de actores permita contribuir al efectivo cumplimiento de estos derechos¹⁰.

4

PONER AL CENTRO EL DESARROLLO DE CAPACIDADES



La formación y capacitación (presencial y virtual) es parte esencial de la contribución que realiza Fundación Arcor para fortalecer la labor de los diversos actores relacionados con el ecosistema de infancia. A través de las diferentes plataformas virtuales que ha impulsado, permiten a los distintos actores contar con programas de formación, herramientas y otros recursos para fortalecer su actuar tanto en el campo del servicio directo, como para monitorear e incidir en políticas públicas relacionadas con los temas de infancia.

10 Se revisaron los documentos Fundación Arcor Argentina 2019, Fundación Arcor Chile 2019, Instituto Arcor Brasil 2019; Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Chile 2020; y Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Chile 2021.

BIBLIOGRAFÍA

- Berger, G., & Gowland, C. (2006). *La Fundación Arcor: Promoviendo Articulaciones Institucionales para el Desarrollo Social a Nivel Local*. Bogotá: RedEAmérica.
- Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera, & R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (págs. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Fundación Arcor Argentina. (2019). *Iniciativas apoyadas*.
- Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Chile. (2020). *Informe Regional de Actividades Inversión Social, Año 2019*.
- Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Chile. (2021). *Informe Regional de Actividades Inversión Social, Año 2020*.
- Fundación Arcor Chile. (2019). *Iniciativas apoyadas*.
- Instituto Arcor Brasil. (2019). *Iniciativas apoyadas*.
- Villar, R., Butcher, J., Gandini, L., & Sordo, S. (2014). *Las fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. Ciudad de México.



SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

filantropialatam.uai.cl

CEFIS

CENTRO DE FILANTROPÍA,
E INVERSIONES SOCIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

