

**CUARTAS JORNADAS ACADÉMICAS DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION – 2013.**

Montevideo, 8 de agosto de 2013

**RESPONSABILIDAD SOCIAL – EJEMPLOS DE  
BUENAS PRÁCTICAS LLEVADAS ADELANTE  
POR EL MINISTERIO DE DEFENSA  
NACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL  
DEPORTE.**

Cra. María Noël López Gagnone (1); Ent. Alejandro González Soto (2)

**RESUMEN**

El Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas Uruguayas tienen una estrecha vinculación con el Deporte. Su tarea implica una importante y constante preparación física, atlética y deportiva. Debido a ello existe una fuerte contribución de este Ministerio al deporte nacional, en particular al inicio de la formación docente específica en el área de la Educación Física y el Deporte, a través de la Escuela de Educación Física y Tiro del Ejército. Esta última da origen a lo que posteriormente sería el Instituto Superior de Educación Física. El Ministerio de Defensa se ha planteado a través del deporte lograr dos objetivos fundamentales: en primera instancia elevar el nivel interno como capacitación dentro de la organización y en segunda instancia y por demás importante buscar a través del deporte lograr una mayor inserción del Ministerio en la sociedad. Para ello busca ser un dinamizador de las Instituciones Deportivas de la sociedad con las que se pretende interactuar fortaleciendo los vínculos entre ellas y el Ministerio.

- 
- (1) Cra. María Noël López Gagnone - Unidad Académica: Administración. Línea de investigación en Ética y Responsabilidad Social. Al respecto nos remitimos al material que oportunamente fuera incluido en: [www.ccee.edu.uy/investigación/administración\\_y\\_contabilidad/Ética\\_y\\_Responsabilidad\\_Social](http://www.ccee.edu.uy/investigación/administración_y_contabilidad/Ética_y_Responsabilidad_Social).
- (2) Entrenador Alejandro González Soto – participante del Posgrado en Economía, Derecho y Gestión del Deporte – FCCEE – UDELAR, Université de Limoges - Centre de Droit et d' Economie du Sport (2012)

En este sentido a través del deporte el Ministerio pretende desarrollar dicha práctica hacia su interna (fortalecimiento de su fuerza laboral) y también hacia la externa como forma de inserción del Ministerio en la sociedad civil. En el marco de dichos objetivos el Ministerio se encuentra participando en mayor medida a nivel internacional en la práctica del deporte y a su vez con sus potencialidades de infraestructura y recursos humanos, apoyando al deporte nacional tanto para actividades de alto rendimiento, como actividades recreativas y de interés social.

De esta forma el deporte se transforma en una buena práctica de responsabilidad social hacia la interna de la organización y hacia la externa: inserción y desarrollo de la comunidad. Una de las interrogantes que deja planteado este trabajo de investigación se refiere a la difusión de lo que se está haciendo de las iniciativas llevadas adelante.

#### 1) Objetivos

El objetivo central es identificar y dar a conocer como a través del *deporte*, el Ministerio de Defensa Nacional implanta buenas prácticas de Responsabilidad Social hacia la interna y hacia la externa de la Institución.

#### 2) Marco teórico

Está constituido por diferentes iniciativas en materia de Responsabilidad Social, los diferentes trabajos de investigación presentados en las Jornadas Académicas. En particular se tomará como referente la guía ISO 26.000 en lo que se refiere a su definición y temas fundamentales. Material disponible en materia de Deporte y del Ministerio de Defensa Nacional.

#### 3) Metodología

Se realizará un relevamiento teórico analizando pág. web, libros, trabajos monográficos, vinculados a la temática para conocer la misma en profundidad. Posteriormente el autor de la monografía realizó una serie de entrevistas entre ellas al Ministro y a su vez inspecciones oculares de los relevamientos realizados.

#### 4) Resultados.

Identificar buenas prácticas concretas de Responsabilidad Social desde la óptica del Deporte en el Ministerio.

#### 5) Bibliografía

La monografía en la cual se basa el resumen, Publicación de UNIT sobre la guía ISO 26.000, GRI, Pacto Mundial, Instituto Universitario ACJ Librillo (2011) Prof. Mello Estramil, web UNESCO, entre otra bibliografía utilizada por el autor en materia de deportes.

#### **Cuatro palabras clave de la presentación. Se expone entre paréntesis el alcance**

- **Responsabilidad Social** – (definición de concepto y temas fundamentales)
- **Deporte** – (importancia del Deporte como elemento fundamental del caso de estudio, para fortalecimiento de las capacidades de las Fuerzas Armadas y fundamentalmente como vía de inserción del Ministerio en la sociedad civil)

- *Ministerio de Defensa Nacional*– (organización objeto de estudio)
- *Casos* – (ejemplos concretos de buenas prácticas de RS que utilizan como instrumento el Deporte)

**Área de conocimiento:** Administración, Deporte, extensivo a todas las áreas de conocimiento.

## **DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **Antecedentes**

La investigación llevada adelante se basa en diferentes conceptos que fueron desarrollados en forma teórica, a partir de los mismos fue posible realizar el trabajo de campo, mediante entrevistas, inspecciones oculares, entre otras.

En primera instancia se consideró lo que realmente significa Responsabilidad Social para lo cual se profundizó en diferentes iniciativas internacionales como son el Pacto Mundial, el Global Reporting Initiative, la ISO 26.000 entre otros.

En segunda instancia se profundizó en el concepto de Deporte, analizándolo, destacando su evolución, la importancia que el mismo tiene para el desarrollo personal e intelectual de la persona, entre otros.

En tercera instancia se analizó la organización objeto de estudio que es el Ministerio de Defensa Nacional, su misión, estructura, funciones y en particular la relevancia del Deporte desde dos ámbitos: hacia la interna de la organización y hacia la externa de la organización.

En base al marco teórico antes descripto, mediante la técnica de entrevistas se buscó obtener información sobre buenas prácticas concretas llevadas adelante por el Ministerio de Deportes en materia de Responsabilidad Social que tienen como instrumento para ello el Deporte.

Cabe mencionar que la información surgida de las entrevistas no podemos afirmar que sea completa es decir que hayamos listado todas las buenas prácticas, solo podemos afirmar sobre aquellas que nos fueron informadas. En este sentido las iniciativas son llevadas a la práctica por diferentes sectores, los que en algunas oportunidades no se encuentran en comunicación y/o coordinación de actividades. Esto constituye sin lugar a dudas una limitación al alcance del trabajo, pero también una debilidad hacia la interna del Ministerio en lo que se refiere a la necesidad de profundizar la comunicación entre los distintos sectores, lo que redundará en beneficios de esos propios sectores y por lo tanto de la organización en su conjunto.

### **Responsabilidad Social**

En primera instancia la tesis pretende establecer una definición marco, que brinde conceptos para poder realizar posteriormente los relevamientos en la organización seleccionada.

Algunas de las iniciativas de interés la constituyen el Pacto Mundial, iniciativa promovida por Naciones Unidas en el año 1999. La adhesión a esta iniciativa es voluntaria. A partir del año

2013 todos los participantes anuales en el Global Compact deberán realizar una contribución financiera anual, cuyo importe depende del volumen de ingresos anuales. Dicho aporte se realizará a la Fundación para el Pacto Mundial, si no lo hicieran dejarán de ser considerados participantes activos en la iniciativa. Ello se debe a la necesidad de obtener fondos que permitan seguir promoviendo el conocimiento de esta iniciativa, en función de los recortes internacionales de fondos que se han producido.

Esta iniciativa tiene como objetivo central fomentar el desarrollo sostenible y la ciudadanía corporativa. El Pacto Mundial se centra en diez principios básicos sobre los cuales las organizaciones deben incursionar los que se encuentran agrupados en cuatro áreas:

- Derechos humanos
- Normas de trabajo
- Medio ambiente
- Corrupción

Actualmente empresas nacionales como ANCAP, CORREOS, ANTEL, entre otras, se encuentran adheridas al Pacto Mundial.

Con el devenir del tiempo otras iniciativas definen que la Responsabilidad Social no debe centrarse solamente en empresas, sino que abarca a todo tipo de organizaciones (incluidas las empresas), porque en definitiva todas actúan en la sociedad y todas en mayor o menor medida tienen sus impactos en la triple cuenta de resultados: económica, social, ambiental. En definitiva la sociedad en su conjunto es la que le brinda una “licencia” para operar a la organización.

Por otra parte otras iniciativas como el Global Reporting Initiative (GRI) que son consideradas herramientas para la confección de informes de sostenibilidad, también rescatan el concepto de Responsabilidad Social del punto de vista organizacional. El GRI establece que el objetivo del desarrollo sostenible es satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. Los reportes de sostenibilidad se encuentran en línea con las propuestas del Pacto Mundial y de ISO 26.000 que desarrollaremos a continuación. Los reportes de sostenibilidad proporcionan indicadores de desempeño atendiendo a tres dimensiones:

- Económica
- Social
- Ambiental.

En particular los indicadores en materia social propuestos refieren a:

- Prácticas laborales

- Derechos humanos
- Sociedad
- Responsabilidad sobre productos.

En este sentido los indicadores de medición propuestos por GRI se encuentran plenamente alineados con los conceptos o temas fundamentales que rescata la ISO 26.000. De esta manera los aportes conceptuales propuestos por ISO 26.000 como temas fundamentales se pueden medir utilizando los indicadores propuestos por GRI. En esta afirmación subyace el concepto que lo que no se mide no existe, por eso se hace hincapié en que las organizaciones no solamente deben plantear su enfoque en materia de Responsabilidad Social conceptual, sino que deben buscar la forma de medir el impacto mediante indicadores, los que obviamente no tienen por qué ser monetarios. En el mes de mayo de 2013 el GRI comenzó a realizar cambios tendientes a formular la versión G4, cuya traducción a los diferentes idiomas estará disponible sobre finales del 2013 y principios del 2014. En este sentido más allá de los cambios que se realicen en la herramienta, lo que importa es el concepto de medición y de difusión de la misma.

Cabe mencionar que GRI posee alianzas para la cooperación entre las que se destacan: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC), la Organización Internacional de Normalización (ISO), entre otras.

Otra de las iniciativas que se rescata es la propuesta por la Guía ISO 26.000 aprobada en noviembre de 2010. En la Publicación “Responsabilidad Social: concepto, herramientas y casos estudiados de particular interés” presentado en las Segundas Jornadas Académicas de las FCCEE – UDELAR 2011, se rescata esta iniciativa como altamente relevante en base al alto grado de participación que existió para su desarrollo así como también el tiempo del proceso de estudio que duró más de 6 años (2005 – 2010) de intensas reuniones en los diferentes países participantes. Cabe mencionar que más de 100 fueron los países involucrados, 450 los expertos y 42 el número de organizaciones participantes a título institucional. Por otra parte se destaca la creación de Comités espejo por país que a lo largo de los 5 años de desarrollo actuaron integrados por representantes de: consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales e institutos de investigación y academia. Debido a ello se entiende que esta iniciativa es central en el tema de Responsabilidad Social, tomando en consideración además las alianzas que tiene con otras iniciativas como antes mencionamos.

La guía ISO 26.000 define la Responsabilidad Social como:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un compromiso ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”

La guía ISO 26.000 rescata siete temas fundamentales a la hora de definir el alcance de la Responsabilidad Social, identificar asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, los que se detallan a continuación.

- Gobernanza de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Desarrollamos a continuación brevemente los principales conceptos que incluye cada uno de los siete temas fundamentales, por ser la base conceptual para efectuar el relevamiento.

Cabe mencionar que para cada materia fundamental la organización debería identificar y abordar todos aquellos asuntos que son pertinentes para dicho tema.

### Gobernanza de la organización

La gobernanza de una organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.

Los mecanismos de gobernanza pueden ser formales basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización, a menudo bajo la influencia de las personas que lideran la organización, constituyéndose en mecanismos informales. La gobernanza constituye el marco para la toma de decisiones dentro de la organización. Los sistemas de gobernanza varían dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera.

### Derechos humanos

Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano. Existe una primera categoría de derechos humanos que se relaciona con derechos civiles y

políticos e incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. La segunda categoría concierne a derechos económicos, sociales y culturales e incluye derechos como el derecho al trabajo, a la alimentación, a la salud, a la educación, y a la seguridad social.

### Prácticas laborales

Las prácticas laborales comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado.

Las prácticas laborales incluyen el reclutamiento y promoción de trabajadores, procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones, transferencia y traslado de trabajadores, finalización de la relación de trabajo, formación y desarrollo de habilidades (será uno de los aspectos en donde el trabajo de campo identificará buenas prácticas al respecto), salud, seguridad e higiene industrial y cualquier política que afecte las condiciones de trabajo, la jornada laboral y la remuneración. Incluyen también el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación tanto de organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales, y consultas tripartitas para abordar los problemas sociales relacionados con el empleo.

### Medio ambiente

Las decisiones y actividades de las organizaciones generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de donde se ubiquen. Ello podría estar relacionado al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales. Para reducir los impactos ambientales, las organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.

### Prácticas justas de operación

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las organizaciones de las cuales son miembro.

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti – corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad.

### Asuntos de consumidores

Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores tienen responsabilidad hacia ellos.

La responsabilidad incluye proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen

acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario.

### *Participación activa y desarrollo de la comunidad*

Las organizaciones deberían tener una participación activa en la comunidad para contribuir al desarrollo de la misma. La participación activa (individual o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público) ayuda a fortalecerla. Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen.

La participación activa de la comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, en relación con los impactos de las actividades de una organización, también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad, implica el reconocimiento del valor de la comunidad. La participación activa de una organización en la comunidad debería surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y que tiene intereses comunes con ella. La contribución de una organización al desarrollo de la comunidad, puede ayudar a promover niveles más elevados de bienestar dentro de la comunidad. De forma general, ese desarrollo, se entiende como la mejora de la calidad de vida de una población.

Por los conceptos antes expresados, la incursión del Ministerio de Defensa Nacional a través del deporte en la sociedad, contribuye a lograr el bienestar de la sociedad y la mejora de su calidad de vida. En el desarrollo práctico veremos algunas acciones que refuerzan la idea de la inserción en la sociedad a través del deporte, tema que siendo promovido por el Ministerio es un aspecto por demás interesante, dada la historia de dicho Ministerio en la sociedad.

## **Concepto y relevancia del Deporte**

Se entendió pertinente incluir algunas definiciones relevantes, propuestas por diferentes organizaciones a los efectos de sentar la base del marco teórico.

- Ministerio de Turismo y Deporte – Uruguay – el “Deporte en su concepción más amplia comprende a todas aquellas actividades desarrolladas bajo las denominaciones de Educación Física, Deporte y Recreación, en suma, a todas las actividades físicas propiamente dichas, que se realizan en forma más o menos regular y con la intención de producir cambios positivos en la condición física de cada individuo.”
- UNESCO - “Actividad humana significativa que se manifiesta y se concreta en la práctica de los ejercicios físicos, bajo la forma competitiva.”
- Carta Europea del Deporte – Libro Blanco del Deporte – “A los efectos de la presente carta se entenderá por deporte todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación organizada o de otro tipo tengan por finalidad la expresión o mejora de

la condición física y psíquica, y el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles.” Esta definición se la considera relevante pues tiene como objetivo definir las líneas de acción de la Comunidad Europea, surgiendo su definición del resultado de un largo proceso de consulta con las organizaciones del mundo deportivo, donde su principal objetivo es el de integrar el deporte con otras políticas.

En términos generales y en base a las definiciones manejadas implica el desarrollo del placer por la actividad física en sí misma, es una actividad integradora, socializante, esencialmente democrática. Es indiscutible la relación del deporte con la salud, y la importancia del deporte como parte de la educación, aspecto por demás vinculado directamente con el concepto de Responsabilidad Social. El deporte es un fenómeno social y económico en expansión que contribuye en gran medida a los objetivos estratégicos de espíritu de equipo, tolerancia, solidaridad y prosperidad en todo el mundo, así como también se promueve el juego limpio contribuyendo al desarrollo y la realización personal. Debido a ello se mantiene vigente el ideal olímpico de impulsar el deporte para promover la paz y el entendimiento entre las naciones y culturas, así como la educación de los jóvenes.

El deporte además de estar vinculado a la salud, tiene una dimensión educativa y desempeña un papel social, cultural y recreativo, aspecto ligado íntimamente con el concepto de Responsabilidad Social. A continuación se detallan algunos ejemplos que permiten entender como se puede promover y fomentar la responsabilidad social a través del deporte, entre otras:

- Mejorar de la salud, a través de la educación física.
- Luchar contra el alcohol y las drogas.
- Educar y formar a las personas
- Aprovechar el potencial del deporte para la inclusión social, la integración, la igualdad de oportunidades, la consideración de grupos vulnerables (discapacidades varias entre otras)
- Promover la lucha contra el racismo y la violencia
- Intercambiar valores entre distintas partes del mundo, favoreciendo la tolerancia

En este marco se considera pertinente traer a colación las políticas de cambio que emergen del Gobierno Nacional con el Plan Nacional Integrado de Deporte – PNID elaborado por la Dirección Nacional de Deporte y el Ministerio de Turismo y Deporte (setiembre de 2012). Del mismo surgen las siguientes puntualizaciones a modo de diagnóstico, entre otros.

- Uruguay, como país de larga tradición democrática
- Carencia de la universalización de la educación física
- Bajo índice de práctica de actividad física y deportiva
- Oferta limitada

- Fútbol como oportunidad
- Limitaciones en deporte federado de alta competencia y de alto rendimiento.
- Revisión de la red de instalaciones deportivas y espacios naturales
- Definición de personas responsables del funcionamiento del sistema deportivo
- Escasa comunicación, la cual es mejorable y desconocimiento de datos y registros.

De acuerdo a lo antes mencionado es posible implementar políticas de responsabilidad social a través del deporte en diferentes ámbitos que apuntan a la mejora de la ciudadanía. En el relevamiento práctico veremos algunos aspectos de especial interés que se refieren a la articulación de esfuerzos para el impulso del deporte y como ello potenciaría el mismo, aspecto que en la práctica hoy se ve en casos puntuales pero no responde a una política integradora entre el Ministerio de Defensa Nacional y el Ministerio de Turismo y Deporte.

### **Consideraciones sobre el Ministerio de Defensa Nacional**

El Ministerio de Defensa Nacional en esencia está compuesto por las Fuerzas Armadas que comprenden: el Ejército Nacional, la Armada Nacional, la Fuerza Aérea Uruguaya.

En lo que respecta a las Fuerzas Armadas, su misión fundamental es la defensa de la soberanía e integridad territorial frente a un ataque exterior, las demás misiones son complementarias y/o secundarias.

El Ministerio de Defensa Nacional tiene una larga y rica tradición deportiva a nivel nacional e internacional.

La preparación físico – atlética – deportiva es una constante en la formación y entrenamiento de los militares en todo el mundo y por lo tanto en Uruguay (en este sentido compete la responsabilidad social hacia la interna de la organización, entre otras dentro de lo que se entiende por prácticas laborales).

Por otra parte y en base a lo antes mencionado, la contribución de las Fuerzas Armadas al Deporte Nacional se remonta al inicio de la formación docente específica en el área de la educación física y el deporte. La Escuela de Educación Física y Tiro del Ejército es la que da origen a lo que hoy es el Instituto Superior de Educación Física (en este sentido compete la responsabilidad social hacia la externa de la organización, en este caso la sociedad en su conjunto).

Hoy en día, el Ministerio de Defensa Nacional y su Estado Mayor de la Defensa han definido como una de las líneas de acción, el desarrollo de una política deportiva tendiente a elevar el nivel interno en esa área de sus integrantes y sus Fuerzas Armadas (visión interna del deporte como propulsor de la responsabilidad social), al tiempo que ser un agente dinamizador de las Instituciones Deportivas de la sociedad civil con quien se quiere interactuar fortaleciendo sus históricos vínculos de unión (visión externa del deporte como propulsor de la responsabilidad social). Cabe recordar que el Ministerio se encuentra en condiciones de ofrecer no solamente infraestructura sino también recursos humanos capacitados.

A modo de resumen podemos concluir que la potenciación del deporte en el Ministerio de Defensa Nacional trae aparejado buenas prácticas de responsabilidad social hacia la interna y hacia la externa de la organización. A continuación se detallarán algunas de las buenas prácticas de responsabilidad social llevadas adelante por el Ministerio de Defensa Nacional desde la óptica del Deporte

### **Buenas prácticas de RS en el Ministerio de Defensa Nacional desde la óptica del Deporte.**

Del relevamiento realizado se han podido analizar buenas prácticas de RS desde la óptica del Deporte, las que han sido clasificadas según el tema fundamental del que tratan.

#### 1) Gobernanza Organizacional

Dentro de las actuales líneas de acción a nivel del Ministerio y atendiendo a la realidad mundial, se le ha dado al deporte un nuevo impulso. Se pretende profundizar en el desarrollo del área deportivo militar, actualizándola al desarrollo contemporáneo

En el marco del objetivo antes mencionado se ha afectado personal técnico civil especializado a efectos de comenzar a diseñar y desarrollar políticas en el área deportiva. Se pretende desarrollar el deporte a nivel militar desde una visión global, nacional, y coordinada pudiendo maximizar los recursos conjuntos de cada fuerza y lograr un relacionamiento mayor con la sociedad civil que signifique un enriquecimiento y ayuda bilateral. Desde este punto de vista ambos objetivos responden a buenas prácticas de responsabilidad social.

Es importante rescatar al respecto una iniciativa que a diciembre de 2012 se encontraba planteada, la que se enmarca en la creación de una unidad en el organigrama del Ministerio con dichos objetivos, por lo que puede afirmarse que es una práctica de responsabilidad social desde la óptica del deporte y que se relaciona con la gobernanza del Organismo, aspecto sobre el cual nos remitimos a los conceptos vertidos sobre el tema al desarrollarse los siete temas fundamentales de la Responsabilidad Social.

El Ministerio impulsó la creación de una Unidad de Coordinación y Desarrollo Deportivo Militar que reporta directamente al Sr. Ministro y funciona en el ámbito del Estado Mayor de la Defensa. Al equipo técnico civil, se ha incorporado un delegado de cada fuerza (Ejército, Armada y Fuerza Aérea) quienes se encuentran trabajando en ello tendiendo a conformar las grandes líneas de acción futura. Tratándose de un tema que engloba pero trasciende a cada fuerza en particular, el ámbito elegido para insertar dicho diseño jurídico – institucional es el Estado Mayor de la Defensa.

Tomando en consideración el marco teórico desarrollado la propuesta se presenta como un posible cambio de la estructura organizacional del Ministerio y la creación de una unidad que tiende a posicionar el deporte al máximo nivel dentro de la organización. Ello implica la creación de mecanismos formales basados en la estructura organizacional que serían plasmados en el futuro organigrama al concretarse la iniciativa.

Al respecto cabe mencionar que en el mes de junio de 2013 la ley que crearía la Unidad de Coordinación y Desarrollo Deportivo Militar se encontraba en proceso de elaboración jurídica. Sin perjuicio de ello y dado que los equipos están en un proceso de consolidación de

su trabajo con fecha 10 de abril de 2013 en el Club Naval (Carrasco) se realizó la “Presentación de la Unidad de Coordinación y Desarrollo Deportivo Militar”, conjuntamente en dicho acto y bajo la línea de actuación definida se procedió a firmar un acuerdo de mutua colaboración entre el Ministerio de Defensa Nacional con 19 federaciones y organismos del ámbito deportivo, el Comité Olímpico Uruguayo y el Ministerio de Turismo y Deporte, con el objetivo de potenciar en deporte a su máxima expresión. Dicho acto tuvo una importante repercusión en el ámbito de la prensa y del deporte en sí mismo.

Para desarrollar el deporte a nivel militar y además proporcionar un importante instrumento para el desarrollo deportivo de la sociedad en general, el objetivo es instrumentar desde los cambios antes mencionados un Sistema Deportivo Militar Nacional basado en tres líneas de acción:

- Sistema Deportivo Militar de Alto Rendimiento.

Bajo esta iniciativa se otorgaría a los atletas servicio de apoyo médico (servicios de sanidad militar, alimentación – nutrición y suplementación apropiada, fisioterapia, y masajes), infraestructura deportiva, alojamiento (residencia deportiva), transporte y locomoción, apoyo metodológico y apoyo psicosocial.

En una reunión internacional realizada por el Consejo Internacional del Deporte Militar, surge que internacionalmente ya se encuentran llevadas adelante estas iniciativas que tienden a potenciar las capacidades de los deportistas militares, lo que sin duda es una buena práctica de responsabilidad social atendiendo a las “prácticas laborales”. Asimismo en el exterior se desarrollan prácticas específicas para soldados discapacitados o lesionados en guerras, misiones de paz, acciones de salvataje, esto se constituiría en otra buena práctica del punto de vista laboral y por lo tanto una acción de RS.

A nivel internacional en el 2011 en Río se desarrollaron los 5° Juegos Mundiales Militares – promovidos por el Consejo Internacional del Deporte Militar. Esta iniciativa tuvo fuertes e interesantes impactos en la sociedad brasileña, teniendo como consecuencia que colateralmente se realizaran otras actividades que tuvieron impacto en la comunidad, como por ejemplo se construyeron dos nuevos gimnasios, 1200 apartamentos para alojar a los distintos atletas, así como también se desarrollaron estudios e investigación en relación a tratamiento de aguas deportivas (piscinas), iluminación de bajo consumo, entre otras. Los 6° juegos olímpicos serán realizados en Corea 2015.

- Área para el Desarrollo Académico Deportivo

El objetivo de esta área consistirá en crear un Instituto Militar del Deporte en donde se diseñará una política deportiva de las Fuerzas Armadas. Los objetivos específicos son:

- Crear un Instituto Militar del Deporte
- Crear un espacio cultural técnico deportivo (coloquios, charlas, etc..)
- Desarrollar y difundir líneas de investigación.
- Generar espacios de formación específica y permanente (cursos a dirigentes, entrenadores, etc.)

- Área de Deporte y Promoción Social

Esta área tendría como objetivo socializar el deporte en el ámbito militar (familia). También tendría el propósito de que el Ministerio de Defensa Nacional y sus integrantes sean agentes de difusión del Deporte en la sociedad, fundamentalmente en las zonas suburbanas y en el interior del país (zonas de cuarteles). Promovería actividades intentando expandir programas sociales deportivos relacionados con: la familia de los militares, juegos militares nacionales, actividades con Intendencias Municipales, comisiones de ayuda a personas con problemas de drogas, campamentos recreativos en zonas militares para niños de barrios carenciados, entre otras.

A modo de conclusión el cambio organizacional propuesto se plasmaría en la estructura organizacional del Ministerio de Defensa Nacional, por lo que tendría un impacto directo en su gobernanza y por lo tanto en la relevancia del deporte en sí mismo, y debido a ello en las buenas prácticas de responsabilidad social que la Organización se propone llevar adelante. La Unidad a la que hacemos referencia y sobre la que desarrollamos sus funciones ha sido presentada públicamente en el mes de abril, encontrándose en proceso de elaboración la ley que la creará y consolidará de acuerdo a lo que nos referimos anteriormente.

Cabe resaltar que la institucionalización de esta propuesta a nivel del organigrama es un claro ejemplo de gobernanza organizacional que apunta a una buena práctica de responsabilidad social como tal. Por otra parte las iniciativas que se plantean llevar adelante en materia de responsabilidad social a través del deporte tanto en la interna de la organización (prácticas laborales), como en la externa de la misma (participación activa y desarrollo de la comunidad) utilizan el deporte como su canal de implantación.

Sin perjuicio de la iniciativa antes mencionada y las repercusiones que ello tendría a nivel del Ministerio en su conjunto, actualmente existen buenas prácticas de responsabilidad social de carácter puntual (relacionadas con el deporte), pero no por ello menos importantes que apuntan a la interna y a la externa del Ministerio algunas de las cuales desarrollaremos a continuación.

## 2) Prácticas laborales.

Desarrollaremos a continuación algunas de las buenas prácticas de Responsabilidad Social llevadas adelante por el Ministerio y vinculadas específicamente al deporte. Básicamente nos referiremos a buenas prácticas laborales que apuntan a uno de los siete temas fundamentales que destaca la ISO 26.000, sin perjuicio de ello alguna de las buenas prácticas identificadas también son llevadas adelante para la sociedad en su conjunto es decir a lo que la ISO 26.000 ha dado en llamar: participación activa y desarrollo de la comunidad

- Club social y Deportivo Andresito Ejército. Se fundó en el año 1990. Esta institución tiene como fin poder realizar actividades para los funcionarios y familiares del Ministerio como servicios sociales, recreativos y deportivos de cualquier índole, entre otros: fútbol, baby fútbol, atletismo, pentatlón, natación, tiro, boxeo, esgrima, etc. Cuenta con un cuadro de docentes de elevado nivel técnico, el que es ampliado en los meses de verano en la Escuela de Recreación de Verano. Brinda apoyo y servicio a instituciones educativas públicas y privadas, como a diferentes instituciones que trabajan con personas con capacidades diferentes.

- La Escuela de Recreación de Verano, es una actividad extracurricular con dos turnos, matutino y vespertino para niños con edades comprendidas entre 6 y 12 años. Se trabaja sobre dos áreas:
  - Educación para la salud: brindar un servicio recreativo y social durante el verano, fundamentalmente para hijos de la familia militar, procurando lograr un estado de salud psico – físico integral.
  - Social: comprende la formación moral y social de los usuarios, se les enseña a compartir y socializar a través del juego lúdico recreativo.
  
- La Escuela de Educación Física y Tiro del Ejército – la enseñanza militar busca instruir, entrenar, y educar al Personal Superior y Subalterno de las Fuerzas Armadas. También se imparten cursos como monitor o instructor de tiro y el de monitor e instructor de entrenamiento físico militar. La enseñanza militar busca formar integralmente al individuo capacitándolo para el cumplimiento de sus cometidos, y obligaciones dentro de la organización y en la sociedad. Dicha escuela a lo largo de sus años de existencia y experiencia, ha procurado alcanzar una mayor eficiencia y nivel de capacitación profesional como motor para el progreso de la Institución, y así lo ha logrado. Cabe mencionar nuevamente que esta escuela fue la base que dio inicio al Instituto Superior de Educación Física, aspecto que oportunamente hemos resaltado.
  
- Plan pedaleando – cuyo objetivo combina el estímulo deportivo, esparcimiento, y juego a la vez, pretendiendo con el obsequio de bicicletas, alcanzar a los niños y adolescentes hijos de personas que prestan servicios en el Ministerio de Defensa Nacional. El plan está dirigido a personas entre 2 y 17 años inclusive. En la actualidad se llevan entregadas más de 3.500 bicicletas. Se pretende promover en la familia militar el ciclismo con esta estrategia.
  
- Programa de equinoterapia – es un tipo de terapia que utiliza a los caballos como medio de transmisión de estímulos. Está principalmente dirigida a niños con discapacidades motoras o mentales. Cubre principalmente a hijos de militares y soldados que necesitan el servicio. El CENAFRE (Centro Nacional y Fomento de Rehabilitación Ecuestre) funciona en Uruguay con 27 centros distribuidos en diferentes zonas del país, trabajando con terapia ecuestre. Su sede es la Escuela de equitación del ejército, en la ciudad de Montevideo en donde comenzaron los primeros trabajos en 1996.

Hemos detallado algunas de las buenas prácticas de Responsabilidad Social desde la perspectiva del deporte que son llevadas adelante en este caso por una organización (no una empresa) como lo es el Ministerio de Defensa Nacional.

Las prácticas detalladas no son taxativas, sino son algunas de las que se detectaron y se consideraron pertinente describir en función de su relevancia.

### **Participación activa y desarrollo de la comunidad.**

La visión estratégica del Ministerio de Defensa Nacional es querer acercar a la sociedad civil con la sociedad militar, utilizando como medio facilitador el deporte.

El Ministerio ofreciendo servicios, se involucra en forma respetuosa con la comunidad, demostrando valores democráticos y cívicos que ayudan a fortalecer su imagen.

Las acciones llevadas adelante por el Ministerio tienen como objetivo el apoyo y desarrollo de la comunidad.

- Se presta servicio de infraestructura y personal docente especializado sin costo a las siguientes instituciones, las cuales hacen uso de programas deportivos del Ministerio de Defensa Nacional o desarrollan actividades deportivas en diferentes instalaciones del mismo:
  - Instituciones Públicas.:
    - Ministerio de Turismo y Deporte
    - Participantes de las Olimpiadas especiales (capacidades diferentes)
    - Junta Local N° 3 (Intendencia Municipal de Montevideo)
    - Instituto Superior de Educación Física – curso de guardavidas, curso de técnico deportivo – fútbol.
    - Escuelas públicas N° 203, 204, 210, 242, 280 (capacidades diferentes)
    - Consejo de educación inicial primaria: encuentros inter escolares.
    - INAU – festival futbolístico.
    - Hogar Aquella – clases de natación.
    - Liceo N° 8
  - Instituciones Privadas:
    - Federación Uruguaya de Esgrima
    - Colegio Queen's.
    - Club Defensor Sporting
    - A.U.F – Colegio de Árbitros

Los ejemplos desarrollados anteriormente muestran una clara participación del Ministerio en cuanto al desarrollo de una política activa de vinculación con la sociedad por intermedio del deporte.

## **Conclusiones**

El presente trabajo incluye en primera instancia un breve resumen de algunas de las principales iniciativas en materia de Responsabilidad Social que existen internacionalmente. Las mismas constituyen un marco de referencia para su desarrollo. Por otra parte como el trabajo tiene como centro de atención el deporte y la responsabilidad social implantada desde ese ámbito, se consideró pertinente manejar algunas definiciones de deporte y por qué el mismo se encuentra estrechamente relacionado con la responsabilidad social. El deporte puede ser una vía interesante para implantar buenas prácticas de responsabilidad social mediante su desarrollo. Por último realizamos una breve reseña del Ministerio de Defensa Nacional, sus estrategias, sus propuestas de cambio, pues será la organización objeto de estudio.

En primera instancia se consideraron los siete temas fundamentales de la Responsabilidad Social, en tres de ellos se encontraron buenas prácticas vinculadas al deporte: gobernanza organizacional, prácticas laborales y participación activa y desarrollo de la comunidad. Sobre los otros cuatro temas fundamentales, desde la óptica del deporte no surgieron aspectos que ameritaran su inclusión.

El Ministerio de Defensa Nacional tiene como objetivo no solo potenciar a sus Fuerzas Armadas en el caso de estudio desde la óptica del Deporte, sino utilizar al mismo como una vía de inclusión de la sociedad militar con la sociedad civil. En el marco antes mencionado y con el objetivo de lograr dicho propósito, el Ministerio de encuentra en un marco de desarrollo de un cambio organizacional, y por tal motivo se dispuso en los hechos la creación y posterior institucionalización de la Unidad de Coordinación y Desarrollo Deportivo Militar. Ello implica un impacto importante en la gobernanza del Ministerio (al respecto nos referimos a los conceptos desarrollados a lo largo del trabajo). Cabe destacar que al mes de junio de 2013 la Unidad a la que hemos hecho referencia desarrolla acciones puntuales de asesoramiento, habiendo sido Presentada oficialmente en abril del 2013, encontrándose en proceso de análisis jurídico la ley que formalizaría su creación. Ello no ha impedido que se continúe trabajando y que en dicho marco se haya firmado en el mes de abril un acuerdo de mutua colaboración entre el Ministerio de Defensa Nacional con 19 federaciones y organismos del ámbito deportivo, el Comité Olímpico Uruguayo y el Ministerio de Turismo y Deporte, con el objetivo de potenciar en deporte a su máxima expresión. La creación y formalización de dicha Unidad, contribuiría a contar con un instrumento de gestión que permitirá centralizar dichas acciones al menos desde el accionar del Ministerio de Defensa viéndose beneficiada la sociedad en su conjunto. Las acciones de responsabilidad social que llevará a cabo esta Unidad constituirán en sí, una buena práctica de responsabilidad social impulsada en forma unificada y coordinada hacia su público interno ( militares, funcionarios, etc...) y hacia su público externo siendo estos la sociedad civil y la comunidad en su conjunto, con la puesta a disposición de infraestructura y de recursos humanos capacitados como existen en el Ministerio.

Del trabajo surge el reconocimiento del deporte como una herramienta importante para el desarrollo de la responsabilidad social.

También surge del trabajo y como una debilidad importante que el Ministerio de Defensa Nacional no se encuentra en coordinación con el Ministerio de Turismo y Deporte. El Plan Nacional Integrado de Deporte desarrollado por el Ministerio de Turismo y Deporte no se encuentra en coordinación con lo que se está gestando en el Ministerio de Defensa Nacional: la Unidad de Coordinación y Desarrollo del Deporte Militar. En este sentido la falta de articulación de esfuerzos entre ambas iniciativas va en desmedro del fortalecimiento del deporte en su conjunto. La mayor potenciación del deporte a nivel nacional, y las buenas prácticas de responsabilidad social que el mismo trae aparejado, pierden la potenciación que podrían lograr si ambos Ministerios y otras instituciones vinculadas al tema actuaran en forma articulada. Este es uno de los aspectos que pensamos se debe hacer hincapié: la articulación de esfuerzos de todas las organizaciones públicas vinculadas, así como también las privadas. Sin perjuicio de ello y como forma de acercamiento pensamos oportuno resaltar la

Presentación de la Unidad y la firma del un acuerdo de mutua colaboración en abril de 2013 entre el Ministerio de Defensa Nacional, 19 federaciones del ámbito deportivo, el Comité Olímpico Uruguayo y el Ministerio de Turismo y Deporte.

Asimismo en el propio Ministerio de Defensa Nacional la práctica de acciones en materia de deporte son llevadas adelante en forma independiente por los distintos actores, desconociendo en algunos casos lo que hace cada uno de los participantes, a veces siendo estos los mismos integrantes de un departamento, unidad u organización. En este sentido la creación de la Unidad de Coordinación y Desarrollo Deportivo Militar, contribuye a brindar un instrumento de gestión que permitirá centralizar dichas acciones al menos desde el accionar del Ministerio de Defensa Nacional.

A modo de cierre podemos afirmar la importancia del deporte como canal para instrumentar buenas prácticas de responsabilidad social, las iniciativas que se están llevando adelante por el Ministerio de Defensa Nacional y las que hemos identificado que se llevan adelante por el Ministerio de Turismo y Deporte, son claros ejemplos de ello. El desafío consiste en aunar las acciones de ambos Ministerios, aspecto que tendría entre otras las siguientes ventajas:

- Del punto de vista de gestión permitiría aunar esfuerzos con el objetivo común: el deporte. En la forma que se está actuando actualmente se están duplicando esfuerzos, no se actúa en forma coordinada, lo que a la larga no favorece la potenciación del Deporte como tal y en base a él las diferentes acciones de responsabilidad social que pueden llevarse adelante.
- La tradición histórica que el Ministerio de Defensa Nacional ha tenido en el deporte, siendo la base del surgimiento de la creación del Instituto Superior de Educación Física.
- La disposición del Ministerio de Defensa Nacional para apoyar el desarrollo del deporte militar.
- La disposición del Ministerio de Defensa Nacional para interactuar e interrelacionar a la sociedad civil con la sociedad militar.
- La gran infraestructura de deporte militar que podría ser utilizada por la sociedad civil
- Los recursos humanos que el Ministerio de Defensa Nacional posee en materia de personal docente especializado y capacitado en el área deportiva.
- La razón de ser el Plan Nacional Integrado de Deporte: universalizar la práctica del deporte en el país, en el ámbito educacional, comunitario, y de competencia, alinear todas las políticas deportivas y recursos del sistema deportivo en un modelo integrado para contribuir a superar situaciones de inequidad y exclusión.

En función de los aspectos antes mencionados se torna fundamental articular esfuerzos para el desarrollo del Deporte, el que es una vía clara para impulsar acciones de responsabilidad social por lo que la práctica del deporte significa de por sí, y los efectos sociales, de integración, y demás que el mismo tiene.

## **Bibliografía**

- Tesis: “Buenas prácticas de Responsabilidad Social en el Ministerio de Defensa Nacional desde la óptica del deporte”. Posgrado en Economía, Derecho y Gestión del Deporte FCCEE – UDELAR, Université de Limoges (CDES – Centre de Droit et d’Economie du Sport). Autor: Ent. Alejandro González Soto, Tutor: Cra. María Noël López Gagnone, diciembre 2012.
- Publicación: “Responsabilidad Social: concepto, herramientas y casos estudiados de particular interés” Segundas Jornadas Académicas de la FCCEE – 2011. Autor: Cra. María Noël López Gagnone
- Publicación: “Responsabilidad Social desde la Academia” - Primeras Jornadas Académicas de la FCCEE – 2010. Autor: Cra. María Noël López Gagnone
- Publicación oficial del Instituto Uruguayo de Normas Técnicas – Norma UNIT – ISO 26.000 (abril de 2011)
- Global Reporting Initiative – [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Pacto Mundial - [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- Libro del Plan Nacional Integrado de Deporte (PNID) – elaborado por la Dirección Nacional de Deporte y el Ministerio de Turismo y Deporte (setiembre 2012)
- Instituto Universitario ACJ – Curso de Derecho y Deporte Prof. Lionel de Mello (librillo de apuntes (marzo 2011)
- Ministerio de Turismo y Deporte [www.minitur.gub.uy](http://www.minitur.gub.uy)
- UNESCO – [www.unesco.org.uy](http://www.unesco.org.uy)
- Ministerio de Defensa Nacional [www.mdn.gub.uy](http://www.mdn.gub.uy)
- CISM – Consejo Internacional de Deporte Militar [www.cism-milspport.org](http://www.cism-milspport.org)
- Libro: Instituto Militar de las Armas y Especialidades (enero 2007)