

**LOS NEGOCIOS SOCIALES COMO
ALTERNATIVA PARA LA EFICAZ
REHABILITACIÓN Y REINSERCIÓN
SOCIAL DE CONDENADOS POR
DELITOS PENALES**

Autor: Murina Cadierno, Renzo Nahuel

Resumen

Le debemos al mundo el tratamiento eficiente de múltiples temáticas de desarrollo social y medioambiental para estructurarlo gradualmente en un lugar justo, sostenible y sustentable para todos sus habitantes, para la fauna y la flora. Entre dichas temáticas, podemos mencionar: la erradicación de la desnutrición, el tratamiento de desperdicios, la generación y uso eficiente de energía renovable, la alfabetización de toda la población, entre diversas otras.

El Estado y el sector privado en varios países alrededor del globo tomaron conciencia de esto y comenzaron a accionar en consecuencia a través de la implementación de iniciativas de Responsabilidad Social. Creemos que una de las más recientes, los negocios sociales, presentan un gran potencial no solo para beneficiar exclusiva e incondicionalmente a toda la sociedad (comenzando por aquellos más necesitados), sino también para coordinar el accionar entre los Poderes del Estado, el sector privado y la misma comunidad. Asimismo, consideramos que conforman una oportunidad ideal para rehabilitar, reivindicar y reinsertar eficazmente en la sociedad a determinados condenados por delitos penales.

Entonces, ubicando a los negocios sociales en el eje central, pretendemos: introducirlos y ejemplificarlos, establecer el nexo que conforman entre todos los participantes, enfocarnos en la oportunidad que presentan para el Poder Judicial si se los considera como alternativa a algunas condenas y libertades condicionales, y

manifestar impactos y desafíos que ellos ofrecen. Ello, en vistas de exponer una opción que procure aminorar la tendencia delictiva, y que en forma concomitante, brinde un bien amplio e incondicional a la sociedad toda.

Índice

I.- Introducción	05
II.- Objetivos	08
II.1.- Objetivo general	08
II.2.- Objetivos específicos	08
III.- Los negocios sociales	10
III.1.- ¿Qué es un negocio social?	10
III.2.- Ejemplos de negocios sociales	11
IV.- La empresa social como nexo entre los Poderes del Estado	14
V.- La oportunidad del Poder Judicial	17
VI.- Los impactos positivos y los desafíos a enfrentar	23
VII.- Conclusión	28
VIII.- Bibliografía	30
IX.- Breves antecedentes del autor	31

I.- Introducción

Independiente del rumbo de las políticas de desarrollo sustentable, de los esfuerzos de organizaciones públicas y privadas, y del accionar individual o colectivo de los habitantes; apreciamos que Argentina en pleno siglo XXI aún enfrenta problemas sociales de diversa índole, y algunos con características críticas. Entre ellos y en algunos sectores del país, podemos destacar la alimentación deficiente en familias carenciadas, la falta de concientización y el movimiento respectivo por reducir la contaminación y los desperdicios, la destrucción constante (intencional o no) de la flora y la fauna, las malas condiciones de salubridad en la base de la pirámide social, y el reemplazo de energías no renovables por aquellas que sí lo son aún en etapa embrionaria y con desarrollo pendiente.

Hace años, tanto los organismos estatales como las empresas alrededor del globo comenzaron a percatarse de éstas temáticas y establecieron medidas que tienden a su tratamiento. Los sectores privados adoptaron políticas de Responsabilidad Social paralelas al común desarrollo de sus actividades, que pueden ser completamente aisladas de las mismas (donación en dinero o vestimenta a orfanatos realizada por una empresa metalúrgica) o pueden acompañarlas ya que se encuentran en cierta forma relacionadas (donaciones diarias de alimentos elaborados a comedores sociales realizadas por un restaurant).

Aún más reciente, las empresas comenzaron a abrazar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa que integra en la misión un aspecto de necesaria consideración para el beneficio de la sociedad toda. Es decir, que la “razón de ser” de dichas empresas sea la sostenibilidad y el fin de lucro, pero cuya actividad paralela y contantemente provoque un bien general a través del tratamiento de una o más temáticas sociales. Por ejemplo, que una empresa dedicada a la fabricación de resmas de papel posea su propio centro de reciclaje de donde provenga la materia prima para su proceso de fabricación, así evitando o aminorando la tala indiscriminada, conservando la fauna y la flora.

Por su parte, el sector público establece políticas y lineamientos a seguir para aplicar objetivos de desarrollo sustentable, tales como: crear ramificaciones administrativas y operativas que impulsen y gestionen iniciativas sociales, destinar presupuesto para emprendimientos dedicados al beneficio de los más necesitados y del medioambiente, capacitar a través de propagandas y cursos sobre la concientización social, sancionar a entes que incumplan normativas tendientes a conservar el medioambiente, y accionar diariamente en actividades aisladas (asistir a personas víctimas de un desastre natural proveyendo vestimenta y alimentos, entregar comida y ofrecer refugio transitorio a individuos en situación de calle, entre otras).

Si bien todas las representaciones de responsabilidad social son benéficas y necesarias, creemos en la posibilidad de lograr un bien aún mayor protagonizado por la sostenibilidad y sustentabilidad. Con esto nos referimos no solo a una actividad, sino a todo un sistema que se enfoque en la atención de una temática social de imperativa consideración y tratamiento, y a su vez que pretenda la unión de todos los actores en la órbita de aplicación (empresas, estado, justicia, prensa, grupos externos de presión). Además, esperamos que este sistema se materialice en una organización cuyos beneficiarios sean los habitantes de la sociedad toda. Es decir, que su funcionamiento y finalidad estén guiados únicamente por la realización del bien a través de la atención de temáticas sociales, contribuyendo cada aspecto del sistema específicamente a ello. Estamos convencidos que lo más cercano a este ideal, o decir nuestro “punto de partida”, son los negocios sociales.

Adentrándonos en la obra los explicamos, pero por lo pronto vale asentar que creemos que ellos representan una oportunidad potencial para el Poder Judicial no solo en el cumplimiento de políticas de Responsabilidad Social para con la comunidad de manera eficiente, sino para marcar un rumbo, un lineamiento, que conlleve a una óptima reinserción de los imputados procesados en la sociedad como personas de bien. Todo, al mismo tiempo en que se transmite en sus consciencias el hecho de que es mediante de su obrar que ellos se verán beneficiados, como así también sus familias, los demás individuos en su sector y, en potencial, toda la sociedad.

Esperamos que la iniciativa de los negocios sociales pueda plasmarse como alternativa de algunas condenas particulares o a *probations*, para que los imputados puedan participar de una actividad laboral que beneficie en primera instancia a la población carenciada. Asimismo, que les otorgue un sustento económico legal y legítimo para atender a las necesidades financieras de sus familias, que los capacite en un oficio y en educación básica, que los motive a continuar con los estudios y la formación laboral, y que les garantice un trabajo digno en el propio negocio social o en una empresa privada o pública a nivel nacional o internacional.

II.- Objetivos

II.1.- Objetivo general

De lo descrito hasta el momento, planteamos un objetivo a desarrollar a lo largo de la obra:

Expresar a los negocios sociales como iniciativa orientada al beneficio incondicional de los sectores carenciados, y como alternativa a algunos tipos de prisiones y libertades condicionales en pos de una efectiva reinserción del condenado en la sociedad.

En base del mismo, surge una lista secuencial de ítems a trabajar que servirán de guía para alcanzar dicho objetivo general, el cual procuramos pueda considerarse para afirmar la relevancia y la oportunidad que este tipo de iniciativas ofrece al progreso y el bienestar de la sociedad toda, comenzando por aquellos más necesitados: personas por debajo de la línea de pobreza. Tales ítems son los objetivos específicos.

II.2.- Objetivos específicos

1. Explicar qué es un negocio social, su función, importancia, integrantes y utilidad.
2. Presentar algunos ejemplos de negocios sociales para complementar dicha explicación.
3. Expresar el rol de sus integrantes, haciendo énfasis en el de los tres Poderes del Estado.

4. Manifestar y ejemplificar la oportunidad que las empresas sociales brindan al Poder Judicial para la efectiva reinserción social de las personas condenadas por delitos penales.
5. Listar algunos de los diversos beneficios que las empresas sociales ofrecen a la sociedad y a los encartados/condenados.
6. Describir algunos desafíos que esta iniciativa presenta.
7. Concluir sobre lo desarrollado para cada objetivo específico, determinando así la consecución del objetivo general.

De esta manera, habiendo planteado y ordenado los objetivos específicos a cumplir con el desarrollo del trabajo, comenzamos con el mismo a partir del primer paso: la explicación integral de los negocios sociales.

III.- Los negocios sociales

III.1.- ¿Qué es un negocio social?

En términos resumidos, un negocio social es una empresa sostenible e idealmente sustentable que no genera dividendos ni posee otros fines de lucro, cuya misión y visión se orientan en el beneficio de la comunidad comenzando por aquellos individuos más necesitados, cumpliendo con una o más temáticas de Responsabilidad Social y de Desarrollo Sustentable.

En primera instancia, una empresa social detecta un sector carenciado que posea una o varias necesidades insatisfechas (en especial las básicas acorde a la *Pirámide de Maslow*) y los toma como su demanda potencial. Así, con la inversión respectiva en capital financiero, humano, mobiliario, inmobiliario y tecnológico esencial; orienta su formación y dedicación en pos de a la producción de un bien o servicio destinado a la sola satisfacción de una o más de las necesidades desatendidas en los individuos pertenecientes al sector escogido.

Dado que la iniciativa tiene un carácter exclusivamente social, que no generará dividendos y que la demanda objetivo no posee poder adquisitivo más allá del mínimo; resulta necesario que todo proceso en un negocio social tienda a la economía de costos, acompañada por el mayor grado de eficiencia en la utilización de recursos, sin que esto implique comprometer la calidad básica indispensable del producto final. Este obrar tiende a lograr que dicho producto se comercialice en el mercado a un precio muy reducido que se agjorne al sector escogido, así evitando comprometer su nivel de ingresos.

Aparte de invertir el capital necesario y fundar el negocio, será responsabilidad de sus propietarios colocar personal capacitado que lo gestione estratégica, táctica y operativamente en primera instancia. Con igual importancia deben encargarse de la capacitación y la pasantía de miembros del sector *target*, con ánimos de que en un futuro todo el personal de la empresa sea reemplazado por ellos.

Una vez que esto ocurra y se corrobore que el negocio social puede gestionarse sostenible y sustentablemente con el nuevo personal capacitado en estrategia, técnica y práctica operativa; los inversores originales retirarán su capital inicial (sin intereses, ya que son inexistentes en esta iniciativa), entregándoles de esta manera el control total a la sociedad misma para la cual fue diseñada originariamente. A través de los nuevos gestores y operadores, ella pasa a ser la nueva y única propietaria.

Poco a poco, este tipo de iniciativas adquieren relevancia en el universo empresarial, dado su carácter abarcativo y exclusivo de Responsabilidad Social pura, y su vínculo con el concepto de gobierno corporativo. Es decir, sus actividades contribuyen progresiva y constantemente al beneficio social magnificándose de manera exponencial a medida que pasa el tiempo, como así también su accionar atraviesa las competencias núcleo (el foco de interés) de todos los integrantes de la cadena de valor que le da vida y futuro a la organización: los proveedores, clientes, empleados, accionistas, sindicatos, gobiernos en todos sus niveles, prensa y otros grupos externos de presión.

Así, la red corporativa se influencia por una mentalidad abierta y orientada al bien social, ampliando la percepción de las problemáticas ecológicas y humanitarias, y asumiendo responsabilidad voluntaria para con ellas, lo que al mismo tiempo impacta positivamente en su imagen corporativa. En definitiva, estudiar, aplicar y gestionar negocios sociales representa un verdadero arte de inteligencia empresarial, y brinda beneficios verdes de una manera que creemos superior a otras acciones aisladas que cualquier organización pueda ofrecer.

III.2.- Ejemplos de negocios sociales

Para complementar la conceptualización de los negocios sociales, planteamos algunos ejemplos de los mismos, organizados en tres temáticas de desarrollo sustentable.

Tabla 1**Ejemplos de negocios sociales**

Temática	Función de la empresa social	Objetivo
Erradicar la desnutrición	Producción de alimentos de primera necesidad	Fabricar uno o varios tipos de alimentos esenciales ricos en vitaminas, proteínas y minerales, orgánicos y al menor costo posible.
	Producción de materia prima para la futura elaboración de alimentos de primera necesidad	Criar ganado para la extracción de leche; cultivar y cosechar cereales, oleaginosas, verduras y frutas; extraer agua de molinos; todo cuidando cada proceso para que se adecúe a la eficiencia de costos buscada en la elaboración de alimentos
	Distribución de productos de primera necesidad ya terminados a los distintos puntos de donación o venta	Utilizando recursos económicos, sostenibles y sustentables, encargarse de la colocación de los productos terminados por el mismo y otro negocio social paralelo en los distintos puntos de venta adheridos a la iniciativa.
Generación y uso eficiente de recursos renovables, producción y uso eficiente de recursos no renovables	Fabricación o ensamblaje de paneles solares, e instalación de los mismos.	A través de la capacitación técnica y la asistencia práctica, producir paneles solares modulares, adaptables en tamaño para pequeñas viviendas y con eficiencia en costo. Asimismo, instalarlos en las viviendas precarias de sectores carenciados e instruir a los habitantes tanto para su uso personal como para producir e inyectar energía a la red.
	Producir o ensamblar artefactos portátiles para potabilizar agua salada o contaminada	Fabricar y distribuir artefactos capaces de separar las sustancias no aptas para el consumo presentes en el agua salada o contaminada para obtener agua potable, entregarlos a personas que no tengan acceso a la misma y capacitarlas para el utilizarlo eficazmente.
	Generación de energía eólica	Producción de aerostáticos portátiles con sistema de ventiladores impulsados por viento que transformen energía eólica en eléctrica y que se conecten por cable a un sistema de baterías, en pos de ser utilizada por habitantes de sectores carenciados.
Educación	Construcción de establecimientos educativos	Conversión de materia prima (madera, cemento, ladrillos, hierro) en viviendas adaptadas para el uso educativo, como escuelas primarias o talleres de oficios.
	Brindar capacitación escolar primaria y secundaria	Capacitar en estudios primarios y secundarios a personas por debajo de la línea de pobreza que aún deban finalizarlos, habilitando la asistencia docente

		(o según el caso, la docencia misma) a quienes egresen de este plan de estudios, previo a una formación pedagógica básica que servirá como capacitación en oficio para la enseñanza. Asimismo, servir de nexo entre los egresados del plan y las organizaciones que precisen mano de obra con formación escolar básica.
	Formación informática básica	Capacitar en estudios informáticos básicos (manejo de Windows, reparación de PC, instalación y mantenimiento de <i>software</i> y <i>hardware</i> , herramientas de <i>Office</i>) a personas por debajo de la línea de pobreza, permitiendo la docencia (una vez egresados) a nuevos ingresantes y bajo las mismas condiciones del ítem anterior. Además, servir de nexo entre los egresados del plan y las organizaciones que precisen mano de obra con formación informática básica.

Fuente: elaboración propia.

Cabe aclarar que estas son solo algunas ideas de las múltiples que pueden surgir para cada objetivo de desarrollo sustentable, y que nos orientamos en solo tres de las diversas temáticas existentes, a modo de ejemplo. Numerosos y variados son los negocios sociales potenciales, pero nuestra obra no se centra en numerarlos a todos, sino en brindar un panorama conceptual y de enfatizar la oportunidad de beneficio social que otorgan para todos los grupos de interés, en especial para la administración pública, y en nuestro caso específico, para la justicia.

IV.- La empresa social como nexo entre los Poderes del Estado

Una empresa social inicia, se mantiene en funcionamiento y empuja hacia la consecución de sus objetivos a través de la sinergia de todos los grupos de interés, operando en conjunto en pos del beneficio incondicional a los sectores carenciados como único fin.

Tomemos como ejemplo una empresa destinada a la fabricación de yogures fortificados con nutrientes esenciales para cumplir con la necesidad de alimentación de un sector con características de pobreza extrema.

Para lograr un producto con la calidad indispensable y el menor precio posible (a efectos de provocar el menor impacto económico en los consumidores objetivo), resulta lógico que todos los eslabones de la cadena de valor del negocio social operen con una premisa en foco: costos bajos.

Es decir, que:

- todos los participantes inversores deben asumir que no obtendrán dividendos directos por el carácter netamente social de la empresa social (aunque tenderá a elevar su valor verde como beneficio particular),
- los productores de lácteos de primera línea donarán o venderán a precio de costo la leche que se utilizará para la fabricación del yogur,
- los empleados en primera instancia del negocio social serán voluntarios colocados por las organizaciones participantes,
- los encargados de la logística de salida distribuirán los productos terminados a los puntos de venta utilizando parte de sus propios vehículos y personal,
- los puntos de venta cederán espacio visible en estanterías y se comprometerán a comercializarlo sin aumentar su precio final,
- y así para cada actividad primaria y de soporte vinculada al negocio social.

Pero, ¿cuál es el rol de los Poderes del Estado?

En primer lugar, creemos factible que exista una legislación que verse en específico sobre la importancia de (y que impulse) las iniciativas de Responsabilidad Social puras, más allá de aquellas aisladas o de la Responsabilidad Social Corporativa. Con esto nos referimos no solo a una ley que les de vida, sino a que establezca un plan para su puesta en funcionamiento, que asigne un determinado presupuesto (junto al esfuerzo de los demás inversores) que contribuya a garantizar su operatoria en costos bajos, que les provea de exención impositiva o asigne subsidios, y en lo que nos concierne en específico para este trabajo, que permita que los imputados y condenados por determinados delitos sean designados como empujados de voluntariado en estas empresas para su efectiva rehabilitación como ciudadanos de bien. Todo (en particular lo último), en vistas de contribuir no solo con la condición particular de los imputados y condenados, sino también con el bienestar de sus familias, del sector de donde provienen, y potencialmente de la comunidad toda. Más adelante explicamos y ejemplificamos esto para una mayor comprensión.

Por su parte, los municipios, comunas y gobiernos de las localidades donde se radica un negocio social (como así también el Estado Nacional) colaborarán con las facilidades para llevar a cabo esta iniciativa ejecutando la legislación mencionada. Incluso, funcionarán como nexo adicional entre la empresa en cuestión y las instituciones públicas y privadas que posibilitan su funcionamiento (instituciones educativas, centros de reciclaje, organizaciones productoras de materias primas, logística), entregarán y auditarán el presupuesto asignado, promoverán el voluntariado en el personal del sector público de ellos dependiente, articularán las relaciones de comunicación entre los involucrados, y accionarán en conjunto con el Poder Legislativo y el Judicial para el buen funcionamiento de la empresa.

Además, siguiendo la idea del párrafo anterior, el Poder Ejecutivo cumplirá el rol de auditor en conjunto con el Judicial para asegurar que todas las actividades propuestas para determinados imputados y condenados en su estadía en el negocio social sean llevadas a cabo eficientemente tanto por los

responsables del mismo como de los encartados. Asimismo, ayudará a controlar la operatoria y la estructura de la empresa para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad, y para asegurar una experiencia valiosa y viable para todos los integrantes, lo que incluye la óptima reinserción social de los condenados e imputados. No obstante, la responsabilidad de esto último depende de las autoridades al frente del negocio social, y de la sección de Control de Ejecución de Pena en el ámbito tribunalicio, fiscalías y defensorías correspondientes al sector donde sea cometido el delito o esté constituida la empresa social.

Hasta ahora explicamos la iniciativa en sí, los efectos de su operatoria, los beneficios que acarrea y las responsabilidades de cada participante. No obstante, aún resta explicar sobre aquel integrante eje de nuestra propuesta: el Poder Judicial. No solo en su rol particular, sino en la enorme oportunidad que creemos que posee para, de manera eficaz, reinsertar en la sociedad a determinados imputados y condenados como personas de bien, sean ellos mayores o menores de edad.

V.- La oportunidad del Poder Judicial

La función del Poder Judicial es impartir justicia, y la misma se cumplimenta a través de procesos que no tienen razón de ser sin la existencia y la participación de las partes. Explícitamente en un proceso penal, una de ellas es quien resulta imputada por un hecho. Cuando se dicta la sentencia, adquiere condición de libertad o se torna acreedor de prisión efectiva por un plazo que el juez determine. Ahora bien, como sabemos, el fallo punitivo posee una gama de grises dentro de los límites de la libertad lisa y llana, y de la prisión de efectivo cumplimiento. Solo mencionando algunos casos, hallamos las libertades y las condenas condicionales, que pueden incluir pagos de fianzas y cauciones, prisión domiciliaria, inhabilitaciones, el uso de dispositivos electrónicos de rastreo, salidas laborales, donaciones, cumplimentar estudios incompletos y el trabajo en carácter de voluntariado, entre otros.

Nuestra intención es detenernos en este tipo de imposiciones y manifestar la oportunidad de vincularlas con la iniciativa de los negocios sociales. No obstante y antes de continuar, es imperativo que resaltemos firme y explícitamente que no dudamos de la importancia y la legitimidad del poder punitivo que imparte la justicia como reprimenda por ilícitos cometidos, ni creemos que no deba aplicarse. Lo que pretendemos es utilizar el potencial de dicho poder no solo para reinsertar en la vida social a quienes delinquen, sino también para capacitarlos y brindarles un trabajo digno en pos de contribuir al saneamiento de la situación que dio origen a la comisión del ilícito en primera instancia, paralelamente mejorando la condición de su familia y la de otras en la misma sociedad. Aclarado esto, procedemos a desarrollar algunos ejemplos.

Supongamos que una persona carenciada no tuvo la oportunidad de aprender un oficio ni finalizó sus estudios, y tampoco posee trabajo alguno (o lo tiene, pero en condiciones precarias). Asimismo, cuenta con una familia a la cual debe mantener, y no logra brindarles la alimentación diaria necesaria para su subsistencia. En el marco de esta situación, decide cometer un ilícito para conseguir recursos financieros en pos de que su familia pueda sobrevivir unos días más. De esta manera, coercitivamente, despoja de sus pertenencias a un

transeúnte. La policía lo aprehende, lo detiene y en la audiencia respectiva se le dicta un tipo de prisión.

Sea de cumplimiento efectivo o domiciliario, creemos que la situación inicial del ahora condenado no se verá modificada sino para peor. En el transcurso de la prisión domiciliaria como también al finalizar la misma, le será más dificultoso adquirir trabajo o incluso formación educativa en algunos establecimientos dado el hecho delictivo que ahora se ve reflejado en sus antecedentes policiales. Si se trató de una condena efectiva, en el lapso de su cumplimiento, el grupo familiar contará con un integrante menos para procurar salvar su situación diaria crítica, sin contar la falta de proximidad con él para afianzar vínculos familiares si es que no se le concede ese tipo de salidas. Además, al finalizar la condena, enfrenta la misma complicación que en el caso de la prisión domiciliaria por el incidente presente en sus antecedentes penales, considerando su falta de trabajo estable y de educación aún sin solución efectiva.

Volvamos al principio del ejemplo y amplíemos el radio de afectación. ¿Qué ocurre si esto no se trata de un caso aislado? Es decir, si el problema de alimentación deficiente que impulsó la secuencia de eventos descrita es realmente crónico y está presente en numerosas familias en ese sector de la sociedad, sin perspectivas de que la situación cambie favorablemente en un futuro. ¿Qué podemos hacer, cuanto más no sea poco, para solucionar esta problemática de manera permanente y sostenible no solo para una familia, sino para toda la sociedad carenciada? Y a futuro, ¿cómo podemos replicar y viralizar dicha solución hacia otros sectores en pos de ayudar efectiva y consistentemente a quienes lo necesiten?

Retrotraigámonos al momento de dictar la sentencia para este individuo, asumiendo que en el baricentro del sector carenciado de donde él y su familia provienen, un negocio social destinado a la fabricación de alimentos básicos se encuentra en el inicio de su ciclo de vida.

El juez falla condenando a este individuo a cumplir con prisión de ejecución condicional o a su libertad condicional, donde la imposición consta de formar parte de este negocio social, donde lo recibirán con brazos abiertos.

En el mismo, primero le mostrarán las instalaciones y la función de la empresa (resaltando el valor, impacto y sentido de su existencia), al mismo tiempo explicándole lo que esperan de él y lo que resultará de su actividad. Los responsables del negocio se encargarán de instruirlo para tomar posición en un eslabón de la cadena de producción en primera instancia, y de formarlo continuamente para que pueda rotar por los diversos sectores en la empresa. Incluso, dada la capacitación que adquirirá junto con la experiencia en el cargo (y luego de instrucciones básicas en docencia), se le brindará la oportunidad de (e impulsará a) convertirse en instructor de tareas (y en profesor de experiencia de vida) para los nuevos ingresantes del negocio social. En paralelo, articulándose con docentes y establecimientos académicos voluntarios, el negocio capacitará a este individuo en la formación escolar de la que carezca, en uno o varios oficios, e incluso brindará posibilidades de instrucción terciaria.

Además, no perderá contacto con su familia (a quienes frecuentará fuera del horario laboral), y podrá cubrir sus necesidades de nutrición con los mismos alimentos que él contribuye a producir a través de la empresa social. Y no solo las de su familia, sino las del sector carenciado de donde él proviene, dado que dichos alimentos están destinados exclusivamente a ellos. A esta persona también se le dará la oportunidad de formar parte de un grupo que distribuya los alimentos en pos de que tome contacto con la realidad y adquiera consciencia de que es partícipe del cambio gradual pero progresivo por el que la sociedad carenciada atraviesa, gracias a la iniciativa que él mismo está ayudando a llevar a cabo. Vale resaltar que esta persona trabajará en una empresa e incluso instruirá a otros en la labor, por lo que no solo adquirirá conocimientos certificados por los establecimientos articulados y el mismo negocio, sino que también contará con experiencia laboral comprobable para futuras participaciones en otros negocios sociales, y en empresas públicas o privadas.

Veamos otro ejemplo, esta vez para menores de edad.

Un adolescente en edad punible sufre problemas de adicción por el consumo de drogas, circunstancia frecuente en el sector marginado donde

reside. El joven discontinuó sus estudios primarios y no posee perspectivas laborales o académicas en su vida, ambas debidas no solo al desconocimiento de (o al desinterés por) tales mundos, sino a la posible situación de abandono que pudo haber sufrido y a la dependencia de estupefacientes que le impone pensar día y noche en su consumo. Como no cuenta con recursos financieros suficientes para adquirir dicho estupefaciente, decide dedicarse al hurto. Comienza por artículos de su propio hogar o el de sus compañeros, siguiendo por celulares, bicicletas y mochilas. Si la situación persiste, se vuelve factible dedicarse al robo, potencialmente calificado o agravado, e incluso sin importar la vida de la víctima.

Incorre en robo, la policía lo detiene y queda a disposición de la justicia de Menores. Los asesores y asistentes sociales cumplen con su buena labor, se le efectúa un seguimiento, y mediante varias entrevistas, se procura afianzar en los padres su rol como tales para el control y la asistencia del menor, empoderándolos en este caso para complementar la función de los profesionales de justicia mencionados. Aun así, el menor vuelve a delinquir, lo que provoca que el juez dicte internación en un instituto de rehabilitación, donde realizará talleres y se educará.

Si bien dichos institutos constituyen un eslabón de amplia relevancia para la reinserción del adolescente en la sociedad y para la disminución de la probabilidad de que vuelva a cometer delitos, creemos que la función debe extenderse más allá del propio menor de edad como individuo. Es decir, estimamos necesario que exista un vínculo directo con el mundo laboral por un lado, y por el otro que el adolescente adquiera, retenga, sea partícipe y dueño de un sentido de responsabilidad social que va más allá que la no comisión de ilícitos. Uno que se oriente en el beneficio de la sociedad toda, en especial de aquellos en su misma situación de adicción.

Aquí es donde pretendemos dar protagonismo nuevamente a las empresas sociales. Volvamos sobre la asistencia del menor luego de que ingresa al proceso judicial respectivo.

Esta vez, la asistente social en conjunto con la asesora y la defensa instruyen al menor un tratamiento de rehabilitación que conste de su

participación en un negocio social. Uno cuya función principal sea brindar a los adolescentes una reincorporación efectiva a la sociedad (similar a un instituto de rehabilitación), pero que al mismo tiempo y a través de su actividad, produzca bienes o brinde servicios destinados a la comunidad carenciada de la que el menor proviene.

Los integrantes de la empresa recibirán al menor como uno más, lo atenderán con carácter familiar y de individualidad, y lo acompañarán en pos de lograr una reinserción apropiada. Él aprenderá de los instructores las actividades que allí se realizan, instructores que en su momento fueron víctimas de la misma o similar situación por la que está transitando, y ahora son empleados permanentes o voluntarios en el negocio. Aparte, les comentarán su propia experiencia de vida y les harán comprender que no están solos, además de acompañarlos en el proceso de desintoxicación. Al mismo tiempo, articulada con establecimientos educativos, la empresa impulsará la continuidad de los estudios del menor hasta cumplimentar la secundaria, y a modo ideal la capacitación terciaria o universitaria.

Las actividades del negocio se verán orientadas en pos de la asistencia social y serán llevadas a cabo a través de la participación activa de los sujetos en situación de riesgo similares al del adolescente en cuestión. Dichas actividades pueden abarcar la producción de alimentos (como el ejemplo anterior), el reciclaje de materiales descartables, la capacitación en oficios, la generación de energía renovable, la construcción o reparación de viviendas o de materiales usados en las mismas, la asistencia de animales y de personas en situación de abandono, la purificación de agua, y diversas otras alternativas de desarrollo sustentable.

La idea es que, además de recibir el amparo que merece, el menor se torne y se sienta partícipe de un proceso cuyo funcionamiento constante contribuye al beneficio de la sociedad necesitada en primer lugar, y en sinergia, al de toda la comunidad. Así, mientras transita el camino de su rehabilitación capacitándose y trabajando en la empresa, se hallará rodeado de personas que lo impulsarán a progresar y a asistir a los demás. Al concluir su tratamiento, no solo se verá libre de la dependencia de estupefacientes, sino que también

contará con la experiencia y la educación suficiente como para obtener empleo definitivo en el mismo u otros negocios sociales, en organizaciones anexas, o en otras de los sectores tanto públicos como privados.

VI.- Los impactos positivos y los desafíos a enfrentar

Desprendiéndose de los ejemplos desarrollados y surgiendo de numerosos otros casos donde una empresa social puede tomar protagonismo para reivindicar a determinados imputados y condenados, y reinsertarlos en la sociedad como personas de bien; podemos listar algunos beneficios que surgen de la iniciativa.

Tabla 2

Beneficios que acarrear los negocios sociales

Beneficios del negocio social para con el encartado/condenado	Beneficios del negocio social para con la sociedad
Amparo como persona.	Proveer un bien incondicional mejorando la calidad de vida de los más necesitados en cualquier temática de desarrollo sustentable (disminuir los niveles de desnutrición, capacitar en educación básica y oficios, brindar oportunidades laborales, proveer refugio, generar energía renovable, erradicar la discriminación, entre diversas otras alternativas de impacto social relevante).
Respeto por sus derechos.	Habilitar el acceso a bienes y servicios de primera necesidad a precios lo más reducidos posible para la sociedad carenciada.
Adquisición de consciencia social.	Establecer un nexo colaborativo entre los Poderes del Estado, el sector privado, los sindicatos, la prensa y demás grupos externos de presión.
Sentido de pertenencia grupal.	Instalar en la mentalidad de todos los participantes de la iniciativa, como así también en la comunidad toda, la idea de unión materializada en el trabajo en conjunto y la colaboración en pos de una mejora social para todos los individuos, comenzando por aquellos que más lo
Propensión al contacto con sus seres queridos y con la sociedad.	
Convivencia constante con individuos que atravesaron por situaciones similares y lograron recuperarse (para aprender de y con ellos).	
Tratamiento y/o asistencia permanente en los conflictos por los que se los imputó o condenó en pos de su efectiva rehabilitación.	
Oportunidad de realizar el bien para la sociedad a través de su accionar, ser conscientes de ello y transmitirlo con orgullo.	
Cumplimentación de sus estudios básicos.	
Aprendizaje de oficios.	
Posibilidad de acceso a estudios terciarios/universitarios.	
Posibilidad de transmisión de conocimientos adquiridos y de experiencia	

de vida a otros nuevos ingresantes (ser profesores de oficio y de vida).

Experiencia laboral adquirida en la empresa social.

Ejecución de actividad de voluntariado social, valorada no solo por las empresas contratantes, sino también por los beneficiarios y el mismo benefactor.

Salida laboral transitoria o potencialmente permanente en el negocio social.

Conexión con empresas anexas para obtener empleo, una vez finalizados su tratamiento de reinserción social, su capacitación y su estadía en el negocio social.

necesitan.

Promover en los participantes de la iniciativa el sentido y el accionar del trabajo (tanto voluntario como asalariado) como disparador y fuente de progreso social.

Elevar el valor verde (indicador *Go Green*) de los inversores, empresas colaboradoras y complementadoras del negocio social, lo que puertas para afuera refleja el compromiso de la sociedad con iniciativas sustentables de Responsabilidad Social.

A largo plazo, pasar a ser patrimonio de la sociedad toda, cubriendo la totalidad de los puestos de trabajo con individuos originarios del sector carenciado ya capacitados para ejercer la actividad laboral, y cediendo los inversores su participación accionaria a favor de la comunidad necesitada.

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, una iniciativa novedosa y de amplio impacto sin duda presenta desafíos para su puesta en práctica, su sostenibilidad en el tiempo y su efectividad en pos de los resultados buscados. Entre otros, destacamos algunos importantes:

- Convicción del alcance de la iniciativa, voluntad y accionar para ejecutarla

Aquí nos apoyamos explícitamente en la posibilidad de llevar adelante los negocios sociales como alternativa de algunos casos de prisión y de libertad condicional. Ya expresamos sus beneficios y, utilizando algunos ejemplos, su impacto probable en los condenados que realizan una pasantía en los mismos; pero la idea no adquirirá valor alguno si no se pone en práctica. Para ello, en primera instancia resulta necesario no solo que los jueces, quienes deciden sobre el estado de libertad de un imputado, estén seguros del potencial de

instalarlo como empleado pasante en la empresa social. También precisamos de la convicción de todo el espectro social (en especial de los Poderes del Estado) sobre la utilidad de esta alternativa como medida superadora a la prisión efectiva o domiciliaria, la cual colabora a mejorar estructuralmente la condición no solo de la persona en cuestión, sino también de su grupo social, de la comunidad carenciada y, en potencial, de toda la sociedad.

Para ello, adicional a la existencia o a la propuesta de fundación de un negocio social, creemos indispensable que el Poder Judicial, el Legislativo y el Ejecutivo acompañen y empujen esta iniciativa para que pueda ejecutarse con eficacia.

La Justicia precisaría confeccionar, avalar y elevar a las Cámaras del Poder Legislativo una propuesta que introduzca a la pasantía en este tipo de empresas como alternativa a algunos casos de prisión efectiva, prisión de ejecución condicional, domiciliarias y libertades condicionales; responsabilizándolas como encargadas parciales de la rehabilitación, formación escolar básica, experiencia laboral y vinculación con otras organizaciones para su inserción en ellas como empleados. Asimismo, enfatizamos la obligación del Poder Judicial como ente auditor de la evolución del condenado a medida que transita su estadía en el negocio social, la cual se efectivizará a través del accionar del área de Control de Condenas Condicionales.

Por su parte, creemos que el Poder Legislativo debe intervenir en, y gestionar, diversas cuestiones asociadas tanto a la iniciativa en general como a su uso como alternativa para los condenados. Algunas de ellas son: recibir dicha propuesta por parte de los demás Poderes y de los inversores primerizos, discutirla en ambas Cámaras, modificarla en los aspectos que crean necesario, discutir y aprobar el presupuesto asignado a la misma por parte del Poder Ejecutivo, implementar parámetros e instancias de auditoría tanto del negocio social en su actividad íntegra como también en el éxito que obtenga como alternativa a otros tipos de condena, asignar juntas en determinados intervalos de tiempo para discutir el progreso de la actividad en sí, y tratar leyes que tiendan a pulir la iniciativa en pos de lograr una mayor eficiencia a medida que evoluciona en el tiempo.

En lo que respecta al Poder Ejecutivo, mencionamos algunas de sus responsabilidades. En primera, opinamos que deben trabajar en conjunto con los demás Poderes y con los inversores primerizos que deseen fundar los negocios sociales en cuestión en vistas de confeccionar una normativa para su habilitación, un reglamento estándar para el desarrollo de su actividad y un presupuesto a asignarles anualmente. Además, siguiendo con las leyes sancionadas por las Cámaras, asumirá la auditoría del desempeño de los negocios sociales, facilitará las gestiones administrativas en lo que respecta a la operatoria tributaria y financiera que a la empresa le concierne, aplicará facultad sancionatoria cuando el caso así lo amerite, y brindará beneficios similares a aquellos otorgados a las ONGs.

- Financiamiento inicial

Esta iniciativa es exclusivamente social y solo puede ofrecer a sus empresas inversoras un potencial incremento en su valor verde (indicador *Go Green* en los *Green Rankings*), ya que por definición es incapaz de otorgar dividendos o emolumentos adicionales a los mínimos establecidos. Ergo, enfrenta el desafío exclusivo de obtener financiamiento tanto para iniciar su actividad como para sostenerse en las etapas tempranas de su ciclo de vida. Esta es una de las razones por las que enfatizamos no solo el trabajo en equipo, sino también la importancia y el impacto del pequeño sacrificio de cada pieza del rompecabezas en pos del beneficio de toda la sociedad, comenzando por aquellos que más lo necesitan.

El financiamiento es una de las debilidades fundamentales que la iniciativa de los negocios sociales presenta contra alternativas de Responsabilidad Social Corporativa, dado que ellas introducen el tratamiento de objetivos de índole social en la misión y visión de la empresa en cuestión complementando al fin de lucro, eje de su sostenibilidad y crecimiento. Por lo tanto, poseen la ventaja de utilizar parte de las ganancias para la distribución de dividendos, recomprar acciones, penetrar el mercado, expandirse a otros mercados, producir otros bienes y servicios, y diversificarse. Todo en vistas de generar una mayor ganancia futura que no solo asegure su sostenibilidad, sino que

incremente la utilidad neta de sus inversores. Esto último no es una condición admisible para una empresa social dada su misión, visión, y consecuentes valores y objetivos, completamente guiados por el bien social y no por el fin de lucro.

- Colaboración incondicional de todos participantes

Creemos indudable el alcance y el efecto que acarrea la puesta en práctica y el desarrollo de este tipo de iniciativas, como así también de su potencial expansivo. No obstante, esta ambiciosa alternativa precisa necesariamente de la colaboración y la coordinación a través del trabajo en equipo de todos sus miembros. Y no nos referimos únicamente a los empleados a lo largo de la jerarquía dentro de la empresa social y a los inversores en primera instancia, también incluimos a los miembros de la comunidad donde se radique el negocio, a los tres Poderes del Estado, a las empresas complementen la cadena de valor tanto vertical como horizontalmente, a los sindicatos, a la prensa, a ONGs y todos aquellos que orbiten en el marco de influencia.

Adicional a la voluntad de colaborar de cada participante, opinamos imperativa la gestión eficiente del trabajo en equipo, siguiendo una planificación estratégica que tienda a alinear todos los esfuerzos, recursos y capitales en pos de cumplir con los objetivos planteados por el negocio social. Aquí es donde entra en juego la puesta en práctica de teorías de sociología organizacional, liderazgo, neurociencia, negociación y psicología empresarial; todas orientadas a la solución efectiva de conflictos entre pares que puedan surgir en cualquier eslabón del organigrama, y entre los demás colaboradores y complementadores del negocio. La armonía en el ámbito laboral, el respeto y buen trato por los pares, la comunicación efectiva, el mantenimiento de un orden mediado por reglamentos, la aplicación de protocolos e instructivos, e incluso las relaciones informales son solo algunos de los aspectos a considerar para una óptima gestión del capital humano.

VII.- Conclusión

Así entonces, dejamos constancia de la existencia de las empresas sociales como alternativa de responsabilidad social con carácter de sostenibilidad en el tiempo y de sustentabilidad en la gestión de recursos y capital, enfocadas netamente en el beneficio de la comunidad toda, comenzando por aquellos que más precisan de asistencia social: las personas en situación carenciada por debajo de la línea de pobreza, y en particular, de indigencia.

A pesar de los múltiples impactos positivos que la iniciativa de los negocios sociales ofrecen (lo que creemos, les otorgan el atractivo necesario para impulsar a los interesados a fundarlos y gestionarlos), existen diversos desafíos a resolver minuciosamente a través de la negociación y la solución de conflictos que deriven de los mismos, dado el requisito fundamental de sacrificio de intereses en pos del beneficio social. Aquí es donde la capacidad de liderazgo de quienes estén al frente de la iniciativa asumirá un protagonismo fundamental, procurando armonizar estratégicamente las ideas, la estructura y la cultura de todos los participantes para lograr un concepto, un plan, un presupuesto y una lista de responsabilidades que tiendan a satisfacer en primer lugar a los intereses de la sociedad carenciada (objetivo del negocio social), y en segundo, que procuren la equidad de concesión de recursos y capital por parte de todos los integrantes que conforman la alternativa.

En el marco de inclusión y reivindicación de las personas condenadas por ciertos delitos, reiteramos la relevancia del rol de los tres Poderes del estado para incentivar y desarrollar los negocios sociales como herramienta de reinserción social. Creemos firmemente que ellos asumen el papel de máximos garantes y referentes de la planificación estratégica en conjunto con todos los interesados, de la legislación, la gestión general, el financiamiento, el progreso y la auditoría de la evolución tanto del estado de situación del condenado, como de la empresa en sí y de su contribución al sector carenciado al cual debe beneficiar.

Específicamente en lo que concierne al Poder Judicial, opinamos que la oportunidad de asignar pasantías en negocios sociales como alternativa a algunos tipos de prisión o libertades condicionales representa un desafío de reingeniería en materia penal que puede conllevar a resultados más exitosos en lo que respecta a la reinserción social de individuos encartados o condenados. Esto, a través del establecimiento o la afirmación de los valores de convivencia en la comunidad, el amparo, la solidaridad, la educación, la enseñanza de oficios, la capacidad de permitirles ayudar a otras personas inmersas en la misma situación (o similares) por las que ellos atraviesan o atravesaron, y la consecuente mejora en el sector carenciado donde ellos realizan su aporte.

Pero para lograrlo, la justicia debe estar presente no solo al momento del fallo que asigne la pasantía en una empresa social como medida suplementaria o complementaria a prisiones o libertades, sino que debe asumir responsabilidad conjunta con las demás autoridades de la empresa social tanto en la gestión general como en la auditoría del estado de los pasantes. Entonces será preciso establecer reglamentos y políticas afines, asignar el control y la auditoría al área de Control de Condenas Condicionales del Sistema Penal con competencia geopolítica (o crear un área nueva para ello), y ofrecer a los empleados del Poder Judicial la posibilidad de realizar voluntariados para colaborar con el funcionamiento de la empresa social.

Finalmente, resaltamos que para lograr todo lo mencionado a lo largo de la obra, lo cual está orientado a que esta iniciativa tenga éxito, debemos comenzar con el primer paso: diagramar un plan estratégico eficiente que involucre a todos los grupos de interés mediante de una gestión que permita llevar a cabo todo proceso planteado utilizando la menor cantidad de recursos y la mejor calidad posible, a efectos de que el producto o servicio resultante llegue a la sociedad carenciada objetivo en precios acordes a su capacidad financiera, o idealmente de manera gratuita.

Este será, sin duda, un desafío a plantearnos para futuras presentaciones.

VIII.- Bibliografía

- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIREC-España*, (45), pp. 7-34. Recuperado el 15 de diciembre de 2018 de <http://www.redalyc.org/html/174/17425798005/>
- Jhonson, G. & Scholes, K. (2006). Dirección estratégica. Nueva Jersey, Estados Unidos: *Prentice Hall*.
- Kramer, M. R. & Porter, M. E. (2006). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 42-56. Recuperado el 15 de diciembre de 2018 de <https://es.scribd.com/document/352244498/Porter-M-Kramer-M-2006-Estrategia-y-sociedad-pdf>
- Porter, M. E. (1987). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Méjico D.F., Méjico: *CECSA*.
- Sáinz Ochoa, A. (2002). Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja. La Rioja, España: *Dialnet*. Recuperado el 14 de diciembre de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=52>
- Yunus, M. (2010). Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs. Nueva York, Estados Unidos: *Public Affairs*.
- Yunus, M. (2008). Un mundo sin pobreza. Barcelona, España: *Paidós*.

IX.- Breves antecedentes del autor

Murina Cadierno, Renzo Nahuel

Es Licenciado en Administración (2016), Analista Universitario en Gestión de Empresas (2016) y Maestrando en Dirección de Empresas (2018).

Consiguió la medalla de oro al mejor promedio de la FCE UAI (2016) y se le otorgó una mención honorífica en la Revista Punto Biz. Se distingue como mejor promedio entre todas las carreras de Ciencias Económicas de las universidades relevadas en dicha revista (2016). Obtuvo una mención honorífica en el concurso Reflejar organizado por la Ju.Fe.Jus (2017) y en el concurso Premio Formación Judicial organizado por el Centro de Formación Judicial de la C.A.B.A. (2018). Se le concedió el primer puesto en el Pro.Di.Bur. (2005).

Presentó 11 trabajos científicos y académicos. Es coautor de 2 libros y participó en 46 jornadas, conferencias, congresos y demás eventos relacionados a la profesión, donde fue disertante y expositor en algunos de los mismos. En la actualidad es miembro del Servicio de Apoyo a la Investigación de la FCE UAI y también del Juzgado de Menores 1° nom. de Rosario (2018).