

# NO+BULLYING, COMPANIES BREAKING PARADIGMS

---

## ABSTRACT

This case illustrates the successful initiative developed by the Chilean consulting office, named Centro de Mediación y Solución de Conflictos (CMSC), from the creation of the program called, “No+Bullying”. This experience of Creating Shared Value (CSV) was developed between 2010 and 2015 and it reached a very adequate link between private enterprises and the growing problem of violence into the Chilean school education, doing a significative contribution in the fight of the bullying

**KEYWORDS: RESPONSABILIDAD SOCIAL, EMPRESAS, BULLYING, PARADIGMAS.**

## INTRODUCCIÓN

Hacia fines del 2015 los directores de las empresas que habían participado como patrocinadores del programa “No+Bullying”, desarrollado por la empresa consultora CMSC, se encontraban reunidos en una sala del Hotel Ritz de Santiago, conociendo los resultados que su directora -la Sra. Paulina García, presentaba en razón de la gestión entre el periodo 2010 y 2015. La directora, no obstante sabía que el programa había tenido un muy buen desempeño en materia social, no contaba con elementos suficientes que le permitieran aseverar el nivel de impacto comercial que había tenido este, en las empresas patrocinadoras.

La Sra. Paulina García, directora de la empresa consultora CMSC indicaba en su presentación, lo siguiente:

*“Desafiando la cultura patriarcal que tiende a favorecer las relaciones de poder, -en el cual gana el más fuerte- nuestro programa “No+Bullying”, gracias al generoso apoyo de ustedes, ha logrado capacitar y entrenar durante el periodo 2010-2015 a cerca de dos mil profesores, impactando directamente en 40.000 estudiantes y más de 200.000 personas pertenecientes a la comunidad ampliada de 40 colegios vulnerables de Santiago. Con vuestra importante participación hemos podido quebrar el paradigma de la acción meramente filantrópica comúnmente utilizada por las empresas, por una mirada de creación de valor compartido, que nace del ejercicio de conectividad social que hemos desarrollado con los 40 colegios y en el cual vuestras empresas han podido observar en términos objetivos, no solo como han mejorado los indicadores de identificación, reputación, imagen y posicionamiento de vuestras marcas y productos si no también, como han podido contribuir a que grupos vulnerables de nuestro país, hayan podido disminuir sus índices de bulliyng y violencia escolar, permitiendo con ello, una invaluable contribución al país, en favor de una cultura de paz”.*

Si bien los directivos de las empresas patrocinadoras, consideraban que lo indicado por la Sra. Paulina García, reflejaba claramente lo muy positiva que había sido la experiencia, ellos se preguntaban de qué forma podrían evaluar el favorable impacto que había tenido el programa en cuanto a reputación e imagen corporativa, en términos de su desempeño comercial. ¿Sería posible identificar el aporte específico realizado por el programa No+Bulling, a los indicadores de gestión comercial de las distintas empresas participantes?

## **EL PROBLEMA DEL BULLING EN CHILE**

Estudios realizados por la Organización de Estados Ibero americanos para América Latina (OEI) indicaban que un 23% de los niños en edad escolar habían sido agredidos verbalmente por sus compañeros, que un 16% habían sido objeto de robos y que un 10% indicaba haber sido agredido físicamente. Es decir, casi el 50% de los estudiantes latinoamericanos, habían evidenciado algún tipo de agresión directa en su establecimiento educacional. En el caso específico de Chile, solamente el año 2011, tres de cada diez niños estudiantes habían sido víctimas de *bullying*<sup>i</sup> en tanto que el 86% de los escolares había sido testigo de *bullying* en las instalaciones de su colegio<sup>ii</sup>. De acuerdo con García (2004:18)<sup>iii</sup>, la violencia escolar es una forma de discriminación que debe ser contextualizada como una desafortunada respuesta a enormes frustraciones, agresividad y violencia. *“Hay una lógica del poder y superioridad que rige la violencia escolar. Cada alumno de un curso entra en una extraña categorización, según es más fuerte o más débil”*.

Bajo el contexto de la compleja situación en que se encontraba la convivencia escolar en Chile y con el fin de favorecer una relación pacífica al interior de los colegios, que permitiera la reducción de la creciente y nefasta violencia escolar, el Centro de Mediación y Solución de Conflictos (CMSC), empresa consultora especializada en gestión social, creó el año 2009, el programa de convivencia escolar denominado, “No+Bullying”, como una forma de vincular el mundo de la empresa privada y el mundo de la educación escolar en Chile por medio de una experiencia de creación de valor compartido.

Figura 1: Apoyo de diseño gráfico del programa No+Bullying



Fuente: CMSC (2015)

## FUNDAMENTOS DEL PROGRAMA

Hacia fines del siglo XX, las empresas en el mundo entero así como en Chile, habían ido comprendiendo que dependiendo de la forma como estas se relacionaran con la sociedad y contribuyeran a paliar los impactos que su operación producía en las comunidades en las cuales operaban, era como se favorecería el desarrollo de las mismas. Lo anterior a partir de la idea de que el desempeño de una empresa y la salud de las comunidades donde operaban estaban fuertemente relacionados. De acuerdo con (Porter y Kramer, 2011)<sup>iv</sup>, una empresa necesita de una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Lo anterior sugería la idea de que el valor de una empresa era constatado a partir del nivel de riqueza y bienestar que esta era capaz de generar no solo para sí misma, sino también para la sociedad en las que esta operaba. Desde esta perspectiva el concepto de valor compartido era definido como la sumatoria de procedimientos operacionales que mejoraban la competitividad de una empresa, a la vez que ayudaban a perfeccionar las condiciones económicas y sociales en la comunidad donde esta participa.

Paulina García, indicaba:

*“El programa No+Bullying sin pretender sustituir los sistemas de vigilancia desarrollados por cada establecimiento educacional para el control de los comportamientos indeseados al interior de estos, busca enfatizar una visión de autoridad centrada en el conocimiento y comprensión de los estudiantes, favoreciendo con ello el diálogo entre escolares que enfrentan conflictos, abusos de poder y descalificaciones que conllevan violencia”.*

Uno de los elementos principales en materia innovación que el programa No+Bullying contemplaba, era la de considerar a los alumnos como actores centrales de los procesos de convivencia escolar y no como receptores de directrices o acciones desarrolladas exclusivamente por los adultos del establecimiento. De igual manera, el programa buscaba sustituir las respuestas sancionadoras y coercitivas, propiciando una respuesta educativa para un problema que precisamente tenía sus raíces de origen en la educación, buscando trascender desde el ámbito escolar e impactando en el núcleo familiar así como en la comunidad social adyacente.

En relación al tema de la búsqueda de empresas patrocinadoras, necesario para llevar a cabo el programa, La Sra. Paulina García consignaba lo siguiente:

*“Cabe señalar, que no ha sido fácil ni rápido, el proceso de búsqueda de empresas y empresarios que quisieran apoyar financieramente el programa No+Bullying. Tampoco estuvo libre de complejidades, el poder transmitir el mensaje de manera clara, para que las empresas comprendieran que los objetivos del programa no perseguían generar una vinculación filantrópica, sino un real compromiso con las comunidades educacionales que*

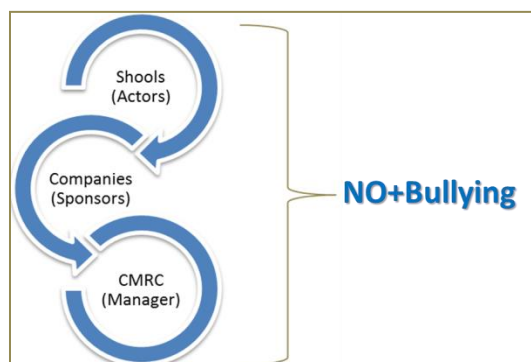
*estuviera animado por el interés propio de cada empresa a fin de poder generar valor económico a través de la creación de valor para la sociedad.*

*Instalar la idea de que el programa de "No+Bullying" nada tenía que ver con el programa clásico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), centrado en "hacer el bien" por medio de la filantropía, fue probablemente la parte más compleja que enfrentamos con nuestra oficina consultora (CMSC)".*

La operación del programa No+Bullying se inició formalmente el año 2010 con la participación, apoyo y compromiso de empresas pertenecientes a los sectores del *retail*, pesquero, energía y de telecomunicaciones (ver figura 4, en anexos). Las empresas participantes comprendieron desde cada uno de sus ámbitos de negocios, que sumarse a un programa cuyo foco estaba puesto en promover una cultura de solución pacífica que favoreciera la convivencia y el desarrollo personal de los niños y niñas, era sin duda un programa cuya trascendencia cruzaba los límites del establecimiento educacional, permeando a las comunidades sociales en todo su conjunto (ver figura 2).

Figura 2: Modelo del programa

Creación de Valor Compartido/No+Bullying



Fuente: CMSC (2015)

## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

### Identificación del grupo objetivo:

Con el fin de obtener detalles respecto de las necesidades y características específicas de cada una de las distintas instituciones educativas y sus comunidades respectivas, se establecieron los primeros contactos con las autoridades públicas de educación (Ministerio de Educación de Chile) así como con las autoridades de los gobiernos municipales (Corporación de Municipalidades de Chile).

Se realizaron entrevistas y presentaciones a directivos de corporaciones educacionales públicas y privadas tales como: Fundación Belén Educa, Fundación Educacional Fe y Alegría, Corporación Educacional de Hermanas de la Caridad, Institutos Educacionales Teresianos, Arzobispado de Santiago, Fundación Santo Tomas de Aquino, etc. Con toda la información recabada en relación a las particularidades y necesidades de los distintos interesados se logró identificar los niveles de motivación para la ejecución y sostenimiento de la

propuesta. Para explicar el criterio utilizado en la selección de las instituciones educativas que fueron beneficiarias del programa No+Bullying, la directora Sra., Paulina García señalaba:

*“Serían elegibles para recibir los beneficios del programa aquellas escuelas y colegios con más de 500 alumnos, que contaran con un equipo docente y directivo dispuesto a apoyar el programa, que además pertenecieran a comunidades de alta vulnerabilidad social. En dicho sentido se consideraron prioritariamente aquellas comunidades donde se logró evidenciar realidades escolares con un alto nivel de violencia escolar y bullying”.*

### **Instalación y puesta en marcha del programa:**

El programa No+Bullying, estaba orientado fundamentalmente a la formación de profesores en la técnica de la Mediación Escolar, por medio de un modelo de entrenamiento que contemplaba una metodología activa y participativa tanto de aspectos teóricos como prácticos, con ejercicios y casos que permitían a los participantes poder evidenciar y vivenciar adecuadamente dicha técnica, como forma de prepararse para el posterior trabajo de aplicación de la misma, con los estudiantes.

La etapa de implementación se iniciaba con un proceso de capacitación y entrenamiento para el total de los docentes del establecimiento educacional en materias pertinentes a la temática de convivencia escolar. Se buscaba con esto, generar espacios de confianza y auto-reconocimiento que permitieran motivar a los docentes respecto de la importancia de su papel como formadores así como lograr el reconocimiento de los jóvenes desde su pluralidad y formas de expresión como una posibilidad de enriquecimiento mutuo y construcción de nuevos referentes de relaciones. Esta primera etapa finalizaba con la selección de alumnos tutores que tenían como misión liderar frente a sus pares (estudiantes) el proceso de instalación de la mediación escolar en sus colegios.

La segunda etapa de la implementación, en el cual el liderazgo de esta, era asumido por el equipo de alumnos tutores pertenecientes al establecimiento educacional (con el correspondiente acompañamiento de los docentes capacitados), buscaba apoyar la generación conjunta de estrategias metodológicas coherentes con el ciclo vital de los jóvenes, de manera de que estos pudieran alcanzar la seguridad requerida para ejercer su rol de mediadores en los patios y salas de cada establecimiento educacional.

Una vez terminado el entrenamiento de docentes y selección de niños mediadores se llevaba a cabo la ceremonia de certificación, momento muy significativo para los grupos de estudiantes mediadores y docentes así como para el establecimiento educacional y las empresas patrocinadoras, ya que era en ésta instancia donde los jóvenes y los docentes se comprometían públicamente a ser agentes de cambio y ejemplo de convivencia escolar. A partir de este momento entraban oficialmente a funcionar las oficinas (pequeños *corners* al interior de los colegios) así como el trabajo de los niños mediadores.

### **Acompañamiento y continuidad:**

La etapa de acompañamiento y continuidad buscaba asegurar que el proceso de instalación del programa fuera permanente. Para ello a partir de las fortalezas y dificultades surgidas en el trabajo previo, se desarrolló un segundo nivel de especialización con los distintos actores, permitiendo a los niños mediadores afianzar los

conocimientos y potenciar sus habilidades en la solución de conflictos, mejorando su desempeño y fortaleciendo los elementos fundamentales de la inteligencia emocional así como las habilidades sociales y comunicativas.

## **RESULTADOS DEL PROGRAMA**

Hacia fines del 2015, el programa de No+Bulling -iniciado formalmente el año 2010-, había logrado capacitar y entrenar en temas de resolución pacífica de conflictos a cerca de 2000 profesores pertenecientes a 40 colegios, escuelas y liceos de comunidades altamente vulnerables de Santiago de Chile. Se contemplaron dentro de dicho segmento a las siguientes comunidades en riesgo social: La Legua, La Pincoya, El Volcán, La Pintana, La Victoria, Santa Adriana, Pedro Aguirre Cerda (PAC), Santa Julia, Cerro Navia y Quilicura, respectivamente, todas ellas vinculadas a profundas problemáticas sociales tales como, narco tráfico, alcoholismo, agresividad juvenil, micro tráfico adolescente y drogadicción juvenil (ver figura 3, en anexos).

Entre el año 2010 y 2015 el programa No+Bulling había logrado alcanzar a un total de 40.000 niños y a una comunidad ampliada de 200.000 personas.

### **Indicadores del programa:**

Desde la perspectiva de los beneficios evidenciados por los colegios se habían registrado los siguientes indicadores durante el periodo 2010-2015 (ver figura5, en anexos):

- En el 92% de los casos, el programa había logrado disminuir la violencia en la comunidad escolar.
- En el 90% de los casos, el programa había logrado promover la gestión positiva de los conflictos como medio para facilitar acuerdos constructivos.
- En el 100% de los casos, el programa había logrado disminuir el nivel de estrés en los profesores, el cual era producido por los conflictos generados en el patio de los colegios.
- En el 95% de los casos, el programa había logrado la instalación de la mediación escolar en el establecimiento.

Desde la perspectiva de los beneficios evidenciados por las empresas patrocinadoras del programa No+Bullying, se habían registrado los siguientes indicadores durante el periodo 2010-2015:

- En el 90% de los casos, se había logrado un incremento en cuanto a la percepción generada por parte la comunidad empresarial en relación a la reputación e imagen de las empresas participantes en el programa.
- En el 96% de los casos, se había logrado un incremento en cuanto a la percepción del consumidor respecto de la imagen corporativa que registraban las empresas participantes en el programa.
- En el 95% de los casos, los trabajadores de las instituciones participantes en el programa, indicaron sentirse más a gusto en su empresa.

**Costos y financiamiento del programa:**

El programa contó con dos fuentes principales de financiamiento monetario. El apoyo financiero por parte de las empresas patrocinadoras y el aporte generado a partir de la subvención escolar preferencial<sup>v</sup>. Hacia fines del año 2015, el programa había registrado un costo total cercano a los US\$ 450.000, del cual, el 75% había sido asignado a honorarios del personal técnico y profesional así como al material dispuesto que apoyaba la consolidación del modelo y entrenamiento de los mediadores. El costo por institución atendida era de US\$ 11.250 (en promedio) en su etapa de instalación y un monto algo inferior en la etapa de acompañamiento.

El proceso de formación de la comunidad escolar había alcanzado un costo aproximado de US\$ 10 promedio por persona, cifra que comenzaba a descender en forma importante al generarse una cobertura de formación a partir de la instrucción que transferían a sus pares los mismos niños (estudiantes mediadores) formados en dicha técnica.

**PLANTEAMIENTO**

Si bien los directivos de las empresas patrocinadoras, consideraban que el trabajo de la Sra. Paulina García, dirigiendo el programa No+Bullying había sido muy exitoso desde un punto de vista social, ellos se preguntaban de qué forma podrían evaluar el favorable impacto que había tenido el programa en cuanto a reputación e imagen corporativa, desde un punto de vista de desempeño comercial. ¿Sería posible identificar el aporte específico realizado por el programa No+Bullying, a los indicadores de gestión comercial de las distintas empresas participantes?

La Sr. Paulina García, sabía con exactitud, que si no daba respuesta a las genuinas interrogantes que se planteaban las empresas colaboradoras, sería muy difícil poder continuar con el apoyo y patrocinio financiero de estas. En razón de esto, Ella se preguntaba internamente, ¿serán capaces los 40 colegios de poder continuar ejecutando por sí mismos el programa de No+Bullying, si es que no contamos con el financiamiento de las empresas?, ¿Cuál será el destino de este exitoso programa social si las empresas deciden no apoyarlo más?

Anexos

Figura 3: Alcance geográfico del programa NO+BULLYING, en la ciudad de Santiago.



Fuente: CMSC (2015)

Figura 4: Empresas participantes en el programa NO+BULLYING

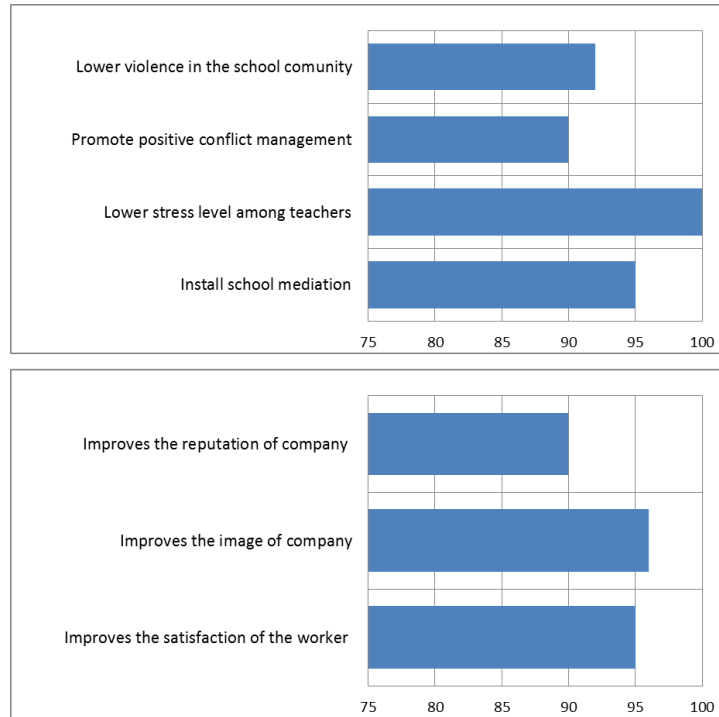


Fuente: CMSC (2015)



## Anexos

Figura 5: Indicadores del programa



Fuente: CMSC (2015)

Figura 6: Piezas de diseño gráfico del programa No+Bullying



Fuente: CMSC (2015)

## Notas pedagógica del caso:

### **NO+BULLYING, COMPANIES BREAKING PARADIGMS**

---

#### **Síntesis**

El caso muestra en forma detallada la experiencia de Creación de Valor Compartido, desarrollada por la empresa consultora CMSC y un grupo de empresas chilenas pertenecientes a distintos sectores industriales, cuyo foco de responsabilidad social se centró durante el periodo (2010-2015) en el apoyo al combate contra el *bullying*, al interior de colegios vulnerables ubicados en la ciudad de Santiago.

El programa denominado, “No+Bullying” logró capacitar y entrenar durante el periodo 2010-2015 cerca de 2000 mil profesores, impactando positiva y directamente a 40.000 estudiantes y más de 200.000 personas pertenecientes a la comunidad ampliada de 40 seleccionados de Santiago. Como recompensa social, las empresas patrocinadoras se vieron beneficiadas en cuanto a su percepción de imagen y mayor cercanía con los grupos objetivos definidos por el programa, sin embargo no quedaba del todo claro para ellas, la existencia de un beneficio comercial a partir de la experiencia.

#### **¿A quién va dirigido el caso?**

- Estudiantes de pregrado de carreras de negocios particularmente alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial (equivalente a nivel internacional de Administración de Empresas) específicamente a las cátedras de Marketing y Dirección Estratégica.
- Estudiantes de postgrados de los programas de MBA o Magister en Marketing para las cátedras de dirección estratégica de marketing, gerencia de marketing, dirección comercial y responsabilidad social empresarial.

#### **Objetivos de aprendizaje**

- Comprender los retos del *management* moderno y así como de la actividad comercial en el siglo XXI, desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Analizar en forma crítica una problemática de orden social, que repercute directamente a las empresas y consumidores.
- Generar soluciones creativas y viables a través del análisis de los factores críticos identificados en el programa de Creación de Valor Compartido, realizado por las empresas, como una forma “menos mercantil” de aproximación a los grupos objetivos definidos por las empresas.

#### **Temas a desarrollar con los participantes**

- Responsabilidad social empresarial
- Creación de valor compartido a través de la educación

- Ética en el marketing
- Orientación social versus orientación al mercado
- Orientación al cliente y propuesta de valor

### **Lecturas sugeridas**

- KOTLER, P., HESENKIEL, D., LEE, N. (2014): *Good Works*, NY: Wiley and Sons.
- MICHELINI, L. (2012): *Social Innovation and New Business Models*, ROME: Springer.
- PORTER, M., KRAMER, R. (2011): *Creating Shared Value*, MASS: Harvard Business Review.

### **Recomendaciones para el uso del caso y su estrategia de discusión**

Las actividades necesarias para llevar a cabo el desarrollo del caso así como un adecuado proceso de dirección, contemplan una parte de trabajo individual de cada participante así como una parte de trabajo grupal.

- Se recomienda encargar la lectura del caso al menos una semana antes a la fecha de discusión y plenario de forma tal de que el participante tenga la oportunidad de leer el caso en forma individual más de una vez, antes de interactuar e intercambiar ideas con otros participantes.
- Una vez leído el caso, se sugiere realizar el trabajo de análisis, intercambio de ideas y discusión del caso en grupos pequeños de 3 o 4 personas como forma de ir preparando la discusión final de cara al plenario del caso.
- Es recomendable que el día del plenario cada participante concurra con un pequeño resumen que le permita recordar las diferentes ideas con las cuales poder aportar a la discusión del caso.
- El día del plenario, un participante escogido al azar por el profesor deberá introducir el tema del caso así como los principales hitos del mismo. (10 minutos).
- A continuación se debe iniciar el desarrollo del plenario el cual es dirigido por el profesor conforme al plan de pizarrón dispuesto en la siguiente sección (60 minutos).
- El profesor buscará promover la mayor cantidad de intervenciones por parte de los participantes de forma de generar un ambiente abierto y plural evitando que algún participante en particular domine la discusión.
- La participación en el plenario debe ser evaluada en forma individual. Para ello es recomendable el apoyo de un ayudante de cátedra que colabore en el registro de las intervenciones que cada uno de los participantes efectúa en el salón plenario.

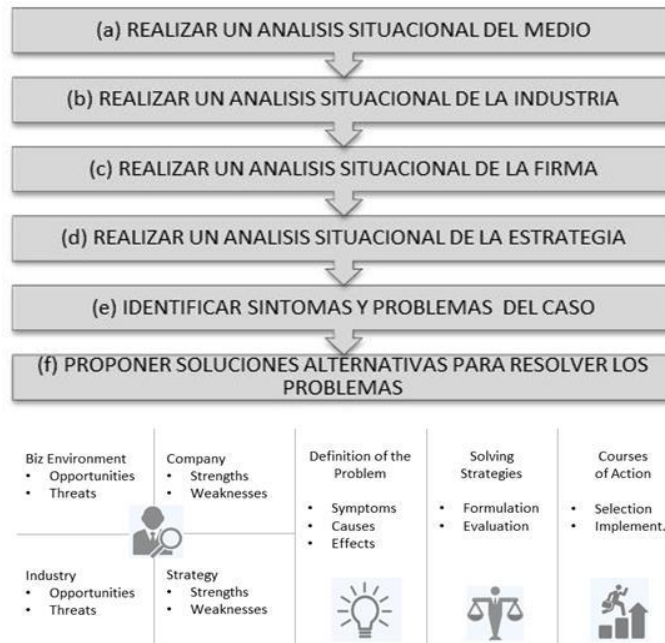
- Todos los participantes en el caso tendrán la oportunidad expresar sus ideas una vez recibida la autorización para opinar, de parte del profesor que dirige el plenario.
- El profesor puede ofrecer –en cualquier momento- retroalimentación a los participantes. Esta puede ser positiva, negativa o solamente aclaratoria con el fin de clarificar o corregir preguntas o errores generados en el proceso de análisis.
- Se pretende en la medida de lo posible, que las discusiones -no obstante puedan ser intensas-, estén siempre fundadas en el contenido de las ideas y las opiniones, y no en las personalidades de los participantes.
- Se recomienda el uso de grabaciones y filmaciones para dejar registro formal de las intervenciones realizadas por los participantes en cada plenario. Además este procedimiento, permite a los participantes evaluar su forma de aproximación verbal a cada tema así como la forma de reflexionar en torno a los distintos cuestionamientos del caso.
- Se sugiere evaluar y luego suministrar *feedback* a los participantes del caso, intentando separar el volumen y cantidad de las intervenciones realizadas, respecto del aporte y calidad de estas.

#### **Preguntas detonantes del caso para desarrollar en el plenario**

1. ¿Sería posible identificar el aporte específico realizado por el programa No+Bullying, a los indicadores de gestión comercial de las distintas empresas participantes?
2. ¿Serán capaces los 40 colegios de poder continuar ejecutando por sí mismos el programa de No+Bullying, pero ahora sin el apoyo financiero de las empresas?,

#### **Plan de pizarrón**

A continuación se presenta en forma detallada y esquematizada las distintas etapas sugeridas por el plan de pizarrón. Junto con las preguntas detonantes, este plan busca facilitar en los participantes, una positiva y adecuada aproximación en el proceso de análisis y discusión del caso, procurando con ello una apropiada comprensión del ejercicio en su totalidad.



Fuente: Marketing: Metrics and Frameworks, Ed. Finis Terrae, 2015.

#### a) Identificación de los problemas del caso

En esta etapa el participante debiera intentar definir los problemas que enfrenta la empresa. En tal sentido, la revisión pormenorizada de síntomas, causas y efectos derivados del análisis situacional desarrollado en las etapas anteriores debiera permitir a los participantes poder generar respuestas plausibles para las preguntas detonantes efectuadas en la etapa anterior.

La problemática fundamental del presente caso, dice relación con los futuros desafíos que se plantean para las 40 comunidades escolares que participaron del programa No+Bullying una vez que este hubiera concluido. Si bien existía certeza de que dicho programa de prevención del *bullying* había quedado instalado en cada uno de los colegios participantes ya que los resultados así lo confirmaban, no se sabía cómo reaccionarían las comunidades escolares sin el apoyo formal por parte de las empresas patrocinadoras.

Una condición para que las empresas se sintieran motivadas a seguir participando, tenía que ver con identificar el impacto del programa en la gestión comercial que las empresas participantes tendrían a futuro. Esto planteaba la necesidad de tener que definir el set de métricas e indicadores del programa en forma más precisa a fin de poder resolver la interrogante anterior.

**b) Proposición de posibles soluciones**

La última fase involucra la generación de posibles soluciones a los problemas de la empresa, todas las cuales deberán ser defendidas haciendo uso de un adecuado nivel de sustento en las argumentaciones. Generalmente se dispone de una cantidad de cursos de acción alternativos que podrían ayudar potencialmente a aplacar la condición del problema. Un número razonable de alternativas con las cuales trabajar son de tres a siete. Otro acercamiento es el de generar tantas alternativas como sean posibles y luego reducir la lista hasta un número con el que se pueda trabajar.

El uso de una lógica maciza y razonable es muy importante en esta etapa. Es crítico evitar alternativas que pudieran inicialmente mitigar el problema, pero que posteriormente crean un problema más profundo o recurren a un mayor volumen de recursos para su eliminación. Después de generar una lista de alternativas, la siguiente tarea es evaluarlas en términos de costos y beneficios.

**c) Respuestas posibles a las preguntas detonantes del caso:**

**1) ¿Sería posible identificar el aporte específico realizado por el programa No+Bullying, a los indicadores de gestión comercial de las distintas empresas participantes?**

El CMSC deberá plantear a las empresas patrocinadoras la construcción de un sistema métrico de control, respecto de la totalidad de las acciones consideradas por el programa No+Bullying, con el fin de controlar no solo el impacto social del programa si no también el impacto comercial y financiero del mismo.

**2) ¿Cómo deben continuar las 40 comunidades escolares para efectos de poder combatir el problema del *bullying* una vez que termine la intervención del programa No+Bullying?**

Las 40 comunidades escolares que fueron beneficiadas con el programa No+Bullying, deberán buscar la autonomía necesaria para poder instalar de manera definitiva el programa sin depender exclusivamente, del aporte de terceros.

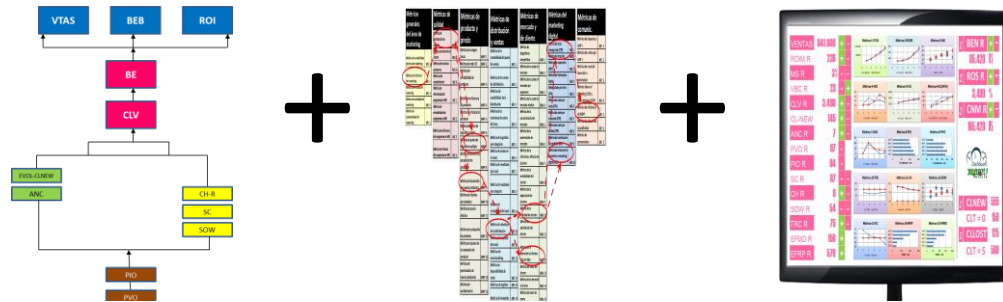
**Epílogo del caso:**

Si bien el programa No+Bullying logró cambiar el paradigma de la acción meramente filantrópica (comúnmente utilizado por las empresas en Chile), por una propuesta de Creación de Valor Compartido, nacido del ejercicio de conectividad social desarrollado por el grupo de empresas participantes con los 40 colegios de la comunidad escolar chilena, este debió desarrollar una estructura de indicadores y métricas, que permitieran medir objetivamente, no solo aspectos tales como la contribución del programa en la disminución de los índices de *bullying* y violencia al interior de los colegios, si no también, aspectos como identificación, reputación, imagen y posicionamiento de las marcas de las empresas participantes así como el impacto potencial del programa en la gestión comercial de estas.

En la actualidad el programa No+Bullying, se ha reformulado a partir del desarrollo de mecanismo de control que requirieron de un detallado análisis del *framework* más adecuado de acuerdo los nuevos

objetivos del programa en su fase n°2, la selección de las métricas de gestión y luego la elaboración del *dashboard* de control del programa. Hoy en día existe mayor información (y más transparencia) respecto del verdadero aporte que realiza el programa a las empresas patrocinadoras.

Framework-Metrics-Dashboard:



**Referencias:**

- 
- <sup>i</sup> El *bullying* es definido como violencia abusiva, sistemática e Intencional (fuente: School Mediator).
  - <sup>ii</sup> Datos provistos por el Mineduc (2012).
  - <sup>iii</sup> GARCÍA, M. (2004). Mirar y escuchar la violencia juvenil escolar. Revista Mensaje, (534).pp.18-21
  - <sup>iv</sup> PORTER, M., KRAMER, R. (2011): Creating Shared Value, MASS: Harvard Business Review.
  - <sup>v</sup> Sistema de financiamiento estatal que entrega recursos adicionales a las escuelas que educan a alumnos vulnerables en Chile. El sistema Introduce un claro factor de equidad al poner más recursos donde más se necesita. Las condiciones de funcionamiento de las escuelas requiere del establecimiento de compromisos de calidad para las escuelas financiadas por el Estado. Los recursos estatales deben traducirse en resultados de aprendizaje y convivencia escolar.