

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
PARA LA EMPRESA KIMBERLY CLARK BARBOSA EN ARTICULACIÓN CON
EL PROGRAMA ALDEAS**

LAURA LUCIA ARIAS GÓMEZ

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ
2018**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
PARA LA EMPRESA KIMBERLY CLARK BARBOSA EN ARTICULACIÓN CON
EL PROGRAMA ALDEAS**

LAURA LUCIA ARIAS GÓMEZ

**Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de Magíster en
Gestión Social Empresarial**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, agosto de 2018.

AGRADECIMIENTOS:

Un profesor toma de la mano, abre una mente y toca un corazón. Gracias a todos aquellos maestros que hicieron parte de experiencia que hoy me permite transmitir ese conocimiento con las futuras generaciones.

DEDICATORIA:

Gracias Mamá, no me alcanzará la vida para devolverte todo lo que has hecho por mí. Gracias esposo por ser mi apoyo fundamental, por apoyarme en el cumplimiento de mis sueños. Gracias Dios, gracias por estar siempre ahí para mí.

Perritos míos, este triunfo se los dedico a ustedes que son la prueba que, a pesar de las dificultades, debemos regar el mundo de amor y bondad.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. ANTECEDENTES	21
Marco institucional	21
Programas de Responsabilidad Social Empresarial en Kimberly Clark	23
1.1.1. Gestión Económica.....	25
1.1.2. Gestión Social– Laboral	26
1.1.3. Gestión Social - Sociedad.....	27
1.1.4. Bienes y Servicios	31
Marco Contextual (Programa ALDEAS).....	32
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	40
Antecedentes del Problema	40
Formulación de la Pregunta de Investigación.	44
Objetivos	44
2.1.1. Objetivo general.	44
2.1.2. Objetivos específicos.....	45
3. MARCO TEÓRICO	46
Responsabilidad Social Empresarial	46
3.1.1. 1776 – 1900: Fase precursora, los orígenes.	48
3.1.2. 1900 – 1950: Fase filantrópica, caridad y voluntariado.	49
3.1.3. 1950 – 1967: Fase crítica o de concientización.....	49
3.1.4. 1967 – 1973: Fase de los problemas.	50
3.1.5. 1973 – 1980: Fase del reconocimiento.....	51

3.1.6. 1980 – actualidad: Fase del compromiso.	51
Clasificación de la Responsabilidad Social Empresarial	53
3.1.7. La responsabilidad social empresarial como motivación voluntaria.....	53
3.1.8. La responsabilidad social empresarial como obligación empresarial.	54
3.1.9. La responsabilidad social empresarial como compromiso corporativo.	54
3.1.10. La responsabilidad social empresarial como carácter ético y moral.	55
3.1.11. La responsabilidad social como tema de gestión y competitividad.	56
Estándares Internacionales de Responsabilidad Social	58
3.1.12. Accountability 1000 (AA 1000).....	58
3.1.13. Social accountability 8000 (SA 8000).....	58
3.1.14. OHSAS 18001.....	59
3.1.15. Global Reporting Initiative (GRI).....	59
3.1.16. OCDE Guidelines.....	60
3.1.17. Normas ISO.....	60
3.1.18. Pacto Global.	61
3.1.19. Guía técnica colombiana GTC 180.	62
Modelos de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial	63
3.1.20. Modelo de Gestión de Vincular.....	64
3.1.21. Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.....	65
3.1.22. Modelo de Gestión de ComprometeRSE.	66
3.1.23. Modelo de Gestión construido por docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.....	67
Calidad de Vida.....	69
Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD	71
3.1.24. Ventajas y desventajas de las alianzas para el desarrollo.....	76
3.1.25. Intereses y cualidades de los principales agentes en las alianzas para el desarrollo.	79
4. APLICACIÓN DE GUÍA METODOLÓGICA PARA DIAGNÓSTICO EN RSE EN KIMBERLY CLARK BARBOSA	81
Gestión Ambiental	87

Gestión Social - Laboral	87
Gestión Social - Derechos Humanos.....	88
Gestión Social - Sociedad	89
Gestión Social – Bienes y Servicios.....	90
5. COMPONENTE METODOLÓGICO.....	91
5.1. Aspectos de la investigación.....	91
5.2. Instrumentos de recolección de datos	92
5.3. Fuentes de información primaria	95
5.4. Técnica de procesamiento y análisis de información	98
6. DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN KIMBERLY CLARK EN RELACIÓN CON EL PROGRAMA ALDEAS (BARBOSA - ANTIOQUIA).....	99
Categoría: Responsabilidad Social Empresarial	99
6.1.1. Acompañamiento a Kimberly en sus programas de R.S.E.....	99
6.1.2. Percepción de la política de R.S.E aplicada por Kimberly.....	100
6.1.3. Programas de R.S.E relevantes implementados por Kimberly	102
6.1.4. Surgimiento de los programas ejecutados por Kimberly	106
6.1.5. Mejoramiento de la percepción de los programas de RSE de Kimberly.....	109
6.1.6. Clasificación de las políticas de RSE implementadas por Kimberly	111
Categoría: Modelo de Gestión	113
6.2.1. Acompañamiento por parte de la Corporación Empresarial Proaburrá Norte. 113	
6.2.2. Determinación de acciones a llevar a cabo y proceso de evaluación de necesidades.	114
6.2.3. Pertinencia para Kimberly crear un modelo de gestión de RSE.	118
6.2.4. Elementos de un Modelo de Gestión.....	120
6.2.5. Importancia a aspectos claves en un Modelo de Gestión de RSE.....	123
Categoría: Programa ALDEAS.....	124

6.3.1.	Percepción del programa ALDEAS	124
6.3.2.	Aspectos a mejorar del programa ALDEAS	126
6.3.3.	Participación de Kimberly en el programa ALDEAS	128
6.3.4.	Pertinencia de los proyectos de ALDEAS para ser tenidos en cuenta por Kimberly.....	129
6.3.5.	Articulación del sector público, privado y sociedad civil en pro de proyectos de desarrollo.	131
6.3.6.	Experiencia ALDEAS como Alianza Público Privada para el Desarrollo - APPD.....	132
6.3.7.	Errores del programa ALDEAS para ser una APPD.....	133
6.3.8.	Posible articulación en la actualidad de estos tres actores: sector público, privado y sociedad civil.....	134
6.3.9.	Actores claves para Kimberly en materia de RSE	135
	Categoría: Calidad de Vida	137
6.4.1.	Programas actuales ejecutados por Kimberly y su aporte a la calidad de vida	137
6.4.2.	Importancia de la calidad de vida para Kimberly Clark.....	139
6.4.3.	Componentes importantes que le apuntan a la calidad de vida y pueden ser insumo para Kimberly Clark.	141
7.	PROPUESTA DE GESTIÓN DE RSE EN LA EMPRESA KIMBERLY CLARK	
	BARBOSA EN ARTICULACIÓN CON EL PROGRAMA ALDEAS	145
7.1.	Introducción	145
7.2.	Objetivo General	145
7.3.	Objetivos Específicos.....	145
7.4.	Evidencias del diagnóstico.....	146
8.	ARTICULAR PROPUESTA DE GESTIÓN DE RSE DE LA EMPRESA KIMBERLY CLARK BARBOSA CON ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO – APPD- PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS BARBOSEÑO	155

9. CONCLUSIONES	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
ANEXOS. TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	167

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Gestión Económica de Kimberly Clark Colombia. (COL\$Millones)	25
Tabla 2. Campos de desarrollo, Objetivos y Proyectos identificados en Los Planes Estratégicos del Aburra Norte (2006)	33
Tabla 3. Evolución histórica de las responsabilidades sociales	47
Tabla 4. Obstáculos en la puesta en práctica de las alianzas.....	78
Tabla 5. Intereses y cualidades de cada sector	79
Tabla 6. Resultados de aplicación de la guía a Kimberly Clark Barbosa.....	82
Tabla 7. Resumen de los resultados del diagnóstico	85
Tabla 8. Desarrollo de las categorías de análisis	93
Tabla 9. Matriz de diagnóstico previo y plan de acción en RSE.....	116
Tabla 10. Valoración de alternativas	117
Tabla 11. Proceso a seguir para la culminación del trabajo	144
Tabla 12. Propuesta de Gestión Kimberly Clark Barbosa.....	147
Tabla 13. Implementación de la propuesta	153

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo símbolo de la empresa	21
Figura 2. División territorial del municipio por ALDEAS.....	35
Figura 3. Barbosa en el Valle de Aburra y Mapa político	40
Figura 4. Proceso de mejora continua	64
Figura 5. Modelo de Gestión de la Red Pacto Mundial.....	66
Figura 6. Modelo de Gestión de ComprometeRSE	66
Figura 7. Fases del Modelo de Gestión de ComprometeRSE	67
Figura 8. Modelo de Gestión para Empresas (Yepes & Ramírez, 2012)	69
Figura 9. Presentación de los resultados.....	86
Figura 10. Percepción de la política de RSE aplicada.....	100
Figura 11. Percepción sobre programas de R.S.E relevantes	102
Figura 12. Responsabilidades de los actores frente a Desarrollo Humano de la primera infancia	103
Figura 13. Surgimiento de los programas ejecutados por Kimberly	107
Figura 14. Clasificación de las políticas de RSE implementadas por Kimberly	112
Figura 15. Modelo de gestión de empresas	120
Figura 16. Percepción de la importancia de aspectos de la RSE en Kimberly.....	123
Figura 17. Percepción del programa Aldeas.....	124

Figura 18. Expresiones de los entrevistados sobre aspectos a mejorar en el programa Aldeas	127
Figura 19. Percepción sobre la participación de Kimberly en el programa Aldeas	129
Figura 20. Pertinencia de los proyectos de Aldeas	130
Figura 21. Posible articulación en la actualidad de estos tres actores	135
Figura 22. Actores clave para Kimberly en materia de RSE.....	136
Figura 23. Componentes importantes que le apuntan a la calidad de vida y pueden ser insumo para Kimberly Clark	142

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo1. Categoría: Responsabilidad Social Empresarial	167
Anexo 2. Categoría: Modelo de Gestión	172
Anexo 3. Aldeas	175
Anexo 4. Categoría: Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD	180
Anexo 5. Categoría Calidad de vida.....	184

RESUMEN

En este trabajo se diseñó una propuesta de gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Kimberly Clark Barbosa que se articula con el programa ALDEAS para el mejoramiento de la calidad de vida de los barboseños. Con ese fin, en primer lugar, se caracterizan los programas de RSE de la empresa, se caracteriza el programa ALDEAS teniendo en cuenta las alianzas Pública Privadas, se elabora la propuesta de gestión de RSE en la empresa y se articula la propuesta con las Alianzas Publico Privadas para el Desarrollo– APPD y la calidad de vida de los barboseños.

El trabajo consta de nueve capítulos, que inician con la presentación de los antecedentes. En el segundo capítulo se precisa el problema de investigación, mientras que el marco teórico se desarrolla en el tercer capítulo. La aplicación de la guía en RSE que aplica la empresa se expone en el capítulo cuarto, mientras que el componente metodológico definido para el logro de los objetivos es el fin del capítulo quinto. El sexto, séptimo y octavo capítulo contienen respectivamente el diagnóstico de la situación actual de la RSE en la empresa según las diferentes categorías y la propuesta de gestión. Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo en el capítulo noveno.

Palabras claves: RSE, Alianzas Público Privadas, Kimberly Clark, propuesta de gestión.

ABSTRACT

In this work we will design a management proposal of Corporate Social Responsibility in Kimberly Clark Barbosa that is articulated with the program ALDEAS for the improvement of the quality of life of the Barboseños. To this end, first, the CSR programs of the company are characterized, the ALDEAS program is characterized taking into account the Public Private Partnerships, the CSR management proposal is elaborated in and this proposal is articulated with the Alliances Public Private for Development - APPD and the quality of life of the barboseños.

The work consists of nine chapters, which begin with the presentation of the background. In the second chapter, the research problem is specified, while the theoretical framework is developed in the third chapter. The application of the CSR guide applied by the company is presented in the fourth chapter, while the methodological component defined for the achievement of the objectives is the goal of the fifth chapter. The sixth, seventh and eighth chapters respectively contain the diagnosis of the current situation of CSR in the company according to the different categories and the management proposal. Finally, the conclusions of the work are presented in the ninth chapter.

Keywords: CSR, Public-Private Partnerships, Kimberly Clark, management proposal.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las empresas ya no pueden ser concebidas como una simple conjugación de factores productivos y tecnológicos sólo para producir bienes y servicios. Las organizaciones del presente están invitadas a jugar un papel social más relevante y estratégico, partiendo de la complejidad de los problemas sociales que hoy acarrearán y que el estado por sí solo no puede resolver.

Condiciones de pobreza extrema, difícil acceso a los servicios públicos, infraestructura vial en pésimas condiciones, pocas oportunidades de trabajo son el día a día de la población colombiana, y en lo cual las futuras generaciones no tendrán mejores condiciones si no se actúa hoy. Pero ¿qué se podrá hacer para mejorar esta situación? La respuesta puede ser muy sencilla, pues a través de la ORGANIZACIÓN de las comunidades y una estrategia de concertación entre éstas y el sector público y privado, todos trabajando de manera conjunta y apuntando hacia la misma dirección, puede generar resultados muy positivos en el territorio.

Dicha situación se estudió muy detalladamente en el municipio de Barbosa, municipio que al ser muy cerca de Medellín se pensará que tiene las mismas oportunidades que la capital Antioqueña, pero no es así, cifras demuestran que es el municipio más pobre y con la tasa de desempleo más alta del Área Metropolitana.

Por tanto, instituciones de alto reconocimiento en la región pusieron su mirada en tal población y se organizó un trabajo con una visión a futuro, trabajo que no contemplaba el paternalismo como única alternativa para sacar al pueblo de la brecha donde se encontraba.

El trabajo que se propuso y se realizó fue de empoderamiento, capacitación y autogestión del territorio a toda la población barboseña a través de las organizaciones sociales y comunitarias, programa al que se le denominó ALDEAS – Agencias Locales de Desarrollo Autónomo-.

No obstante, todo proceso conlleva su dificultad, el programa que se tenía planificado se desarrolló sorprendentemente hasta que se llegó al proceso de autogestión, allí las administraciones municipales (Barbosa Global 2008 al 2011 y Barbosa Vuela Alto 2012 al 2015) y las empresas del municipio, no lograron y hasta la actualidad, facilitar un consenso entre sí, conllevando esto a que las iniciativas que surgieron desde la base, desde la comunidad se quedaran en el papel.

Aquí surge la pregunta, ¿y qué tienen que ver las empresas en este dilema? La respuesta no sería mucha, sino más bien bastante es la injerencia del sector privado en los problemas que le atañen a una comunidad. Y con esto no se está afirmando que dichas compañías no manejen programas de RSE donde el foco sea la comunidad, el problema que se identifica a través del programa ALDEAS es que dichos programas no están alineados con las verdaderas propuestas que surgieron desde el territorio, lo que hace que dichas acciones de RSE sean de poco impacto e interés de la ciudadanía.

No está demás afirmar que dicha situación ha afectado enormemente el proceso de las ALDEAS, empezando porque la comunidad se siente desmotivada, desgastada, que perdieron su valioso tiempo en la formulación de unos proyectos y que ninguno de los actores importantes del municipio le da la debida importancia. Situación por la cual surge la elaboración del presente trabajo de investigación aplicada, porque a través de él se pretende

darle una respuesta de esperanza a dichas organizaciones sociales, y a través de referencias teóricas y experiencias exitosas, explorar cómo se puede desarrollar un verdadero efectivo modelo de gestión de responsabilidad social empresarial en la empresa Kimberly Clark planta Barbosa teniendo como precedente los logros alcanzados a través del programa ALDEAS.

Y como parte del estudio que se ó este fue realizado en el marco del proceso de formación en la maestría en Gestión Social Empresarial y tiene por objetivo aportar al mejoramiento de la ejecución y puesta en marcha del programa ALDEAS con el fin de dar respuesta a las iniciativas formuladas por las organizaciones sociales y comunitarias del Municipio de Barbosa, que pretende que éstas sean las autogestoras de su propio desarrollo, bajo el apoyo de la administración municipal y la integración del sector privado enmarcado en sus programas de RSE.

Para tales efectos, se ha entendido dicha situación desde los postulados de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo –APPD-, dado que este concepto permite entender y enfocar de manera más asertiva la disyuntiva entre estos sectores y dará luz para abordar el caso Barboseño desde dicha óptica. No está demás aclarar que las APPD se soportan bajo la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, tema relevante en el presente trabajo. Todo el encuadre teórico del problema se presentará en el apartado de marco teórico.

Ya para finalizar, es importante resaltar que esta investigación se abordó desde una perspectiva cualitativa, pues esta metodología permite realizar una descripción e interpretación de la información a partir de la referencia teórica adquirida y de las experiencias recopiladas. Además, se hace uso de la entrevista a los actores principales de la

problemática en cuestión, hecho que permitió arrojar un diagnóstico del problema, ya que un segundo momento de la ejecución del proyecto corresponde a la elaboración de una propuesta de intervención que permitirá aportar de manera más global e integral al mejoramiento y ejecución de los programas de Responsabilidad Social de la empresa y por ende al programa ALDEAS.

1. ANTECEDENTES

En este capítulo se presenta la información que requiere el lector para comprender el contexto en el cual se desarrolla el trabajo, e incluye el marco institucional, la descripción de los programas de responsabilidad social empresarial de Kimberly Clark en sus diferentes áreas de gestión, así como el programa Aldeas.

Marco institucional



Figura 1. Logo símbolo de la empresa

Kimberly-Clark Corporation se creó en 1872 Neenah, Wisconsin, Estados Unidos, cerca de los Grandes Lagos, con el objetivo de fabricar papel para impresión, de calidad superior, procesado con lino y algodón. Con el transcurso de los años, la Compañía se fortaleció en la tecnología del papel y buscó nuevos horizontes (Kimberly Clark Colombia, 2016). Es así como hoy es una gran empresa que produce y comercializa soluciones para el cuidado e higiene personal, familiar e industrial para mejorar la calidad de vida de las personas. Como tal elaboran toallas femeninas, papel higiénico, pañales desechables, pañuelos faciales, servilletas, toallitas húmedas, toallas de cocina, jabón íntimo y papeles

para uso institucional, entre otros, bajo las marcas de Kotex, Scott, Kleenex, Huggies, Plenitud, Poise, Kleenguardy Wypall.

Kimberly una multinacional con 140 años de vida, satisface las necesidades de los consumidores de más de 175 países. Se estima que cada día, cerca de la cuarta parte de la población mundial confía y utiliza productos de dicha compañía. Tienen oficinas y plantas de producción en 45 países y la casa matriz está localizada en Dallas, Texas.

En Colombia tienen cuatro plantas de producción: Planta Tocancipá, dedicada a la fabricación de pañales de bebe, toallas higiénicas y pañales para adulto; Planta Papeles del Cauca, dedicada a la fabricación de papel higiénico, faciales, servilletas y toalla de cocina; Planta Barbosa donde se producen dos líneas de papel, una enfocada hacia productos especiales elaborados bajo la tecnología Hidrotejido, en esta línea se encuentran las toallas lavables y reusables, orientadas a atender el sector institucional en sus necesidades de aseo e higiene en especial en el trabajo pesado, y en el sector doméstico orientada al aseo general del hogar, y finalmente Kimberly Clark Antioquia Global, planta ubicada también en el municipio de Barbosa y donde se fabrica productos enfocados a satisfacer las demandas del sector institucional con marcas registradas por la corporación como Kimberly-Clark Professional (KCP) con productos elaborados bajo la tecnología Airflex, caracterizada por su mayor absorción, factor que determina el ahorro en el uso, estos productos son: toallas de mano, servilletas y papel higiénico Scott. Es de anotar que la capacidad productiva de estas dos plantas ubicadas en el municipio de Barbosa permite, no sólo abastecer al mercado local, sino también exportar a 27 países como: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Gran Bretaña, Guatemala, Honduras, India, Jamaica,

Corea, México, Malasia, Panamá, Perú, Puerto Rico, Paraguay, Rusia, Salvador, Tailandia, Taiwán, USA, Uruguay, Venezuela y Sudáfrica.

En el caso puntual de Barbosa, Kimberly se fundó allí en 1968 como la compañía productora de papel para cigarrillos y otros usos. En 1987 inició la fabricación de los productos de la Línea Institucional y en 1991 comienza la producción de los Papeles Finos Kimberly y la Línea escolar Scribe. En el 2000 se inició la fabricación de limpiadores industriales con la tecnología Hydroknit, convirtiéndola en la segunda planta en el mundo con esta tecnología.

Como visión optada por la compañía, Kimberly se propone “Guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor” y como misión establecen “Dar cada día un paso adelante para mejorar la salud, el bienestar y la higiene de las personas”. De igual manera, como pilares de la organización se contempla la transparencia, la integridad y el buen gobierno corporativo. Finalmente, los valores que rigen en la organización son la innovación, la autenticidad, la responsabilidad y la solidaridad.

Programas de Responsabilidad Social Empresarial en Kimberly Clark

Kimberly Clark Colombia en su último *Informe de Sostenibilidad* (2013) propone un modelo de negocio que se basa en una gestión sostenible que se estructura en tres grandes áreas: Personas, Planeta y Productos.

Personas: 100% de cumplimiento de la cadena de suministro según los estándares sociales de K-C

0 accidentes laborales

Programas de enfoque social en todas las comunidades

Productos: 20% de reducción en impacto medioambiental del embalaje

25% de las ventas netas para el 2015, de productos innovadores para el medioambiente

250 millones de nuevos consumidores contactados

Planeta: 0 residuos de producción en vertedero

25% de reducción en el uso de agua y calidad mantenida de descarga

5% de reducción absoluta Gases de Efecto Invernadero (GEI)

Fibra certificada 100%

Como uno de los pilares de su proceso de gestión de sostenibilidad es el Reporte, en el cual dan cuenta de los avances y oportunidades de mejora. En esta línea, y por segundo año consecutivo presentaron su Reporte de Sostenibilidad 2013, esta vez basándose en la versión G4 de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Gracias a esta metodología, han analizado su gestión e identificado aquellos aspectos relevantes, tanto para Kimberly-Clark Colombia como para los grupos de interés.

De igual manera, para determinar los temas que iban a ser reportados, analizaron los impactos y riesgos de su cadena de valor, en cada una de las etapas del negocio. Incorporaron la Visión de Sostenibilidad 2015 y realizaron entrevistas con representantes de sus grupos de interés: proveedores, clientes, colaboradores, entre otros.

A continuación, se detallarán los principales hallazgos encontrados en materia de impacto económico, ambiental y social, este último agrupando temas laborales, de comunidad y de bienes y servicios, tal y como lo propone la “Guía metodológica”(Yepes & Ramírez, 2012) construida por docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

1.1.1. Gestión Económica

Kimberly Clark Colombia tiene vinculados en su planta a 1.438 empleados, de los cuales 335 corresponden a Planta Barbosa, 4 oficinas en el país, 4 plantas de producción, un centro de innovación y un estimado de 1.17 billones de pesos en ventas en el año 2013, como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1. Gestión Económica de Kimberly Clark Colombia. (COL\$Millones)

Componente	Año 2013	Año 2012
Ventas totales	1.179.112	857.193
Exportaciones	257.689	384.705
Costos operativos	691.287	664.754
Salarios y beneficios sociales para los empleados	73.301	79.557
Costos de financiamiento	51.857	36.315
Investigación y desarrollo	2.573	1.682
Inversión social y donaciones	494	558
Contribuciones al Estado (no incluye pago impuestos)	865	850
Compras a proveedores	919.004	794.423

Durante el 2013 realizaron una contribución de US\$35 millones en causas sociales. Además, invirtieron más de \$500 millones en programas de responsabilidad social, que se

irán detallando a medida que se avanza en cada uno de los ítems, donde se reafirma que Kimberly-Clark Colombia tiene la intencionalidad de dejar huella en las comunidades donde opera, construyendo en conjunto mejores oportunidades para los colombianos.

1.1.2. Gestión Social– Laboral

En su Informe de Sostenibilidad 2013, Kimberly demuestra el compromiso con su equipo, brindando programas de formación y evaluaciones de desempeño al 100% de sus colaboradores, buscando su crecimiento profesional y personal y promoviendo el balance vida-trabajo. Asimismo, los empodera en el cuidado de su salud y seguridad, desarrollando iniciativas innovadoras, como el programa de salud emocional o ergonomía participativa. Ello los ha llevado a ocupar el primer puesto del índice de Great Place to Work dentro de las multinacionales de Latinoamérica.

En el 2013 generaron empleo para 3.172 personas, capacitadas permanentemente y con un mismo objetivo: ofrecer los mejores productos para mejorar la calidad de vida de los colombianos.

- *En el 2013 alcanzaron uno de sus mayores hitos: el cambio de contrato de 585 operadores, que se modificó de término fijo a término indefinido. Con ello ratificaron el compromiso de establecer relaciones a largo plazo con los colaboradores en la búsqueda del desarrollo integral de todos los miembros de su equipo.*

- *Ecosonrisas:* Más de 2.300 colaboradores diariamente desayunan, almuerzan o cenan en los comedores de la compañía, y dejan en los platos más de 7,4 toneladas de sobras de comida al mes, en las tres plantas. Aunque esta comida se aprovecha para hacer compostaje, se incurre en costos de su disposición. En el 2013, el Comité Social de Barbosa tomó la iniciativa de realizar una campaña de concientización con todos los colaboradores de la planta; hablaron de bienestar y salud, del impacto ambiental y de cómo podían reubicar ese dinero para beneficiar a la Fundación Colombianitos. Junto con la Fundación se realizó una campaña, en la que se premiaba con una ficha al colaborador que no dejara sobras en la bandeja. Al final del mes se contabilizó el número de fichas, que representaban un determinado número de refrigerios para los niños de la Fundación. Esta buena práctica se ha venido extendiendo a las demás plantas, y en el caso de Barbosa permitió una disminución del 42% de sobras.

1.1.3. Gestión Social - Sociedad

- *Cada marca además de su funcionalidad, posee un papel activo, que debe desempeñar en la sociedad, como generadora de compromiso social y ambiental:* En ese sentido, durante el 2013 se unieron a diferentes causas sociales. En agosto del 2013 llevaron a cabo la primera promoción multimarca con un sentido social, la cual se realizó en coordinación con la Fundación Éxito. La campaña se llamó “Lléname de felicidad y compártela”, y consistió en que todos los consumidores que adquirían dos productos de K-C, automáticamente aportaban pañales para familias gestoras. Se entregaron más de 60 millones de pesos en pañales. Asimismo, en el primer trimestre

desarrollaron la promoción Scottmanía, por la cual Scott invitó a la medallista olímpica Jackeline Rentería a Ciudad Bolívar, para celebrar, con todos los niños de la Fundación Colombianitos, el Día del Niño. La deportista compartió una charla acerca de la importancia del cuidado de las mascotas y la práctica de los deportes como una buena manera de ocupar el tiempo libre; contó con la participación de más de 500 niños. En el 2013, junto con el Plan Hospitales de Huggies, empezaron a capacitar a más de 50 FAMIS (Familia, Mujer e Infancia), siendo esta una modalidad de los hogares comunitarios de bienestar, quienes forman parte del ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar). Su rol específico es apoyar a las familias en desarrollo que tienen mujeres gestantes, madres lactantes y niños y niñas menores de dos años, en la cualificación de las relaciones intrafamiliares y el fortalecimiento de vínculos afectivos, para asegurar el desarrollo de los niños y niñas desde su gestación; vinculó, además, a otros adultos, para que participen de la crianza de los niños.

- *Fundación Colombianitos*: Lleva trece años en Colombia trabajando por la educación a través del deporte y la recreación. La alianza con la Fundación lleva ocho años en las comunidades de Puerto Tejada (Cauca) y de Barbosa (Antioquia). En el 2013, los niños y jóvenes del municipio de Tocancipá empezaron a ser beneficiados, el cual no tiene costo para los niños participantes y se logra gracias al apoyo de la Alcaldía de Tocancipá. Desde su inicio, en septiembre del 2013, hasta la actualidad, ya cuenta con más de 85 niños participantes de la zona rural de Tocancipá. Ellos se ven beneficiados de las actividades extracurriculares: fútbol, Escuela de Padres, psicóloga, torneos con los colaboradores en la planta de Tocancipá, y demás

actividades que permiten mejorar sus competencias, para que sean mejores personas y crezcan en valores.

- *Demostrando su pasión por siempre ir más allá y crecer continuamente, han recibido los siguientes reconocimientos durante el 2013:* Kimberly-Clark Colombia fue reconocida globalmente por la corporación y recibió el premio People's Choice Awardy K-C Cares Award, por la puesta en marcha de la microempresa de la planta potabilizadora de agua en uno de los colegios de Puerto Tejada y su impacto a más de 1.600 niños de la comunidad. Reconocimiento del Great Place to Work Institute, por ocupar el puesto número 16 como mejor compañía para trabajar en Colombia y primer lugar en su industria. Premio “2013 Western Hemisphere Corporate Citizenship Award” en Washington, por parte de la Asociación de las Cámaras Americanas de Comercio de Latinoamérica (AACCLA: Association of American Chambers of Commerce in Latin America), por el Plan Hospitales de Huggies y las cartillas que se entregaron a más de 23.000 mamás mensualmente, para prevenir y reforzar la Salud Materno-Infantil y la Recertificación ISO 14001 en la planta de Barbosa.
- *Firma alianza público-privada con el DPS (Departamento de Prosperidad Social):* En el 2013 en el continuo conocimiento de los vecinos y buscar el bienestar de las comunidades donde operan, junto con las empresas que hacen parte de Región Responsable del Cauca, firmaron un nuevo convenio de cooperación con el DPS, para sacar adelante trece barrios de Puerto Tejada, Cauca. La intervención consiste en trabajar conjuntamente seis puntos: Habitabilidad: mejoramiento de vivienda y saneamiento básico; Generación de ingresos: oferta de jóvenes en acción;

Capacitación microempresarial; Dinámica familiar: familias con bienestar; Espacios deportivos: acompañamiento comunitario a jóvenes y Atención básica: jornada de identificación y aseguramiento en salud. Esta estrategia, aunque no fue ejecutada en el municipio de Barbosa, sirve como referente para sustentar la propuesta, en donde la empresa ya ha tenido relación con el sector público para la realización de programas pensados en y para la comunidad.

- *Plan SAC - Barbosa: Relacionamiento con la comunidad:* En el 2013 implementaron en la planta de Barbosa el Plan SAC: Plan de Gestión Social, Ambiental y de Comunicaciones. Esta estrategia nació en el 2007, con el apoyo de la Corporación Empresarial «Pro Aburrá Norte», Área Metropolitana, Corantioquia y 20 empresas del norte que pertenecen a convenios de producción limpia. El objetivo del Plan SAC es formular, implementar y evaluar un plan de acción que promueva la comunicación transparente entre las empresas y la comunidad, en diferentes escenarios que involucren acuerdos de gestión concertada, por problemáticas principalmente ambientales. Liderado por Kimberly-Clark Barbosa y acompañado por las autoridades ambientales y la Administración Municipal, buscan crear un plan de trabajo, formulado para ejecutar programas de desarrollo social y ambiental en el área de influencia. En el 2013 identificaron y trabajaron de la mano con la comunidad de la vereda La Playa, con quienes se acordó un plan de acción responsable y plazos, con el fin de satisfacer las necesidades existentes.

1.1.4. Bienes y Servicios

Kimberly Clark busca generar bienestar en los hogares colombianos a través de sus marcas. Por ello, cada producto que ofrecen está fabricado con altos estándares de calidad e innovación, tal y como se detalla a continuación como lo enuncia su Informe de Sostenibilidad 2013

- *Grupos de interés:* Comparten su visión con los distintos grupos de interés a lo largo de la cadena de valor, estableciendo lazos de confianza, elevando los estándares de actuación y consolidando sus esfuerzos de competitividad y sostenibilidad en el día a día. Basados en las expectativas de los distintos actores con los que se relacionan, priorizan como los grupos de interés a los siguientes: colaboradores, clientes, promoción y fuerza de ventas, consumidores y comunidad.

A través de la comunicación desarrollan una relación con ellos, y los involucran en la gestión sostenible. Para propiciar espacios continuos de relacionamiento, cuentan con diversos canales: Colaboradores (espacios de diálogo, mecanismos de comunicación interna), Clientes (distribuidores, mayoristas y cadenas: telecliente, encuestas de satisfacción propias e independientes), Promoción y fuerza de ventas (actividades en la organización, capacitaciones), Consumidores (línea de atención al consumidor, redes sociales, investigaciones de mercado) y Comunidad: reuniones mensuales, espacios de diálogo. No obstante, en el trabajo de campo se tratará de indagar y conocer más de cerca cómo se desarrollan dichos encuentros con la comunidad y como esta estrategia puede enriquecer la propuesta de intervención.

Marco Contextual (Programa ALDEAS)

Iniciando el 2003 la Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte, que es una institución que busca la responsabilidad social de sus empresas socias y cuya misión consiste en promover la articulación de esfuerzos entre gobierno, empresas, instituciones y comunidad en los procesos de desarrollo del norte del Valle de Aburrá, invitó a la Fundación Social, que es una entidad sin ánimo de lucro y que busca contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza, a trabajar en el Aburrá Norte en su propuesta de Desarrollo Integral Local. A esta iniciativa se unieron las alcaldías de Barbosa, Copacabana y Girardota. La concertación se inició con un proyecto de fortalecimiento de organizaciones comunitarias y otro de apoyo a unidades productivas. Ante los buenos resultados de los mismos se pensó en la formulación de un plan estratégico para la zona. Es por ello que para el 2006 se logró reunir a las principales organizaciones sociales de dichos municipios y en compañía de los concejos y administraciones municipales, para darle una mirada integral al territorio y a través de la elaboración de unos planes estratégicos, orientar las políticas públicas con una visión al 2020 (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2006).

Se diseñaron los planes para la centralidad norte y sur, partiendo que, aunque los 10 municipios que hacen parte del Área Metropolitana comparten ciertas características, el direccionamiento de tales municipios no se puede estandarizar debido a las dinámicas particulares que poseen.

Como resultado de ese proceso participativo, salieron a la luz los proyectos que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Campos de desarrollo, Objetivos y Proyectos identificados en Los Planes Estratégicos del Aburrá Norte (2006)

Campo de desarrollo	Objetivo	Proyectos
Gobernabilidad, Gestión y Planeación	Promover la gestión pública y la planeación zonal participativa para el fortalecimiento del Estado, la sociedad democrática y el desarrollo en el Aburrá Norte	– Alianza Estratégica para el Desarrollo del Aburrá Norte – Buen Gobierno y Ciudadanía Activa – Seguridad y convivencia
Cobertura, calidad y pertinencia de la educación	Relacionar los distintos niveles de la educación para que sea pertinente al proceso evolutivo del ser humano, de acuerdo a las necesidades sociales y del medio laboral.	– Subsistema de planeación y gestión educativa zonal – Modelo pedagógico por competencias
Desarrollo Empresarial	Elevar la competitividad empresarial para su inserción dinámica a los mercados locales e internacionales y la generación de empleos de calidad.	– Desarrollo agroindustrial – Desarrollo recreativo y turístico – Escuela de pensamiento empresarial – Fomento de asentamientos empresariales
Movilidad y conectividad	Desarrollar los vínculos físicos, espaciales y de comunicaciones del Aburrá Norte que permitan el disfrute del paisaje y la articulación eficiente con la región, el país y el mundo	– Centralidad del Aburrá Norte. Tren suburbano – Vías subregionales y terciarias vinculadas a proyectos recreativos y agroindustriales – Cultura vial y movilidad segura – Sistema integrado de transporte. Masificación de Internet banda ancha.

Fuente: <http://www.aburranorteysur.com>

Cada municipio quedaba con la tarea de trabajarle y encaminarse a dicha estrategia, y es por eso que en el año 2009 en el municipio de Barbosa propiamente, se pensó en el programa ALDEAS –Agencias Locales de Desarrollo Autónomo- como un puente para darle respuesta al proyecto de “*Buen Gobierno y Ciudadanía Activa*”, que es uno de los proyectos

que se identificaron para dicha zona y como estrategia para poner en marcha el “Sistema Municipal de Planeación y Presupuesto Participativo”

Dicho programa inició con nombre propio, pero le falta toda una estructura para ponerlo en práctica, es por ello que se dedicaron 6 meses al proceso de planeación y estructuración del programa. Para ello se contó con un equipo técnico conformado por un arquitecto, una socióloga y una politóloga. Durante esos primeros meses de trabajo se indagó sobre procesos de planeación participativa y autogestión del territorio, lo que llevó a conocer experiencias de municipios cercanos como Santa Rosa de Osos, documentación sobre los Kibutz en Israel y se llegó a una experiencia que básicamente sirvió de modelo para las ALDEAS y fue el PLADECO – Plan de Desarrollo Comunal – que es un instrumento que cada municipio de Chile debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y debe orientar el desarrollo de la comuna, siendo apoyado desde la CEPAL.

Ya para mediados del 2009 y con la vinculación al programa ALDEAS de la Fundación Social con su equipo técnico, se dio inicio al primer ciclo del programa que consistió en identificar, convocar y estructurar a todas las organizaciones comunitarias y sociales al proceso que iniciaría. Se invitaron a todas, independientemente de la actividad o fin que tuvieran. Se contó con la participación de 226 organizaciones y en todas las actividades del programa con la participación de más de 3.000 personas.

Luego siguieron una serie de encuentros con el fin de organizar la estructura del municipio y dividirlo propiamente en las ALDEAS. Para tal distribución se tuvo en cuenta que las veredas compartieran determinadas características como es el caso de la actividad económica, infraestructura vial y que compartieran vías de acceso, costumbres y obviamente,

que culturalmente se sintieran identificados. La división territorial del municipio por Aldeas, arrojó 11 Aldeas en total, siendo una de ellas el casco urbano del municipio, tal y como lo muestra la Figura 2.

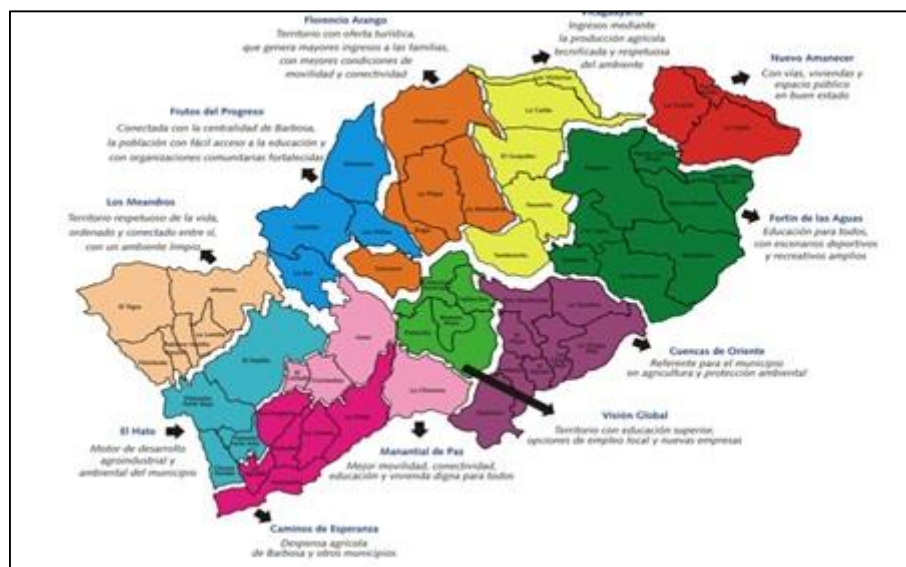


Figura 2. División territorial del municipio por ALDEAS

Cuando ya se identificaron las organizaciones y se dividió el municipio, cada ALDEA pasó a estructurarse internamente, se organizaron caminatas para que los líderes conocieran su territorio, su ALDEA, y se instauraron unos Consejos de Desarrollo por Aldea con el fin de asignar un rol o función a cada uno de los líderes representantes. Posteriormente y de manera participativa, también se organizó una actividad para que cada ALDEA tuviera un nombre.

Ya con esto, inició la segunda etapa del proceso que fue el diagnóstico por Aldea. Esto se hizo a través de un DRP – Diagnóstico Rápido Participativo- y se usó la metodología

de mapas parlantes. Dichos mapas se trabajaron en 3 ejes principales: económico, ambiental y de convivencia.

Luego se inició el proceso de construcción de visión de cada Aldea. Se realizaron concursos por Aldea y se invitó a niños y jóvenes a participar. El concurso se llamó “Pinta tu aldea” y fue una buena oportunidad para involucrar a toda la población en el proceso de pensar el territorio. Con todas las muestras recolectadas, aproximadamente 2.000, se hizo una galería y se organizaron actividades para poder articular y construir la visión de cada ALDEA con una mirada al 2020.

Posteriormente ya con toda la información recolectada, el siguiente paso fue la construcción del marco de referencia, el cual fue un pequeño documento que contaba con información estadística de la Aldea, la visión y el diagnóstico que se construyó de manera participativa. Toda esta información fue puesta a disposición de la comunidad y el objetivo era que todos visualizaran el estado en que se encontraba y recoger los aportes y sugerencias hacia el documento.

Luego de que fuesen aprobados los marcos de referencia de las 11 aldeas, se procedió a mirar que alternativas de solución veían ellos respecto a los problemas ya identificados. Se hicieron varias actividades con el fin de recolectar propuestas innovadoras y de impacto, pero con un gran sentido de realidad.

Posteriormente, y luego de tener los problemas identificados y las alternativas de solución, por parte del equipo técnico de la Fundación Social se procedió a agrupar dichas propuestas por cada ALDEA en 10 campos de desarrollo, los cuales fueron los siguientes: Ambiental, Vías, Protección social, Vivienda, Educación y Cultura, Agua potable y

Saneamiento básico, Desarrollo rural, Equipamientos y espacio público, Convivencia y seguridad y Empleo e ingresos. Con todas las iniciativas agrupadas, se aplicó de manera participativa una “prospectiva de análisis estructural” por medio de una matriz que iba a arrojar como resultados las variables de desarrollo, prioridades, viabilidad y niveles de dependencia de las propuestas por ALDEA.

Dicho resultado fue puesto a consideración por parte de la Mesa de Asesoría Técnica de Planeación sugerida por el alcalde municipal y la cual estaba conformada por: el gabinete municipal, el jefe de presupuesto y el subsecretario de proyectos de la administración municipal, un miembro de la Asamblea Municipal constituyente, un representante de Asocomunal, un representante del Concejo Municipal y 2 representantes de las empresas del municipio que para tal caso fueron asignados el coordinador del área social de Transmetano y el Gerente de planta Barbosa de Papelsa, el señor Luis Fernando Tirado. Es de resaltar que las empresas del municipio conformaban una mesa de trabajo, llamado “Comité interinstitucional”, el cual se reunía cada cuatro meses con el fin de presentarles avances del proyecto.

La Mesa de Asesoría Técnica de Planeación guiaba y apoyaba todo el trabajo que surgía desde las ALDEAS, y aunque la mayoría de sus participantes eran empleados de la administración municipal, estos no estaban facultados para cambiar o alterar las normas del proceso. Ellos revisaron los problemas identificados con sus respectivas alternativas de solución, además estudiaron los resultados del análisis estructural e hicieron sus aportes bajo las siguientes indicaciones: alineación al Plan de Desarrollo Municipal –PDM- y al Plan

Básico de Ordenamiento Territorial –POT-, impacto social, y factibilidad: ejecución y financiera.

Es de anotar que, a lo largo de este proceso, se contó con el acompañamiento de todos los funcionarios de la administración municipal, ya que cada uno debía apadrinar una vereda y asistir a todas las reuniones y demás actividades que se consideraran necesarias. Todo esto con el fin de que el padrino velara por los procesos internos que tuviese la vereda en la administración municipal.

Ya para finalizar y en un trabajo conjunto entre Consejos de Desarrollo y la Mesa de Asesoría Técnica de Planeación, se seleccionaron entre 7 y 10 proyectos por ALDEA, pero se priorizaron los tres principales con el objetivo de formularlos e iniciar los procesos de autogestión.

En vista que la alcaldía no daba respuesta para la ejecución de los proyectos, la Fundación Social y algunos docentes de la Universidad de Antioquia, para “distraer” un poco a los Consejos de Desarrollo y a la comunidad en general por los resultados de los proyectos, se inició un proceso de capacitación en “rutas de gestión” y en “formulación de proyectos” bajo la metodología de marco lógico. En un primer momento se formularon solo los priorizados, pero posteriormente se fueron formulando los siguientes en orden de importancia.

Se tocaron varias puertas, sobre todo al sector empresarial. Ellos en los encuentros del Comité interinstitucional ofrecieron total apoyo a los proyectos, pero la administración municipal no volvió a mencionar nada al respecto. Una de las empresas que hacen parte del comité presto gran interés de apoyar con un puente peatonal y ciclo-ruta cerca de la ubicación

de la empresa, ya que muchos de sus empleados transitan por allí, pero la alcaldía respondió que eso no estaba dentro de sus prioridades. El poco interés que demostró la administración municipal fue tal, que se desistió de los encuentros del Comité debido a que nunca se les daba respuesta a los empresarios.

Meses después, el alcalde anunció que la prioridad de la administración era comprometer a las próximas administraciones con recursos y que por ello era muy pertinente avalar todo el proceso de las ALDEAS por medio de un Acuerdo Municipal y así fue, en abril del 2011 se radicó y se firmó el acuerdo 010 donde se ratificó el “Sistema Municipal de Planeación y Presupuesto Participativo – ALDEAS” y al cual se le asignó el 25% del presupuesto de libre inversión. A la par se crearon unas veedurías ciudadanas por ALDEAS con el fin de hacer seguimiento y control a los proyectos, pero finalizó su mandato y no se ejecutó ningún proyecto.

En el 2012 inició una nueva administración y lo primero que hizo fue modificar el presupuesto contemplado en el Acuerdo 010, dejando al programa ALDEAS sin fuentes de financiación, sobreviviendo solo de la voluntad política y la autogestión de las organizaciones.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Antecedentes del Problema

El presente proyecto se realizó en el Municipio de Barbosa (Antioquia), el cual cuenta con una extensión de 206 kilómetros cuadrados (3 km en el área urbana y 203 en el área rural), siendo el segundo municipio del Valle de Aburrá en extensión territorial después de Medellín. Se ubica en el Aburrá Norte, a 36 kilómetros de la capital (Ver Figura 3).

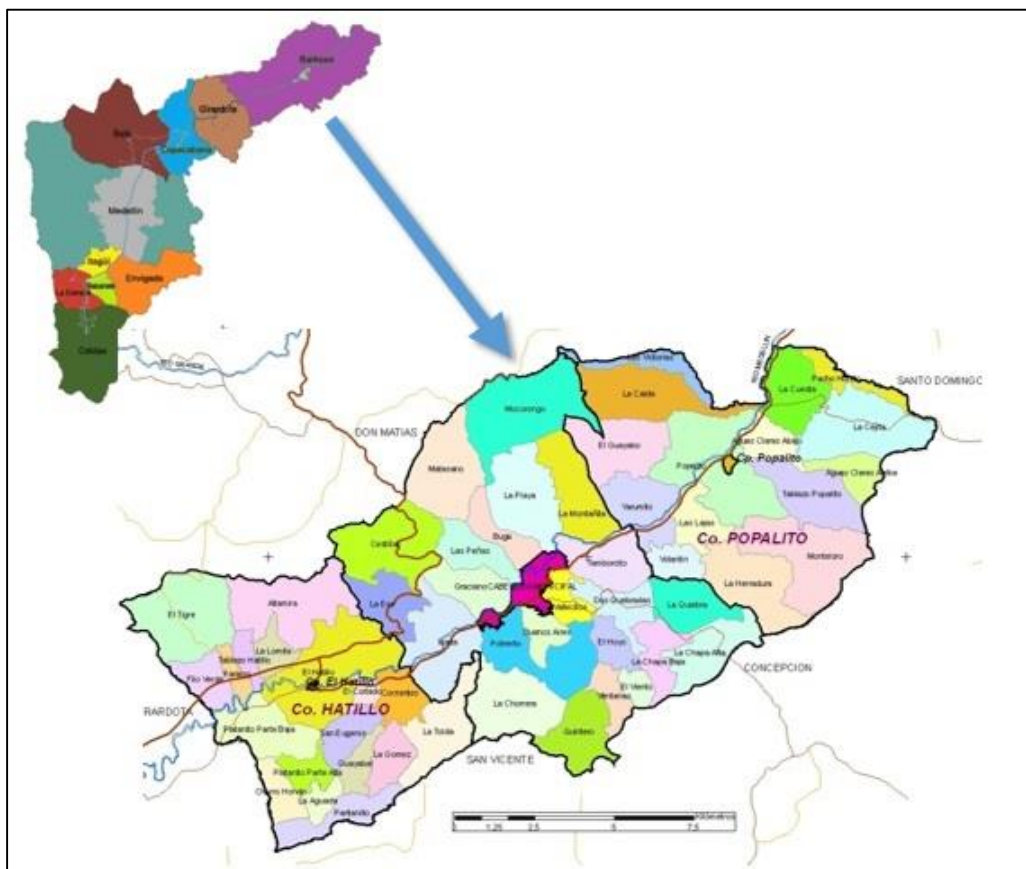


Figura 3. Barbosa en el Valle de Aburra y Mapa político

Como se puede evidenciar en el apartado anterior, bajo el programa ALDEAS se propició en el municipio de Barbosa todo un proceso de empoderamiento de la ciudadanía entorno a la participación, en donde se descubrió a través de la experiencia que, con la solución de necesidades puntuales sin una mirada y un proceso de planeación, no se pueden obtener grandes beneficios para la comunidad.

Muchos han sido los resultados que se han obtenido desde las ALDEAS en todo este tiempo, se creó una corporación la cual ha sido puente de contratación con diversos sectores y que a la par le genera recursos al programa, se han ejecutado pequeños proyectos financiados por la Fundación Social y el Instituto Popular de Capacitación -IPC, se mantiene un programa de formación constante que ha propiciado la creación de varias unidades productivas, se han recibido distintas visitas de universidades del país (Universidad de Antioquia, Universidad de Caldas, Universidad EAFIT, Universidad Pontificia Bolivariana) y una visita del Perú para la realización de sus pasantías y conocer de primera mano la experiencia de Barbosa, pero los grandes proyectos, esos proyectos de desarrollo, esos proyectos de impacto se quedaron en el tintero.

Es de señalar que lo que tuvo el proceso fue la difícil articulación entre el gobierno local y el sector privado, circunstancia que confirma el Profesional Regional de la Fundación Social, Luis Alejandro Cano, se pudo generar por 4 factores:

- Cambio de gobernantes: el cambio de administración acarreo consigo nuevos dirigentes que no estaban empapados del tema ni del proceso.
- Falta de compromiso: Por una parte, la administración municipal dejó solo el proceso en manos de la Fundación Social sin dar respuesta efectiva a la ejecución de los

proyectos y a las peticiones de las compañías, y las empresas que no se tomaron en serio el programa y lo vincularon a reuniones de carácter informativas.

- Comunicación inefectiva: Al no haber constancia en el proceso ni a los encuentros, no siempre los participantes de ambas partes eran los mismos, sino que había rotación de personal, pudo generar que la comunicación no avanzara.
- Proyectos de gran inversión: Muchos de los proyectos priorizado serán proyectos que acarreaban fuertes sumas de dinero, situación que alejó al sector empresarial, y por su parte la administración municipal reconocía el poco presupuesto con el que contaba el ente gubernamental partiendo de las prioridades que estos tienen en el SGP (Sistema General de Participación).

No obstante, los esfuerzos por algunas instituciones externas como la Fundación Social y la Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte fueron bastantes notorias, y fue a través del Comité Interinstitucional, el escenario constante donde se invitó y alentó a ambos sectores a no abandonar el proceso y desechar los logros obtenidos hasta el momento.

En este punto de partida es donde se puede dar una mirada a esas alianzas o acuerdos que surgen desde dos actores vitales para el desarrollo de los territorios: el sector público por supuesto, que es la entidad que lleva la batuta respecto a la planeación y designación del presupuesto del territorio nacional; y el sector privado, que respaldado bajo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, que “se refiere al cumplimiento de las obligaciones que las organizaciones empresariales asumen frente a unos principios que la sociedad ha establecido como aspectos básicos de convivencia y desarrollo, que incluyen aspectos sociales y ambientales en busca del compromiso empresarial con el desarrollo sostenible se

pretende abordar este trabajo investigativo, diseñando una ruta de gestión para que la empresa Kimberly desde sus programas de RSE pueda articularse a este proyecto ALDEAS donde los principales beneficiados sea la comunidad, pues la apuesta que se le hace es a iniciativas que apunten al desarrollo de las comunidades y no acciones distractoras de poca envergadura.

Y es aquí, en Kimberly Barbosa donde esta investigación cobra vida, al ser elegida por ser una de las organizaciones más representativas de la comunidad, pero al mismo por ser una compañía que carece de una metodología clara para el desarrollo de sus proyectos sociales, pero sobre todo por demostrar una débil relación con las comunidades aledañas y con el gobierno local en torno a iniciativas que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Así mismo, se considera que al abordar tal situación de la empresa y mejorar su participación dentro del programa ALDEAS, se puede generar una legitimización de dicha organización ante la comunidad, y porque no cambiar la percepción no solo desde afuera sino desde los mismos empleados, que ven esto como una falencia organizacional.

De igual manera las comunidades hoy en día cada vez son más exigentes y reclaman participación en todos los escenarios, por lo que Kimberly articulándose a la metodología de trabajo de ALDEAS puede sacar gran beneficio de ello, teniendo en cuenta que este programa busca que las comunidades sean las autogestoras de su propio desarrollo y Kimberly avanzaría en una gestión social no solo planificada, sino que sería una gestión social participativa.

Formulación de la Pregunta de Investigación.

Con todos los elementos institucionales ya abordados, con una breve caracterización de los programas de RSE llevados a cabo por KCB, con la claridad y los antecedentes del programa ALDEAS y algunos referentes teóricos que serán ampliados en el marco teórico, ya es posible plantear el problema y los elementos derivados del mismo.

En vista de la poca planificación con que Kimberly Clark Barbosa aborda su gestión social, a la escasa participación en proyectos sociales que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio, al poco compromiso de la empresa con el programa ALDEAS que es un programa netamente participativo y donde interviene no solo sus empleados sino la comunidad aledaña, se le suma la nula articulación entre Kimberly y el gobierno local con miras a alianzas estratégicas y a proyectos de gran envergadura, con esta serie de dinámicas que afectan a toda la población barboseña, se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede diseñar una propuesta de gestión que articule los programas de RSE de Kimberly Clark Barbosa con el programa ALDEAS para el mejoramiento de la calidad de vida de los Barboseños?

Objetivos

2.1.1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta de gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Kimberly Clark Barbosa que se articule con el programa ALDEAS para el mejoramiento de la calidad de vida de los barboseños.

2.1.2. Objetivos específicos.

1. Caracterizar los programas de RSE de la empresa Kimberly Clark Barbosa.
2. Caracterizar el programa ALDEAS teniendo en cuenta las alianzas Pública Privadas.
3. Elaborar una propuesta de gestión de RSE en la empresa Kimberly Clark Barbosa en articulación con el programa ALDEAS.
4. Articularla propuesta de gestión social de la Empresa Kimberly Clark Barbosa con las Alianzas Publico Privadas para el Desarrollo– APPD y la calidad de vida de los Barboseños.

3. MARCO TEÓRICO

El problema de estudio que ya fue contextualizado anteriormente, fue abordado desde una nutrida literatura y desde una variedad de enfoques y aproximaciones investigativas. El presente trabajo, fue abordado desde la óptica de la Responsabilidad Social Empresarial, y se complementa con otros referentes teóricos tales como calidad de vida, alianzas público privadas – APP – y modelos de gestión bajo el panorama de la RSE que ayudarán a visualizar de mejor manera el problema en cuestión.

Responsabilidad Social Empresarial

El concepto de *responsabilidad* ha estado inserto en todo el desarrollo y progreso de la humanidad y es un término que abarca la totalidad de las acciones humanas, tanto desde el ámbito moral, político y jurídico hasta las arcas empresariales. Y como el individuo no es una isla desierta, sino que requiere de relacionamiento y hacer parte de una colectividad, el término de “responsabilidad social” hace referencia a esas cargas u obligaciones que tiene cada actor para con el resto de individuos, lo que le permiten vivir en armonía y está supeditado a condiciones de tiempo y lugar. El profesor Gustavo Yepes la define como “un consenso común, una idea validada colectivamente de cómo debe ser el comportamiento de los diferentes actores para convivir en este medio colectivo llamado sociedad en un momento y espacio determinado”(Yepes, 2007, p. 22).

A continuación, se puede ver cómo han sido visibilizadas las responsabilidades sociales de las diferentes épocas, las cuales varían con el tiempo y dependen del desarrollo científico, tecnológico y moral de la sociedad en su conjunto.

Tabla 3. Evolución histórica de las responsabilidades sociales

Antigua Grecia	Edad Media	Edad Moderna	Edad contemporánea
La principal responsabilidad social de sus ciudadanos era la participación activa en todos los asuntos públicos.	El centro de atención de la justicia social y el compromiso en dicha época estuvo permeado por los asuntos de fe y las creencias.	El centro dejó de ser la fe y fue sustituido por la razón. Fue la época de las grandes revoluciones: la copernicana, la científica, la industrial y la francesa. Las principales obligaciones de los actores sociales consistieron en defender la libertad humana bajo los preceptos del <i>individuo</i> y promover los derechos humanos. Se tomó conciencia por primera vez que el Estado tenía deberes para con los individuos y debía velar por el cumplimiento de las obligaciones socialmente aceptadas en la época.	Se privilegia el avance tecnológico y científico, en procura de una sociedad basada en el conocimiento y la información.

Fuente: Elaborado a partir de Yepes (2007)

El papel social de la empresa ha estado dividido entre el paradigma liberal que otorgó a la empresa el papel de ofrecer beneficios sociales, como satisfacción de necesidades, generación de empleo y pago de impuestos con motivo de las ganancias fruto del desarrollo de su actividad productiva, y el paradigma filantrópico y asistencialista de apoyar con sus excedentes financieros a nobles causas y problemas sociales que exceden las capacidades de las instituciones públicas y organizaciones sociales (Peña, 2003, p. 12).

No obstante, la noción de “Responsabilidad Social” tiene una larga historia en el mundo de las empresas. Sus precedentes se remontan a los años veinte del siglo pasado, con

la idea de que las empresas administran recursos sociales, cobra fuerza en los años cincuenta, ligada al rápido incremento de tamaño y poder de las empresas americanas, y a partir de los setenta empieza a plantearse la responsabilidad social como un elemento que debe incorporarse a los procesos de planificación estratégica, incluso como una herramienta importante para el progreso social en una sociedad como la colombiana(Cortina, 1994, p. 123).

Acercándonos un poco más al detalle, P Murphy en su libro “*An Evolution: Corporate Social Responsiveness*” publicado en 1979, y referenciado por Gustavo Yepes, ilustra las fases del proceso histórico del papel social de la empresa en Occidente de la manera que se presenta a continuación(Yepes, 2007).

3.1.1. 1776 – 1900: Fase precursora, los orígenes.

En esta primera fase una empresa se asumía responsable cuando utilizaba sus recursos con métodos eficientes de producción en el mercado, cuando generaban resultados positivos a sus accionistas. Los poseedores de capital se mostraban como capitalizadores, productores y los encargados de reactivar la economía cuando fuese necesario. Más aún que la Revolución Industrial marcó un hito que tuvo su foco de mayor interés en la productividad, la comercialización y el mercantilismo, donde no importaban las largas jornadas laborales, ni la seguridad industrial, se hacían pocos esfuerzos por asegurar el bienestar y defensa de los derechos humanos de todos los obreros comprometidos con los medios de producción.

3.1.2. 1900 – 1950: Fase filantrópica, caridad y voluntariado.

La filantropía empresarial se refiere a la acción gratuita y externa de la empresa, que tiene como beneficiario principal a una comunidad u organización y se entiende como un acto de total gratuidad, desde el desinterés y con sentido de caridad, misericordia o compasión; caracterizó por destacar un esfuerzo en torno al paternalismo, lo cual no siempre propicio buena voluntad; al contrario, con frecuencia producía hostilidad, mala voluntad y dependencia de la gente. El paternalismo ha producido un efecto de sumisión, dependencia, espíritu conformista y pasividad relativa.

La filantropía fue aplicada como estrategia de mercadeo y algunos empresarios advirtieron que dichas prácticas eran válidas sólo bajo la eficiencia de la publicidad como medio para ganarse al público consumidor.

3.1.3. 1950 – 1967: Fase crítica o de concientización

A principios de la década de 1950, Howard Bowen publicó el libro “*Social Responsibility of the Businessman*”. Fue uno de los pioneros en la utilización del término “doctrina de la responsabilidad social”, definida como la idea de que la aceptación voluntaria de la responsabilidad social podrá ser un medio práctico para afrontar los problemas económicos y alcanzar las metas comerciales buscadas. En esta se tomó conciencia de la gran capacidad que tiene el sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, reconociendo así mismo los daños y riesgos que las empresas ocasionan sobre el entorno, esto origino una presión para imponer normas con el fin de la protección a los recursos

naturales y es cómo la conservación del medio ambiente entró como concepto polémico en el escenario mundial, fue contemplada la responsabilidad de los distintos actores en velar por el bienestar de los recursos naturales, pues de esta manera se defiende la vida del planeta.

3.1.4. 1967 – 1973: Fase de los problemas.

El Nobel Milton Friedman (1970) planteó que la responsabilidad social es una doctrina subversiva que va en contra de los intereses de los accionistas. Criticó el tamaño del sector público el cual distorsiona la intervención de los mercados, propuso desmontar el concepto de Estado de bienestar para dejar que actúen libremente las leyes de la oferta y la demanda y se opuso a considerar el concepto de empresa como una institución social. Para Friedman *“cada individuo necesariamente trabaja para obtener una renta anual de la sociedad tan grande como pueda” y considera que en una economía libre “hay una y solamente una responsabilidad social de la empresa: utilizar sus recursos y dedicarse a las actividades que aumentan los beneficios”*(Friedman, 1970, p. 52).

Esta doctrina fue mantenida por muchos, cifrando la ética empresarial en el cumplimiento de la ley y las reglas del juego, siendo el sector público quien debe encargarse de proteger tanto la competencia y la libertad de la empresa como los derechos de los trabajadores y de los consumidores, la práctica de los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

3.1.5. 1973 – 1980: Fase del reconocimiento.

El papel social adquiere un carácter propio y es reconocida en la actividad empresarial y en el ámbito académico. El comienzo de las reflexiones en torno a la ética empresarial tuvo su inicio en una serie de escándalos que alertaron para tomar partido y condujeron a la necesidad de reconstruir la credibilidad y confianza en las empresas. En esta fase se llegó a reconocer que era fundamental en el medio de las organizaciones y los negocios recuperar la confianza, como un valor fundamental del emprendimiento y competitividad empresarial.

3.1.6. 1980 – actualidad: Fase del compromiso.

Cada vez se asume mayor conciencia del papel de las empresas, ellas ven la necesidad de contemplar la responsabilidad debido a su impacto en las sociedades, las culturas y el medio ambiente. La población en general cuenta con un mayor acceso a la información sobre las prácticas empresariales y tiene un fuerte efecto sobre la venta de productos y las utilidades de las empresas. Por lo tanto, las empresas están obligadas a aplicar prácticas empresariales óptimas. En esta fase madura el sentido del respeto por las minorías y la integridad humana. De igual manera se advierte el impacto de las organizaciones y su compromiso con el equilibrio social. Finalmente aparece la ética en el escenario de las relaciones comerciales como un indicador transversal.

Antes de avanzar en la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial, es necesario aclarar que existen tres diferentes tipos de organizaciones, clasificadas de acuerdo a su función social: a) están las que se constituyen con el objetivo de proteger y

brindar cuidado y atención a la población en general, las cuales son llamadas organizaciones públicas y cuya función es de carácter teleológico; b) las que buscan apoyar la labor de cuidado de la sociedad de las organizaciones públicas, llamadas del tercer sector y constituidas por organizaciones no gubernamentales, y c) las organizaciones cuyos objetivos son prestar un servicio a la sociedad pero esperan a cambio una retribución económica, llamadas empresas y las cuales cumplen una función social.(Santely & Priscila, 2016). Bajo este último enfoque es que se basa la presente investigación.

Con esta lógica, aparece la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un nuevo rol asignado a los agentes económicos, de cara a los problemas que aquejan a una comunidad, entre los que cabe destacar desprotección al medio ambiente, la violación de los derechos humanos y las malas condiciones laborales(Robayo, 2013). Lo anterior significa que las compañías se encuentran llamadas a orientar sus labores de acuerdo con los principios de solidaridad, de desarrollo sostenible y de protección de la dignidad humana, en busca de una conciliación entre las actividades económicas y las preocupaciones y expectativas de la sociedad. De igual manera, para Gustavo Yepes, *“la Responsabilidad Social de la Empresa se refiere al cumplimiento de las obligaciones que las organizaciones empresariales asumen frente a unos principios que la sociedad ha establecido como aspectos básicos de convivencia y desarrollo, que incluyen aspectos sociales y ambientales en busca del compromiso empresarial con el desarrollo sostenible”*(Yepes, 2007, p. 32).

La RSE es un tema que ha adquirido gran relevancia a nivel nacional e internacional, y aun cuando no se ha llegado a un consenso definitivo en cuanto a su definición, el concepto ha ido evolucionando hasta ser hoy considerado como parte integral de la estrategia del

negocio, pudiendo agregar valor a las empresas y generales una ventaja competitiva (Yepes, 2007, p. 13). Pero en términos generales, la RSE desarrollada en las diferentes corrientes filosóficas, se refiere al impacto en la sociedad de las acciones realizadas por la empresa. Desde este punto de vista, las definiciones de RSE se pueden clasificar, tal y como lo indica Gustavo Yepes, de la manera que se describe a continuación.

Clasificación de la Responsabilidad Social Empresarial

3.1.7. La responsabilidad social empresarial como motivación voluntaria.

Para Lizcano y Moneva:

El compromiso voluntario de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde una esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. La RSE va más allá del cumplimiento de la norma y de la obtención de resultados económicos a corto plazo, es un planteamiento estratégico que afecta la toma de decisiones y las operaciones de toda la organización (Lizcano & Moneva, 2011).

Para el Instituto Colombiano de Normas Técnicas –Icontec, la RSE es “*el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales les permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico*” (ICONTEC, 2012, p. 15)

Por su parte Toro define que la RSE “*se debe entender como inversión social, que a su vez puede definirse como los recursos que la empresa destina, más allá de sus obligaciones legales, para mejorar, afectar o contribuir a solucionar los problemas sociales y económico de la comunidad*”(Toro, 1988, p. 4) Para Pulido, la RSE se refiere “*al compromiso ético que tienen las organizaciones de todo tipo de ajustar su accionar a normas impuestas y voluntarias orientadas a garantizar la construcción de un mundo en paz, justo y sustentable*”(Pulido, 2012, p. 1). Finalmente, el Libro Verde, elaborado por la Unión Europea asume su postura bajo este enfoque, el cual se comparte más adelante. En este contexto, según Cortina:

La RSE consiste en asumir voluntariamente las consecuencias de la empresa en el medio social y en el medio ambiente. Por tanto, va más allá de lo que exige el derecho. Esto se ve claramente en el inglés, con la distinción entre accountability y responsibility, ya que no se trata sólo de dar cuentas, que exige el derecho, sino de asumir una responsabilidad que no se exige legalmente, sino que la empresa asume voluntariamente y, por tanto, va más allá del propio derecho(Cortina, 2007, p. 1).

3.1.8. La responsabilidad social empresarial como obligación empresarial.

Para Jones, la RSE “*es la noción de que las empresas tienen obligaciones ante otros grupos de la sociedad, distintos de los accionistas y más allá de los compromisos comprendidos dentro de la ley o de un contrato sindical*”(Frederick, 1983, p. 146).

3.1.9. La responsabilidad social empresarial como compromiso corporativo.

Para el Centro Michael Hopkins International sostiene que:

La RSE supone un compromiso por tratar a todos los stakeholders (públicos de interés) de una compañía de forma ética o socialmente responsable. Esos públicos de interés existen tanto en el interior como en el exterior de toda empresa. En consecuencia, un comportamiento socialmente responsable va a aumentar el desarrollo humano de los stakeholders internos y externos de la corporación.

Para la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Comfama), la RSE corresponde a la definición de Yepes, como *“el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida”* (Yepes, 2007, p. 44)

Para la Organización Fundemas de El Salvador, percibe la RSE como:

Parte de una nueva tendencia, que busca modernizar y perfeccionar la manera de hacer negocios, mediante el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible. Esta nueva visión empresarial incorpora, a los diferentes ámbitos del proceso de toma de decisiones en las empresas, elementos como el respeto por los valores éticos, el cumplimiento de requerimientos legales, el respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente.(Fundemas, 2014)

3.1.10. La responsabilidad social empresarial como carácter ético y moral.

Para la Fundación para el Desarrollo Sustentable RSE significa

Hacer lo correcto. En este sentido al desarrollar prácticas de RSE, las compañías deben ir más allá de esta definición restrictiva para analizar cómo sus acciones impactan a la amplia variedad de stakeholders. Los más importantes incluyen a los accionistas, empleados, proveedores, el propio medio ambiente, miembros de la comunidad, consumidores y asociados. Una compañía que se desenvuelva de manera

responsable deberá actuar efectivamente para minimizar los impactos negativos que sus prácticas de negocios tengan sobre esos públicos(Escobedo, 2008).

Para el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil, consideran que la RSE:

Es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.(Mercado & García, 2007).

3.1.11. La responsabilidad social como tema de gestión y competitividad.

Para algunos autores el fin último de la RSE no sugiere la realización de la actividad empresarial como un aspecto filantrópico. Más aún se destacan la necesidad de un actuar socialmente responsable para lograr condiciones que permitan aumentar la competitividad de la empresa en su sector. De esta manera, para el Centro Empresarial de Inversión Social de Panamá (Cedis), la RSE *“es cuidar que la gestión de la empresa no dañe el entorno y que a su vez contribuya con el mejoramiento sistemático de la sociedad”*

Para el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, la RSE *“es un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Esta estrategia aplicada a la toma de decisiones y las operaciones de las empresas aumenta el valor agregado y de esa manera mejora su competitividad”*. Tal es el caso de la Fundación Ecología y Desarrollo, para quien *“la RSE no es un eje funcional más de la organización, separado del resto, sino*

una dimensión que la atraviesa transversalmente. Es un modo de hacer en el seno de la empresa, una opción estratégica en el modo de gestionar la organización”.

Para otros autores, la gestión de la RSE está directamente vinculada con la dirección estratégica de un negocio, en donde el manejo organizacional incluye de manera integral la gestión de la RSE como parte activa de sus esquemas de planeación, organización, dirección, control y mejoramiento. En este orden de ideas, Baltazar Caravelo afirma que una visión y una filosofía empresarial que sostiene que ésta puede y debe jugar un rol más allá de hacer utilidades y ganancias. Es también una conciencia de que lo que las empresas producen, tiene impacto directo e indirecto dentro y fuera de la compañía. Es una forma de asumir la dirección estratégica de la empresa. Constituye un planteamiento integral para el manejo organizacional. En este sentido, no es una acción esporádica, puntual o exclusivamente filantrópica, desarticulada de la dinámica externa de la empresa y su entorno.

Como ya fue explicado anteriormente, se pretende abordar el presente trabajo investigativo bajo el concepto que ofrece el profesor Gustavo Yepes *“la Responsabilidad Social de la Empresa se refiere al cumplimiento de las obligaciones que las organizaciones empresariales asumen frente a unos principios que la sociedad ha establecido como aspectos básicos de convivencia y desarrollo, que incluyen aspectos sociales y ambientales en busca del compromiso empresarial con el desarrollo sostenible”* , pues se ve que es el más pertinente para la investigación, debido a que se erige bajo un enfoque de compromiso corporativo donde la sociedad es uno de los actores principales, lo mismo que ocurre con la presente investigación, donde la comunidad evidencia un papel importante no solo de vecino, sino también como sujeto partícipe del desarrollo de su propio territorio.

Estándares Internacionales de Responsabilidad Social

El marco legal de responsabilidad social se encuentra regido por una serie de normas que se ordenan en los estándares internacionales, los cuales orientarán a las organizaciones sobre las mejores prácticas en éste campo. Es por esto, que las organizaciones comprometidas con la responsabilidad social deben asumir como requisito básico el marco legal para la ejecución de todos sus actos.

3.1.12. Accountability 1000 (AA 1000).

Su finalidad es el mejoramiento de los índices de la contabilidad social y ética mediante la ejecución de auditorías periódicas y reportes constantes sobre estos aspectos dentro de las empresas. Se trata de procesos para realizar un seguimiento contable, seguro y comunicativo de su desempeño, sin necesidad de precisar cómo debería ser el comportamiento ideal frente a lo social y lo ético.

3.1.13. Social accountability 8000 (SA 8000).

Es un sistema de auditoría creado por Social Accountability International, una ONG fundada en 1997 en los Estados Unidos que pretende mejorar el ambiente de trabajo y evitar la explotación laboral mediante la aplicación voluntaria de estándares de productividad combinados con verificaciones independientes y reportes públicos periódicos.

3.1.14. OHSAS 18001.

Está basada en la norma británica original British Standard – BS 8800. Se aplica para establecer un sistema de prevención de riesgos laborales; eliminar o reducir al máximo los riesgos del personal y de otras partes interesadas que puedan estar expuestas a riesgos para su salud y seguridad en el trabajo relacionado con las actividades llevadas a cabo por la organización; para implementar, actualizar y mejorar de manera continua un sistema de prevención de riesgos laborales; y, entre otros aspectos más, para asegurar la conformidad con su política de salud y seguridad en el trabajo.

3.1.15. Global Reporting Initiative (GRI).

En 1997 el Instituto Coalition Environmentally Responsible Economies (CERES) y el programa de medio ambiente de Naciones Unidas crean esta organización de Orden No Gubernamental con el fin de establecer una relación de identidad entre los reportes corporativos de sustentabilidad y los financieros. En el 2000 el GRI publica el 2000 Sustainability Reporting Guidelines, un manual de principios básicos y contenido específico que conllevan a la generación de reportes de sustentabilidad de alta calidad, que actualmente tiene 184 empresas afiliadas a los lineamientos que propone esta institución.

3.1.16. OCDE Guidelines.

Se trata de un código de conducta corporativo para multinacionales creado en 1976 y revisado en el 2000 que deja muy en claro sus derechos y responsabilidades empresariales, pero que pretende con sus lineamientos, ser un instrumento para el mejoramiento de las relaciones entre negocio y sociedad, teniendo como principal objetivo establecer políticas voluntarias que promuevan la transparencia específicamente en las relaciones laborales, la actuación ambiental, el control de la corrupción la defensa de la competencia y del consumidor y en la difusión de la ciencia y la tecnología.

3.1.17. Normas ISO.

3.1.17.1. ISO 9000

Es un conjunto de cinco normas internacionales de estandarización sobre gestión y aseguramiento de la calidad, desarrollado para ayudar a las empresas a documentar efectivamente los elementos implementados para mantener un eficiente sistema de calidad. Los estándares no son específicos para ninguna industria, producto o servicio y se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública...) Ella describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.

3.1.17.2. ISO 14000 y 14063

En 1996 y 2001 la Organización Suiza International Organization for Standardization crea las normas ISO 14000 y 14063 respectivamente. Las primeras tienen como fin proveer estándares que permitan a las empresas manejar y evaluar el impacto y los riesgos medioambientales, y la segunda desarrolla una guía para el reporte medioambiental. Ambas con el sentido de crear y certificar al interior de las instituciones, un sistema de calidad que reporte y permita la adecuación de la calidad y sus parámetros, de manera constante y monitoreada.

3.1.17.3. ISO 26000

ISO decidió lanzar el desarrollo de un estándar internacional que proporcionará lineamientos para la responsabilidad social. Estas orientaciones fueron publicadas en 2008. Lo innovador del proceso es que incorpora un grupo de trabajo de participación multi-stakeholders. Actualmente en Colombia se han abierto links en la página Web de ICONTEC, para la revisión y aportes a esta norma, ya que se considera como una impulsora para la reglamentación del proceso de RSE.

3.1.18. Pacto Global.

Es el llamado de la organización Internacional de las naciones unidas – ONU para que las empresas del sector privado adopten 10 principios en los ámbitos de derechos

humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, los cuales enmarcan el concepto socialmente responsable de las empresas a nivel mundial.

Los Diez Principios

Derechos humanos: 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional. 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas laborales: 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4: Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio. 5: Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil. 6: Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación

Medio ambiente: 7: Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales. 8: Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental. 9: Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente. Lucha contra la corrupción: 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

3.1.19. Guía técnica colombiana GTC 180.

Orientar las organizaciones, independientemente de su tamaño, proporcionándoles directrices para un enfoque de gestión socialmente responsable, compartiendo principios

comunes con otros sistemas e instrumentos de gestión. Proporciona las directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua un enfoque de RS en la gestión y propende por involucrar a los stakeholders (partes interesadas) en un desempeño socialmente responsable.

Modelos de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial

Tal y como lo enuncia el profesor Gustavo Yepes en su propuesta “Modelo de Gestión de RSE para empresas” , hoy por hoy es de vital importancia implementar en las organizaciones Modelos de Gestión de la RSE, pues son ellos los que permitirán conocer cómo se encuentra la empresa con respecto a la RSE y que acciones se deben diseñar e implementar para incorporar este término; Así mismo cualquier Modelo de Gestión se convierte en una herramienta útil para las organizaciones ya que busca ser articulado con la empresa para generar beneficios sociales, económicos y ambientales y a su vez se mejora constantemente el desempeño empresarial.

Respecto a la definición como tal de Modelo de gestión de RSE no se encuentra referenciación alguna de carácter significativo, simplemente se puede afirmar que un Modelo de Gestión se refiere a un esquema o marco de referencia compuesto por un conjunto de acciones o trámites orientadas al logro de unos objetivos para la administración de una entidad o un proceso y que es de aplicabilidad tanto en el sector público como en el privado.

3.1.20. Modelo de Gestión de Vincular.

Este sistema de gestión está estructurado de acuerdo a los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 14001, que constituyen estándares internacionalmente reconocidos para la implementación de sistemas de gestión de calidad y de gestión medio ambiental. El modelo diseñado cumple el requisito principal de un sistema de gestión: la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar la gestión, asegurando con ello niveles de comportamiento cada vez mejores.

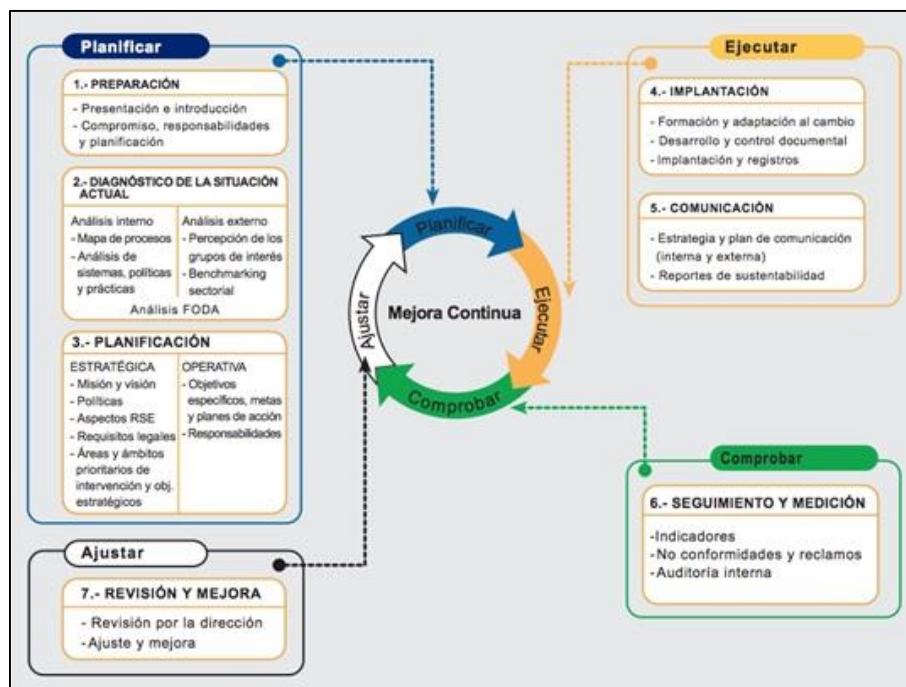


Figura 4. Proceso de mejora continua

Fuente: Macías (2012)

3.1.21. Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Esta herramienta que permite a los firmantes del Pacto Mundial a alinear sus operaciones y estrategias con la visión e intención de los diez principios del Pacto Mundial. Reconoce que la sustentabilidad define una visión de generar y mantener valor en un largo plazo, el Modelo de Gestión describe seis pasos (comprometerse, evaluar, definir, implementar, medir y comunicar) conceptualizados bajo el esquema de mejora continua. Por ello, tiene amplias aplicaciones para todas las organizaciones, sin importar del tamaño, industria, ubicación geográfica o grado de sustentabilidad.

Particularmente útil para todo tipo de organizaciones sin importar la experticia que se tenga en la adaptación de modelos de gestión, pues la OMU ofrece un compendio de artículos y documentos guía para la aplicación efectiva de dicho modelo.



Figura 5. Modelo de Gestión de la Red Pacto Mundial

Fuente: (Red Pacto Mundial, 2011)

3.1.22. Modelo de Gestión de ComprometeRSE.

Confecámaras y las Cámaras de Comercio de Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena y Medellín, crearon el programa ComprometeRSE “Programa de Incorporación de prácticas de RSE en Pymes Colombianas” financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y que busca promover la competitividad y sostenibilidad de las Pymes colombianas, mediante la incorporación de prácticas de RSE. Dicho modelo y metodología fueron diseñados de manera conjunta por la Pontificia Universidad Javeriana y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. (Ver Figura 6)



Figura 6. Modelo de Gestión de ComprometeRSE

El modelo busca promover la práctica de la “responsabilidad social” de una manera sistemática y está propuesto en cinco fases y diez estrategias principalmente.



Figura 7. Fases del Modelo de Gestión de ComprometeRSE

Fuente: BID- Confecámaras(BID - Confecámaras, 2007).

3.1.23. Modelo de Gestión construido por docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Dicho modelo es el producto de un análisis detallado de diferentes Modelos de Gestión de RSE, con una explicación muy específica etapa por etapa (Diagnóstico, Diseño de Acciones, Implementación de Acciones y Evaluación y Seguimiento) para ser implementado en las organizaciones de una manera fácil y práctica, que busca que se convierta en un instrumento que genere beneficios tanto para las compañías como para los grupos de interés, asegurando así la sostenibilidad de la empresa y su entorno.(Yepes, 2012).

La metodología se centra en un análisis exhaustivo de la empresa y sus grupos de interés, teniendo como base una guía de entrevista que permite determinar la situación actual de la organización y la percepción de los grupos de interés; una vez se tiene ese diagnóstico la empresa puede proceder a realizar un diseño e implementación de acciones con el fin de mejorar en los criterios correspondientes a la RSE; posteriormente se propone una evaluación y seguimiento para determinar la efectividad de las acciones y los aspectos que debe mejorar. En conclusión, se resalta que el modelo es práctico, de fácil aplicación y puede ser utilizado en cualquier empresa. El éxito de la metodología solo se garantiza si existe un cumplimiento total de sus cuatro fases por parte de las empresas que deseen incorporar el Modelo de Gestión.

Debido a lo anterior, y en base a que se opta por la definición suministrada por Yepes, se considera igualmente oportuno abordar su modelo de gestión propuesto, debido a que cuenta con unas fases pertinentes, además que es un modelo práctico que ayudará en el presente trabajo investigativo. La elección de este modelo se realizó teniendo en cuenta que el mismo se caracteriza por tener en cuenta las diferentes dimensiones que involucra la responsabilidad social, incluyendo los diferentes pasos, como son el diagnóstico del contexto en el que opera la empresa, como la empresa misma, una orientación para el diseño de las acciones, así como una guía para la evaluación y seguimiento.



Figura 8. Modelo de Gestión para Empresas(Yepes & Ramírez, 2012)

Calidad de Vida

Definir la calidad de vida ha sido una tarea retomada por investigadores, pensadores, educadores, políticos y analistas. Durante muchos años éstos no han podido llegar a un verdadero consenso acerca de su definición, muchas acepciones han surgido, y pese a lo que se pudiera deducir, tantas concepciones sólo hacen pensar que no existe en realidad una definición que sea capaz de englobar todo lo que significa vivir con calidad. Para algunos esta calidad está directamente relacionado con el nivel económico o por otro lado con la felicidad, para algunos otros con el bienestar, y, aunque éstos son componentes de la calidad de vida no la definen en su totalidad.

Levi y Anderson, asumiendo una propuesta de las Naciones Unidas, enumeran los siguientes componentes: 1. Salud, 2. Alimentación, 3. Educación, 4. Trabajo, 5. Vivienda, 6. Seguridad Social, 7. Vestidos, 8. Ocio, 9. Derechos Humanos. El conjunto objetivo de todos estos componentes constituye el nivel de vida de los pueblos y las personas. La definen como una medida compuesta de bienestar físico, mental y social, tal y como lo percibe cada individuo y cada grupo. En este sentido, Shin y Johnson la definen como "*la posesión de los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades y deseos individuales, la participación en las actividades que permitan el desarrollo personal y la comparación satisfactoria con los demás*".

Bertha Palomino y Gustavo López definen el concepto de Calidad de Vida a "*la satisfacción de las necesidades materiales y subjetivas del hombre; toman en cuenta dimensiones, como la espacial y temporal*".

Garduño por su parte indica que:

A partir del reconocimiento de los aspectos objetivos y subjetivos, existen cuatro aproximaciones al estudio de la calidad de vida una en términos de las condiciones objetivas de la vida (vivienda, estado físico, alimentación, etcétera); otra en términos de la percepción de la persona sobre una serie de dimensiones de vida; la tercera es una combinación entre lo objetivo y lo subjetivo y por último la combinación de las condiciones de vida con la satisfacción pero jerarquizadas por la importancia, o los valores o las expectativas del individuo.

Finalmente, para Max-Neef, en una posición contraria a la que se ha manejado en cuanto a los aspectos de temporalidad, sostiene que "*la calidad de vida depende de las posibilidades que tienen las personas para satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales*". El autor hace una diferenciación entre necesidades y sus

satisfactores, concluyendo que las necesidades no varían de una cultura a otra, ni de una época a otra, no así los satisfactores para estas necesidades, ya que no importa que una persona viva en una sociedad consumista o ascética, lo que cambia es la cantidad y calidad de los satisfactores o la posibilidad de acceder a ellos. De tal manera, plantea que:

Las necesidades son finitas, pocas y clasificables, además de que son las mismas para todas las sociedades, culturas y épocas. Las necesidades básicas son aquellas cuya realización es deseable para cualquiera y cuya inhibición es indeseable; además de que son simultaneas, complementarias y se compensan entre ellas. Estas son: de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. Este autor sostiene que las necesidades (comúnmente conocidas así) de vivienda y abrigo son satisfactores de una necesidad más fundamental de subsistencia; la educación, el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento; así como la necesidad de protección tiene satisfactores tales como los sistemas curativos, la prevención y los esquemas de salud”.

Finalmente, es importante aclarar que el presente trabajo se aborda bajo este último concepto que ofrece Max-Neef, ya que le aporta ese carácter humanista que identifica a la presente investigación, partiendo que considera que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos, siendo este su postulado básico del Desarrollo a Escala Humana.

Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD

Las alianzas público privadas para el desarrollo (APPD) constituyen una estrategia de actuación que está adquiriendo una importancia creciente en los últimos tiempos. Estas alianzas se basan en el convencimiento de que, para lograr resultados de desarrollo

significativos, es necesaria la colaboración de diferentes actores de las Administraciones públicas, la sociedad civil y las empresas.

En la actualidad existe consenso en entender el desarrollo como un proceso que necesita de la suma de múltiples actores y variables para conformar un mundo más justo y equitativo, que ofrezca mayores oportunidades para todos. La puesta en marcha de estrategias de desarrollo eficaces y con posibilidades de permanencia en el tiempo exige de la participación de actores muy variados y con competencias e intereses muy diversos. La acción gubernamental, aun siendo básica y manteniendo su carácter central, es incapaz por sí sola de asegurar el desarrollo de modo pleno. Desde la Declaración del Milenio (2000), los Gobiernos, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil reconocen la necesidad de reforzar la colaboración mutua y la imposibilidad de promover procesos sostenibles de desarrollo de manera independiente.

En cualquier caso, hay que reconocer que las relaciones y el trabajo conjunto entre el sector público y privado no constituyen en sí mismos ninguna novedad. Un pequeño ejercicio de memoria muestra que la mayor parte de las grandes iniciativas de desarrollo puestas en marcha, tanto a nivel nacional como internacional, se ha llevado a cabo a través de esfuerzos concertados de entidades públicas y privadas. Es indudable que los sectores público y privado han venido colaborando a través de alianzas desde prácticamente sus orígenes.

A pesar de esa colaboración público privada, la realidad muestra que la participación de las empresas en el esfuerzo de generación de procesos de desarrollo no ha tenido hasta el momento un carácter central. Han actuado de modo más bien independiente, con criterios frecuentemente alejados de los mantenidos en las políticas públicas de cooperación. Esa falta

de coordinación ha sido diagnosticada como una carencia grave que ha podido afectar al logro de los objetivos de desarrollo planteados.

Resulta normal que los Gobiernos tiendan la mano al sector privado en busca de ayuda para ofrecer empleo, servicios y prestaciones para los ciudadanos. Por su parte, la sociedad civil y el tercer sector exigen nuevas formas de actuación. Las empresas pueden responder a estas inquietudes con Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y mediante la participación en alianzas público privadas para el desarrollo (APPD). Casado (2007) expresa que, a pesar de su importancia, el concepto de APP sigue siendo algo equívoco y, quizá debido a su complejidad, no existe todavía una definición concreta que permita delimitar sus implicaciones. En esencia, las APP propugnan involucrar al sector privado con instituciones públicas para conseguir objetivos comunes. Por lo tanto, su enfoque varía enormemente en función de los objetivos que persigan, ya sean aumentar la productividad de un sector, potenciar la exportación de determinados productos, crear un sistema de infraestructuras para una región, modernizar tecnológicamente los servicios públicos, y/o fomentar la investigación, el Desarrollo y la Innovación, entre otros.

Este surgimiento de APP ha generado una amplia gama de definiciones que pretenden resolver las dudas existentes sobre qué es y qué no es una APP. Algunas establecen, por ejemplo, que «el concepto amplio de lo que implica es la relación de compartir el poder, el trabajo, el apoyo y/o la información para el logro de objetivos y beneficios comunes» (Kernaghan, 1993); o que «una APP incluye acuerdos contractuales, alianzas y actividades de colaboración para utilizar el desarrollo de políticas, el apoyo de programas y la provisión de servicios públicos entre diferentes actores» (Armstrong y Lenihan, 1999).

El Libro Verde de la Comisión Europea sobre APP las define como el «contrato entre un inversor privado y un Gobierno para proveer un servicio concreto», proponiendo que los diferentes tipos de contratos existentes no se deberían limitar a gestionar tan sólo cierto tipo de servicios, sino también a compartir los riesgos existentes y a aportar fondos adicionales (Comisión Europea, 2004).

La Fundación de Naciones Unidas las define como «la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto» (Fundación Naciones Unidas, 2003).

Y el International Business Leaders Forum (IBLF) ², entre muchas otras organizaciones que se han aventurado a definirlas, sugiere que las verdaderas alianzas deberían ser colaboraciones voluntarias a través de las cuales «individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación regularmente siempre que sea necesario» (Tennyson, 1998).

A la hora de identificar puntos en común entre estas definiciones, se puede constatar cómo la mayoría incide en que las alianzas deben establecer una cooperación voluntaria que implique definir objetivos comunes a través de una responsabilidad compartida donde se puedan identificar beneficios mutuos, compartir riesgos e inversiones asociadas, y gestionarse a través de una distribución equitativa del poder.

Una de las principales diferencias entre una alianza para el desarrollo y otro tipo de APP es que el objetivo de la primera se fundamenta en generar un impacto positivo en el desarrollo y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida digna de las personas. La provisión de dichos bienes, cuyo suministro es estrictamente una responsabilidad pública, es política y emocionalmente sensible ante la ciudadanía y, por lo tanto, garantizar su acceso con los condicionantes técnicos y financieros actuales es un reto que exige maximizar la eficiencia de gestión, así como capitalizar los recursos de los actores involucrados.

A diferencia de otras APP, un actor importante para el buen funcionamiento de este tipo de alianzas es el llamado tercer sector, formado por organizaciones de la sociedad civil como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), asociaciones civiles, universidades, sindicatos, grupos ecologistas o plataformas de jóvenes, entre muchas otras. Su constitución como sociedad civil organizada, y su experiencia en implementación de proyectos sociales e identificación de necesidades locales, la convierte en un agente imprescindible a la hora de garantizar buenos resultados. En este sentido, la denominación de APP, en su formato exclusivista público-privado, queda limitada por no incluir a las organizaciones del tercer sector, y es por ello que se decide denominarlas alianzas para el desarrollo.

Tal y como lo definió Amartya Sen, el desarrollo económico es un proceso orientado a expandir las libertades humanas que debería incluir derechos sociales y políticos. En su libro *Desarrollo como Libertad 3*, sugiere que el desarrollo requiere remover las principales causas que condicionan la libertad, incluyendo aspectos como la pobreza y la tiranía, la

carencia de oportunidades económicas, la sistemática privación de bienes sociales, la negación de acceso a bienes públicos o la actividad de Estados represivos (Sen,1999).

Sen, junto al liderazgo del Ministro de Finanzas pakistaní, Mahbubul Haq, fueron los principales promotores de la creación del Informe de Desarrollo Humano del PNUD en 1990, así como del Índice de Desarrollo Humano (IDH) 4 que mide el estado de desarrollo de un país (PNUD, Informe de Desarrollo Humano, 1990).

El deterioro social y ambiental reflejado en el IDH desde 1990, a pesar de ser una época de crecimiento económico continuo sin precedente, fue una de las principales causas de la creación de la Declaración del Milenio 5 y la propuesta de cuantificar el desarrollo a través de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio.

3.1.24. Ventajas y desventajas de las alianzas para el desarrollo.

Existe una extensa bibliografía que enfatiza las ventajas de potenciar las alianzas para el desarrollo, y se han publicado varios manuales sobre cómo y por qué trabajar a través de alianzas.

Por lo general, si son bien gestionadas, tienen el potencial de multiplicar el impacto en los objetivos de desarrollo, conseguir beneficios financieros, fortalecer las instituciones y asegurar la transparencia y buena gestión tanto entre las inversiones realizadas como en los resultados obtenidos en términos de desarrollo, así como centrar las políticas en la erradicación de la pobreza y garantizar el apoyo político y de la sociedad civil.

Dentro de las ventajas pueden mencionarse las siguientes:

- Han surgido de las ineficiencias del mercado, de la mala formulación de políticas públicas y/o de la carencia de financiación para el desarrollo, y presentan un medio para llegar a soluciones que de otra manera no hubieran sido propuestas.
- Plantean una nueva manera de trabajar aportando competencias estratégicas complementarias a través de actores no tradicionales.
- Los miembros de una alianza comparten beneficios, riesgos y un considerable grado de interdependencia, así como objetivos particulares y expectativas, pero no están sujetos a regímenes jerárquicos.
- Aportan soluciones innovadoras que suelen ser únicas en relación a su contexto y a los miembros que participan, y por lo tanto no son fácilmente replicables.
- Generan valor a través de la optimización y la eficiencia que no puede ser logrado a través de las actuaciones individuales de los miembros.

En definitiva, las alianzas para el desarrollo pueden ser una fuente adicional a recursos financieros, técnicos y de conocimientos para los gobiernos; aportan apoyo técnico, material y financiación adicional a la sociedad civil; al sector privado le permite compartir la gestión de riesgos y expectativas, acceder a nuevos contratos y desarrollar productos y servicios orientados a la base de la pirámide, además de ayudarle a mejorar su conocimiento y experiencia en el acceso a comunidades en condición de pobreza.

Ross Tennyson (2003) identificó los diversos obstáculos debidos a los prejuicios existentes entre los diferentes participantes que suelen condicionar la implementación exitosa de la alianza.

Tabla 4. Obstáculos en la puesta en práctica de las alianzas

Procedencia del obstáculo	Ejemplo
Público en general	– Una actitud escéptica predominante – Posturas férreas y preconcebidas frente a ciertos sectores o miembros – Expectativas exageradas sobre lo que es posible realizar o lo que es factible
Características negativas propias de cada sector (reales o percibidas)	– Sector público: Es burocrático e intransigente – Sector empresarial: Es obcecado y competitivo – Sociedad civil: Es combativa y territorial
Limitaciones personales (de las personas que dirigen la alianza)	– Habilidades inadecuadas para el trabajo en alianza – Autoridad restringida tanto interna como externamente – Una posición o un trabajo con unas miras demasiado limitadas
Limitaciones propias de las organizaciones (de las organizaciones miembro)	– Conflicto de prioridades – Competencia (dentro del sector) – Intolerancia (hacia otros sectores) – Clima social, político y económico

Fuente: Ross Tennyson (2003): Manual de trabajo en alianza

Parte del problema es la propia indefinición existente en torno a la generación de alianzas y el exceso de expectativas que suelen generar: todavía no existe una clara comprensión sobre qué constituye una alianza, los incentivos que motivan a los diferentes sectores, cuándo tiene sentido promoverla y cuándo no, qué factores garantizan su éxito, y de qué manera se establece, se gestiona y se evalúa (Fundación de Naciones Unidas, 2005).

Debido a estas circunstancias, da la sensación de que todavía se está en una fase embrionaria del desarrollo de alianzas y no se tiene la suficiente evidencia para poder valorar objetivamente su potencial. Hasta el momento, la mayor parte de la investigación realizada en alianzas multisectoriales ha sido anecdótica: está concentrada en la involucración de la

empresa y se ha realizado sin un análisis objetivo o un entendimiento profundo del proceso y de los resultados obtenidos (Stott y Rein, 2005).

Si son bien gestionadas, tienen el potencial de generar un valor añadido significativo en la agenda global del desarrollo y jugar un papel importante como mecanismo para cubrir las ineficiencias del mercado, la falta de transparencia y gobernabilidad, una administración pública ineficiente o la carencia de infraestructuras. Para ello es importante concebirlas como lo que son: no la panacea del desarrollo, sino una herramienta útil para una serie de objetivos concretos. No deberían plantearse como un fin en sí mismas, sino como un proceso para conseguir resultados positivos en el logro de los Objetivos de Desarrollo.

3.1.25. Intereses y cualidades de los principales agentes en las alianzas para el desarrollo.

Tabla 5. Intereses y cualidades de cada sector

Sector	Principal Interés	Cualidades principales
Sector público	El cumplimiento de la ley mediante: – La creación de marcos de trabajo donde encuadrar los derechos económicos, políticos y sociales y la generación de compromisos políticos de desarrollo – El desarrollo de regulaciones y mecanismos normativos, así como la adhesión a los compromisos internacionales – Proporcionar servicios públicos para garantizar que los derechos y necesidades básicas estén cubiertos	Basándose en que para ellos es una cuestión de derechos, el sector público proporciona acceso, información, estabilidad y legitimidad
Sector empresarial	La inversión y la actividad comercial mediante: – La creación de bienes y servicios	Basándose en que para ellos es una cuestión de beneficios, el sector empresarial posee

Sector	Principal Interés	Cualidades principales
	– La creación de oportunidades de empleo y el fomento del crecimiento económico y la innovación – La maximización de los beneficios de los inversionistas de modo que se garanticen las inversiones futuras, las cuales posibilitarán que el sector empresarial continúe innovando	inventiva, es productivo, rápido y está muy preparado
Sociedad civil	El desarrollo social mediante: – La creación de oportunidades para el desarrollo individual y la creatividad. – Proporcionando apoyo y servicios a aquellos que lo necesitan o están marginados. – Actuando como guardianes del bien común.	Basándose en que es una cuestión de “principios”, la sociedad civil es sensible, se hace escuchar y es integradora e imaginativa.

Fuente: Tennyson (2003)

Como lo muestra esta tabla, cada sector tiene intereses propios respecto del alcance de estas prácticas, dependiendo del tipo de relación que tiene con la empresa y de la función que cumple en la sociedad.

4. APLICACIÓN DE GUÍA METODOLÓGICA PARA DIAGNÓSTICO EN RSE EN KIMBERLY CLARK BARBOSA

La Universidad Externado de Colombia en la Facultad de Administración de Empresas y en cabeza del docente Gustavo Yepes tiene a disposición de todas las empresas del país una serie de “soluciones para la sostenibilidad empresarial” con el fin de ayudar a dichas organizaciones a fortalecer su gestión con base en estándares internacionales de responsabilidad social y sostenibilidad, facilitando los medios para aportar al desarrollo social, buscando asegurar la perdurabilidad de su organización y de la toda sociedad.

Bajo esta estrategia, diseñaron una guía metodológica que se encuentra en la página web de la Universidad (Yepes & Ramírez, 2012), para diagnosticar e identificar la situación y principales retos de las empresas frente a los referentes internacionales de RSE, por tanto, dicho diagnóstico fue aplicado a Kimberly Clark Barbosa en un ejercicio práctico en la asignatura de RSE ofrecida por el profesor Gustavo Yepes en el primer semestre del 2.015.

Los parámetros para la aplicación de la guía son los siguientes:

1. Es una herramienta que facilita la aplicación de diagnósticos en RSE que integra los lineamientos de cuatro iniciativas internaciones en RSE, para este caso particular, se hizo bajo los criterios de la GRI.
2. La herramienta permite que se pueda conocer el desempeño de las estrategias de RSE con relación a las variables e iniciativas en que haya mayor interés, ya sea de la gestión económica, gestión ambiental y gestión social, para este caso particular, la última variable es la que representa mayor atención debido al tema que aborda la investigación.
3. En cada una de las variables enunciadas anteriormente se encuentran formuladas una serie preguntas, por lo que a cada pregunta se le asigna un valor de 0 a 6 como se

especifica en el siguiente cuadro, y de acuerdo a como se halla identificado o percibido cada situación.

4. Una vez son respondidas las preguntas, el sistema genera una gráfica que muestra el desempeño de la empresa en cada una de las variables. Igualmente se puede observar los porcentajes de cada una.

En la Tabla 6 se resumen los resultados obtenidos.

Tabla 6. Resultados de aplicación de la guía a Kimberly Clark Barbosa

		N. A.	0	1	2	3	4	5	6
Gestión económica									
1	Respecto de las acciones para conocer y difundir entre sus grupos de interés los resultados financieros y económicos de su operación								X
2	Respecto de las acciones para el manejo de las compras y la contratación teniendo en cuenta las expectativas de los contratistas, proveedores locales, empleados y comunidad		X						
3	Respecto de las acciones para evaluar y difundir entre los diferentes grupos de interés los impactos económicos directos e indirectos de su operación							X	
Gestión Ambiental									
1	Respecto de las acciones para mejorar y reducir los materiales utilizados en la fabricación de productos/servicios con base en la legislación y acuerdos internacionales								X
2	Respecto de las acciones para el manejo y reducción de energía utilizada con base en la legislación y acuerdos internacionales								X
3	Respecto de las acciones para el manejo y reducción de agua utilizada con base en la legislación y acuerdos internacionales								X
4	Respecto de las acciones para conocer y mitigar los impactos sobre la biodiversidad con base en la legislación y acuerdos internacionales							X	
5	Respecto de las acciones para el manejo y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero, sustancias destructoras de la capa de ozono y otras emisiones significativas con base en la legislación y acuerdos internacionales							X	

		N. A.	0	1	2	3	4	5	6
6	Respecto de las acciones para el manejo y la reducción de residuos y vertimientos con base en la legislación y acuerdos internacionales							X	
7	Respectos de las acciones para el manejo y mitigación del impacto de sus productos y servicios en el ciclo de vida con base en la legislación y acuerdos internacionales						X		
8	Respecto del cumplimiento de la normatividad ambiental								X
9	Respecto de las acciones para el manejo y la mitigación del impacto del transporte de productos, otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, con base en la legislación y acuerdos internacionales		X						
10	Respecto de las acciones de inversión ambiental con base en la legislación y acuerdos internacionales								X
Gestión Social									
Laboral									
1	Respecto de las acciones para conocer y difundir las estadísticas y situación de los empleados							X	
2	Respecto de las acciones que permiten la participación e identificación de expectativas de los empleados							X	
3	Respecto de las acciones para garantizar la salud y la seguridad de sus trabajadores tienen en cuenta las expectativas de los mismos								X
4	Respecto de las acciones de promoción de formación y capacitación para sus trabajadores teniendo en cuenta las expectativas de los mismos								X
5	Respecto de las acciones para garantizar la equidad de género que tienen en cuenta las expectativas de los mismos		X						
Derechos humanos									
1	Respecto de las acciones para asegurar el respeto de los derechos humanos en sus acciones de abastecimiento teniendo en cuenta la legislación y los acuerdos internacionales		X						
2	Respecto de las acciones para evitar la discriminación y promover la inclusión laboral teniendo en cuenta las expectativas de las minorías y de grupos poblacionales vulnerables		X						
3	Respecto de las acciones que permiten la libre asociación y tienen en cuenta la legislación y los acuerdos internacionales		X						

		N. A.	0	1	2	3	4	5	6
4	Respecto de las acciones que impiden el trabajo infantil y el trabajo forzado tanto en sus actividades de producción como en la de sus proveedores y contratistas teniendo en cuenta la legislación y los acuerdos internacionales		X						
5	Respecto del cumplimiento de los derechos humanos por parte de la empresa o alguno de sus proveedores o contratistas						X		
Sociedad									
1	Respecto de las acciones que fomentan la generación de relaciones constructivas con las comunidades del área de influencia o comunidades con algún tipo de vinculación						X		
2	Respecto de las acciones que fomentan las relaciones colaborativas con los gobiernos locales, regionales o nacionales						X		
3	Respecto de las acciones para evitar el soborno y la corrupción con base en la legislación y acuerdos internacionales						X		
4	Respecto de las acciones para el control de donaciones, contribuciones públicas y actividades de lobby con base en la legislación y acuerdos internacionales		X						
5	Respecto de las acciones para evitar prácticas monopólicas y desleales con la competencia con base en la legislación y acuerdos internacionales		X						
6	Respecto del cumplimiento de la transparencia y la libre competencia por parte de la empresa, contratistas y proveedores		X						
Bienes y servicios									
1	Respecto de las acciones para velar por la seguridad y la salud de los clientes, usuarios y las comunidades teniendo en cuenta las expectativas de los mismos				X				
2	Respecto de las acciones para el manejo y difusión de los sellos, etiquetas e información de los productos y servicios teniendo en cuenta las expectativas de los clientes, usuarios y/o consumidores		X						
3	Respecto de las acciones para el adecuado manejo del mercadeo, la publicidad y las comunicaciones teniendo en cuenta las expectativas de los clientes, usuarios y/o consumidores y con base en la legislación y acuerdos internacionales		X						

		N. A.	0	1	2	3	4	5	6
4	Respecto de las acciones para asegurar la promesa de venta y la adecuada respuesta a las quejas y reclamos por parte de los clientes, usuario y consumidores teniendo en cuenta las expectativas de los mismos				X				
5	Respecto de las acciones para garantizar el respecto a la privacidad de la información confidencial de los clientes, usuarios y/o consumidores teniendo en cuenta la legislación y acuerdos internacionales		X						
6	Respecto del cumplimiento de la promesa de venta o acuerdos comerciales con clientes, usuarios y/o consumidores por parte de la empresa o alguno de sus proveedores, contratistas y representantes		X						

La herramienta permite realizar un análisis crítico de la situación de la empresa con base en los hallazgos encontrados en materia de RSE, partiendo que una calificación de 6 corresponde a un indicio de una excelente gestión y los menores de 3 requieren revisión minuciosa.

Tabla 7. Resumen de los resultados del diagnóstico

Área de gestión	Nivel de desempeño
Gestión económica	3.7
Gestión ambiental	4.9
Gestión laboral	4.4
Gestión en derechos humanos	0.8
Gestión con la sociedad	2.0
Gestión de bienes y servicios	0.7

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados pueden verse representada en la Figura 9.

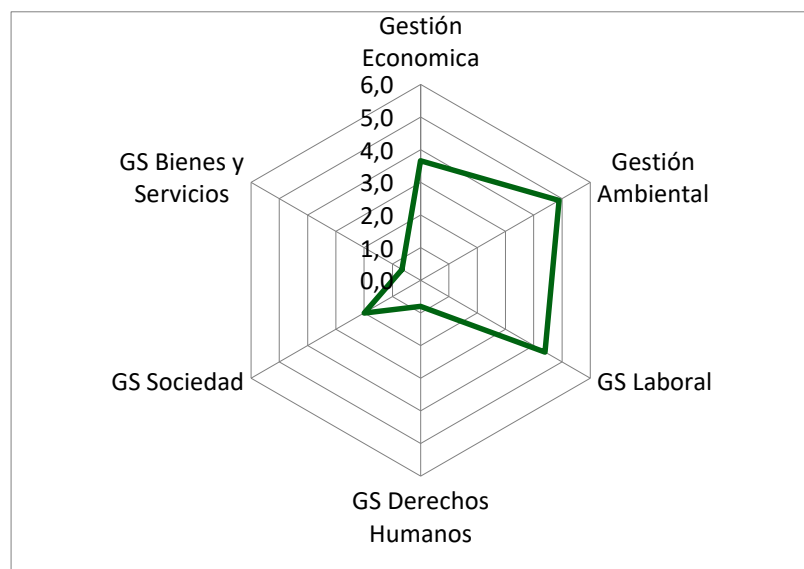


Figura 9. Presentación de los resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en a través de la gráfica de diagnóstico de RSE en la empresa Kimberly Clark Barbosa, se evidencia que la gestión social y específicamente los temas de derechos humanos y bienes y servicios obtuvieron una calificación sumamente baja, partiendo que dicha compañía no encamina acciones contundentes referente a estos temas.

La libre asociación es un foco de gran preocupación e intriga entre los colaboradores y en los apartados de género, inclusión laboral y trabajo infantil no se evidencian resultados de gestión. En bienes y servicios por su parte, no se evidencian acciones concretas en cuanto a un mercadeo y publicidad responsable y para una oportuna respuesta frente a los consumidores en cuanto a quejas y reclamos.

En orden de calificación, la siguiente es el referente a la sociedad, lo cual arrojo un 2,0 partiendo que en el informe de sostenibilidad estudiado no se encuentran acciones donde

se fomenten relaciones con los gobiernos locales y algo muy importante es que no regulan el tema de las donaciones, algo muy particular y repetitivo en dicha compañía. Sin lugar a duda, las calificaciones más altas las sacan en el tema ambiental, laboral y económico, partiendo que la compañía tiene acciones muy fuertes y de gran alcance en dichos referentes. Lo ambiental es de gran estudio y dedicación y en lo laboral dicha compañía vela por acompañar y otorgarle a sus colaboradores áreas de trabajo agradables, eso sí, que es de suma importancia reconocer la precarización a la que se ve sujeta los empleados de los diferentes outsourcing, que no gozan de los beneficios que dispone el personal vinculado.

Gestión Ambiental

Kimberly Clark cuenta con una inversión de 5.000 millones en las iniciativas empresariales, resaltando el valor de su actividad económica y el impacto de la misma en la conservación de los recursos naturales de las áreas donde se encuentra su producción, por lo tanto, este aspecto es uno de los más favorables frente al diagnóstico que se hizo de la organización y el desarrollo de sus actividades, además porque también se relaciona mucho el tema de la RSE con el cuidado y preservación del medio ambiente, por lo que es un tema que en la mayoría de las organizaciones le ponen gran empeño.

Gestión Social - Laboral

En los procesos organizacionales identificados y la dinámica empresarial se plantea que en Kimberly la formación de los colaboradores es representativa, favoreciendo y

valorando el capital humano dentro de la compañía; otro elemento principal es que es una empresa que en los últimos años ha generado más de 3.000 empleos directos e indirectos por año, lo que favorece el impacto social dentro de la calidad de vida de la población donde está asentada la compañía; en la empresa Kimberly se evidencia un mejoramiento en la contratación de los trabajadores para ofrecer más beneficios y garantías.

Por otro lado, en Kimberly se facilitan créditos para trabajadores por los fondos de empleados certificándose por OSHAS 18001, por lo tanto todas estas políticas internacionales son valiosas frente al bienestar de los colaboradores, y los programas tanto los de clima laboral como los de cultura organizacional son fundamentales en la promoción del buen trato y el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, ofreciendo beneficios y garantías en la satisfacción de necesidades básicas como la alimentación, caracterizándose como un factor importante y de reconocimiento en este aspecto.

Gestión Social - Derechos Humanos

Kimberly Clark desenvuelve los derechos a partir del cumplimiento y la garantía de los mismos según la normatividad, sin embargo, los trabajadores reclaman la libertad en los procesos de participación y la libre asociación.

No obstante, en función de brindar el espacio para el diálogo constructivo y transformador en las dinámicas organizacionales, la estructura de la empresa deja ver el grado de compromiso con los derechos de todos los colaboradores y grupos de interés ya que se tiene en cuenta la reglamentación específica para cada área y departamento administrativo.

Esto ha llevado a que los colaboradores de Kimberly no quieran irse de la empresa, así que los despidos son en un mínimo porcentaje y las renunciaciones de igual forma no se reconocen como una cifra importante, en un número alto, los trabajadores afirman sentirse en un lugar tranquilo y agradable para trabajar, donde se satisfacen sus necesidades y les dan prioridad a sus derechos, esto de igual manera sustentado en los resultados de los cuestionarios aplicados por Grace place to work.

No obstante, esta variable obtuvo una calificación muy baja partiendo que en la compañía no se evidencian acciones a la inclusión laboral en personas en condición de vulnerabilidad, no se evidencian acciones encaminadas a la discriminación y prohibición del trabajo infantil y forzado en cada una de sus cadenas de abastecimiento, además que el tema de la libre asociación se maneja como un tabú dentro de la organización.

Gestión Social - Sociedad

En este orden de ideas y teniendo en cuenta el informe de sostenibilidad estudiado, no se evidencian acciones claras que fomenten la generación de relaciones constructivas con las comunidades aledañas ni con los gobiernos locales. Además, que el tema de las donaciones es de cierto modo nocivo para las compañías y sobre todo en aquellas donde no son controladas ni surgen de un proceso planificado, y se evidencia en dicho informe que esta práctica es utilizada por la compañía de manera regular.

No obstante, cabe anotar como desde la empresa a pesar de que hay un grupo de trabajo encaminado al área social en específico, se han ejecutado programas que contienen proyectos sociales importantes donde las actividades comunitarias son enmarcadas en la

salud, la higiene y la recreación; entre los programas que se pueden resaltar se encuentran los que se han realizado en hospitales, con madres gestantes y lactantes, en los hogares del ICBF y con la Fundación Colombianitos.

Gestión Social – Bienes y Servicios

En lo que hace referencia a este aspecto se destaca la labor de Kimberly-Clark Colombia, frente a sus grupos de interés los cuales están incluidos en la cadena de valor, lo que fomenta la confianza y la auto-sostenibilidad, en el involucramiento de los mismos como actores fundamentales en los procesos productivos y la actividad económica propia de la empresa, de esta forma, los clientes, colaboradores, consumidores, la fuerza de venta entre otros grupos de interés promueven dinámicas más incluyentes y participativas.

En este esquema la innovación y la producción de productos biodegradables son elementos esenciales y característicos en la oferta de bienes y de igual forma interiormente de servicios para sus grupos de interés, en este aspecto y a partir de lo que ya se ha venido planteando esta empresa es destacable.

5. COMPONENTE METODOLÓGICO

5.1. Aspectos de la investigación

Esta es una investigación social aplicada, que busca analizar sobre una realidad y un fenómeno social específico para dar pautas de reflexión sobre el mismo, pretendiendo dar respuesta a los problemas hallados. No obstante, se elige este tipo de investigación por el hecho social que tiene inmerso el objetivo del presente trabajo.

Este estudio fue de carácter descriptivo, pues “pretendió especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri, 2010). No obstante, este tipo de estudios miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar y desde el punto de vista científico, describir es medir. Por tanto, en el presente trabajo investigativo se midió de manera independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver el tema de estudio principal.

El método a utilizar en esta investigación fue cualitativo, partiendo que los datos primarios son de dicha condición y considerando que a partir de allí se pretende “*captarla realidad a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto*” (Bonilla y Rodríguez, 1997).

5.2. Instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de información se aplicó en un solo momento y se hizo a través de la entrevista, el modo de presentar la información fue bajo un modelo semi-estructurado, con base en un cuestionario construido previamente que permitió la flexibilidad de los entrevistados y la posibilidad de nuevas preguntas.

La entrevista personal se define como “*una conversación o un intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona respecto a un tema o a una situación particular*” (Maccoly y Maccoly, 1995), por lo que, como método de investigación cualitativa, fue la más opcional, ya que permite planificar previamente las preguntas mediante un guion y con una alta posibilidad de ir en busca de la información relevante para la investigación. Además, se pueden explorar áreas que surgen espontáneamente y producir información que no se pensó como relevante.

No obstante, en el contexto de la investigación cualitativa, la entrevista facilita el intercambio de información cara a cara, lo que permite tener un acercamiento y una exploración de primera mano, además que no implica un alto costo ni desgaste logístico y se puede adaptar a los horarios disponibles de los diferentes informantes, lo que la convierte en un instrumento muy práctico y asequible.

La formulación de las preguntas que contempló la entrevista fue de varios tipos: *abiertas*, que no establece ningún tipo de respuesta y allí el entrevistado puede expresarse con sus propias palabras; *cerradas*, donde el entrevistado debe elegir una entre una serie de opciones de respuestas preestablecidas; *preguntas dicotómicas*, donde la persona entrevistada tiene que contestar una de dos respuestas (habitualmente sí o no), *preguntas*

categorizadas, donde se ofrece varias posibilidades de respuestas en categorías nominales, donde estas categorías no guardan ningún orden entre sí; *preguntas categorizadas de escala ordinal*, que ofrece más de dos opciones de respuesta en una escala de mayor a menor o en una escala entre dos extremos, *preguntas de valoración*, donde se ofrece una serie de respuestas ordenadas dentro de una escala de mayor a menor, y finalmente *preguntas de opinión*, que busca conocer el criterio de los entrevistados acerca de algún asunto concreto.

Por último, el trabajo de campo se realizó entre los meses de noviembre y diciembre de 2.016. En la Tabla 8 se describe el desarrollo de las categorías de análisis.

Tabla 8. Desarrollo de las categorías de análisis

Categorías de análisis	Sub-categorías de análisis	Fuentes de información	Técnica de recolección de datos	Unidades informantes
Responsabilidad Social Empresarial	– Esfuerzos corporativos en materia de RSE – Políticas de RSE aplicadas por empresa específica – Programas relevantes de RSE – Planeación estratégica – Percepción ante empleados y comunidad en general – Enfoque conceptual de las políticas de RSE	- Informe de sostenibilidad - Planes Estratégicos del Aburra Norte	Entrevista	– Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte – Empleados Kimberly Clark Barbosa – Secretaria de Planeación y Desarrollo Empresarial - Alcaldía de Barbosa
Modelo de gestión social	– Enfoque de modelo de gestión – Priorización de programas/acciones – Pertinencia de un modelo de gestión	- Empleados de Kimberly Clark Barbosa - Profesionales de la Corporación	Entrevista	– Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte

Categorías de análisis	Sub-categorías de análisis	Fuentes de información	Técnica de recolección de datos	Unidades informantes
Programa ALDEAS	– Fase vital en modelo de gestión	Empresarial Pro Aburrá Norte	Entrevista	– Empleados Kimberly Clark Barbosa
	– Conocimiento del programa Aldeas	PLADECO – Plan de Desarrollo Comunal		– Fundación Social
	– Calificación del programa Aldeas	Planes Estratégicos del Aburra Norte		– Secretaria de Planeación y Desarrollo Empresarial - Alcaldía de Barbosa
	– Aspectos a mejorar por parte del programa Aldeas	Líderes comunales		– Consejo Territorial de Aldeas
Alianzas Público Privadas para el Desarrollo - APPD	– Participación de Kimberly frente al programa Aldeas		Entrevista	– Centros Educativos Rurales
	– Articulación de actores: público, privado y sociedad civil	Funcionarios de la administración Municipal		– Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte
	– Experiencia Aldeas frente a APPD	Empleados de Kimberly Clark Barbosa		– Fundación Social
	– Carencias del programa Aldeas frente a una APPD			– Empleados Kimberly Clark Barbosa
Calidad de vida	– Actores claves para Kimberly		Entrevista	– Secretaria de Planeación y Desarrollo Empresarial - Alcaldía de Barbosa
	– Programas de RSE de Kimberly y su aporte a la calidad de vida	– Líderes comunales		– Fundación Social
	– Prioridad del tema para Kimberly	– Habitantes del sector		– Empleados Kimberly Clark Barbosa
	– Posibles componentes de interés para Kimberly			– Secretaria de Planeación y Desarrollo Empresarial -

Categorías de análisis	Sub-categorías de análisis	Fuentes de información	Técnica de recolección de datos	Unidades informantes
				Alcaldía de Barbosa
				– Consejo Territorial de Aldeas
				– Centros Educativos Rurales
				– Familias de la zona de influencia

Fuente: elaboración propia

5.3. Fuentes de información primaria

Para el presente trabajo investigativo, se utilizaron las siguientes unidades informantes:

- Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte
- Fundación Social
- Kimberly Clark Barbosa
- Secretaria de Planeación y Desarrollo Empresarial (Alcaldía de Barbosa)
- Consejo Territorial de Aldeas
- Docentes de Centros Educativos Rurales (beneficiados de programas)
- Grupos familiares (beneficiados de programas)

Se definió como muestra mínima 12 personas para la aplicación del instrumento de recolección de información, esperando que dicha población seleccionada fuera la más apropiada para abordar las categorías de análisis, por lo tanto, se consideró que:

- La Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte fue vital para abordar las categorías de *Responsabilidad Social Empresarial*, *Modelo de gestión* y *Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD*, teniendo en cuenta la gran trayectoria que dicha corporación tiene en el territorio con muchas empresas de la región, y partiendo que este tema es una de las razones de ser de la organización. Allí la atención estuvo a cargo de la Dra. Martha Isabel Arias, Gestora Social de la Corporación.
- En la Fundación Social existe una persona clave que desde el 2009 lidera y acompaña el proceso de creación y puesta en marcha del programa de las Aldeas, por lo tanto, fue clave para abordar dicha temática, además que es altamente académica y acompaña a la administración municipal en el proceso de planes estratégicos, por lo tanto, apoyó el tema de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD y calidad de vida. Esta persona es la Dra. Luz Stella Urrego, directora regional de la Fundación Social.
- En Kimberly Clark Barbosa se abordó al coordinador de gestión social, que no es un cargo de planta, sino que es desempeñado por un ingeniero que conforma su equipo de trabajo con voluntarios de la misma organización; y se abordó a la Doctora Claudia Montes, secretaria de gerencia que es la encargada de acompañar al equipo de gestión social y es clave por la cercanía que tiene con el gerente de planta. Ambos fueron vitales para abordar diversas categorías de análisis por ser la empresa implicada directamente en la investigación, pero con ellos se centró principalmente en Responsabilidad Social Empresarial, Modelo de gestión, Calidad de Vida y Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD.

- En la Secretaria de Planeación y Desarrollo Empresarial se buscó el encuentro con el secretario de despacho, el Dr. Carlos Julio Ramírez. Fue un funcionario clave para abordar los temas de Responsabilidad Social Empresarial, Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD, Programa Aldeas y Calidad de Vida, porque son temas inherentes a su trabajo.
- El Consejo Territorial de Aldeas lo conforman 11 líderes comunales que integran las distintas veredas del municipio. Para este caso se abordó a dos líderes que son Oramaica Roldan, que se desempeña como Presidenta del Consejo Territorial y Yuliana Bustamante Coordinadora de la Aldea Florencio Arango. Ellas fueron tenidas en cuenta por el desempeño y la trayectoria que tienen en el programa, pues están desde sus inicios, además Yuliana coordina la Aldea donde está inmersa Kimberly Clark Barbosa. Ellos apoyaron el abordaje principalmente las categorías de Aldeas y Calidad de Vida.
- De igual manera se abordaron dos docentes de Centros Educativos Rurales que han sido beneficiados por el programa de Kimberly “Pinta tu escuela y llénala de color”. Ellos apoyaron el tema de Programa Aldeas y Calidad de Vida, partiendo de las vivencias y experiencias que tienen en esta temática. Se visitaron los C.E.R de las veredas La Montañita y Buga.
- Finalmente, se buscó un acercamiento con tres familias al azar ubicadas entre las distintas veredas que fueron beneficiadas del programa anteriormente mencionado, con ellos se buscó abordar especialmente el tema de Calidad de Vida.

5.4. Técnica de procesamiento y análisis de información

Gran parte de la investigación moderna se realiza mediante tareas de “clasificar, ordenar, cuantificar e interpretar los productos evidentes de la conducta de los individuos o de los grupos. El análisis es la actividad de convertir los fenómenos simbólicos registrados, en datos científicos”(Patricia Chettini, 2015).

Cuando el investigador ha logrado un conjunto de materiales cualitativos, “procedentes de registros, deberá clasificar el contenido en categorías apropiadas para describirlo de forma ordenada y metódica. El proceso de clasificación es denominado análisis de contenido o codificación”(Patricia Chettini, 2015). Por lo tanto, en la presente investigación con la información obtenida del trabajo de campo se ordenó y clasificó de acuerdo con cada categoría de análisis, en este caso fueron 5 categorías, y posteriormente se procedió a su tabulación y representación en forma de gráficos. Se continuó con el proceso de teorización, donde se trianguló la información obtenida y se cotejó con la teoría.

A continuación, se presentará el análisis de la información.

6. DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN KIMBERLY CLARK EN RELACIÓN CON EL PROGRAMA ALDEAS (BARBOSA - ANTIOQUIA)

Categoría: Responsabilidad Social Empresarial

Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Sec. Planeación y Desarrollo Empresarial

6.1.1. Acompañamiento a Kimberly en sus programas de R.S.E.

Para iniciar el análisis de la información recopilada tras la aplicación del instrumento, esa primera pregunta en la que se quiso indagar fue en el apoyo o acompañamiento que puede tener Kimberly Clark en materia de Responsabilidad Social. Las respuestas fueron bastantes alentadoras, pues se refleja la disposición de actores externos, dígase Corporación Proaburrá y/o Alcaldía de Barbosa, por apoyar a las empresas ubicadas en el municipio, lo que nos demuestra que, si la empresa lo permite y recibe tal apoyo, puede tener varias miradas o matices en sugestión. La Corporación Empresarial Proaburrá Norte como gremio que agrupa a las empresas de la zona Norte, entre esas Kimberly, permite trabajar de manera conjunta por el desarrollo a partir de sus cuatro pilares fundamentales: *participación en los asuntos públicos, desarrollo comunitario, desarrollo empresarial, protección y promoción del medio ambiente*. Por su parte, la administración municipal no ofrece programas para las empresas, pero si está abierta a sumar esfuerzos en la labor social que ambas ejercen. No es de desconocer, además, que se aprobó en el año 2016 el proyecto de acuerdo 012 que beneficia

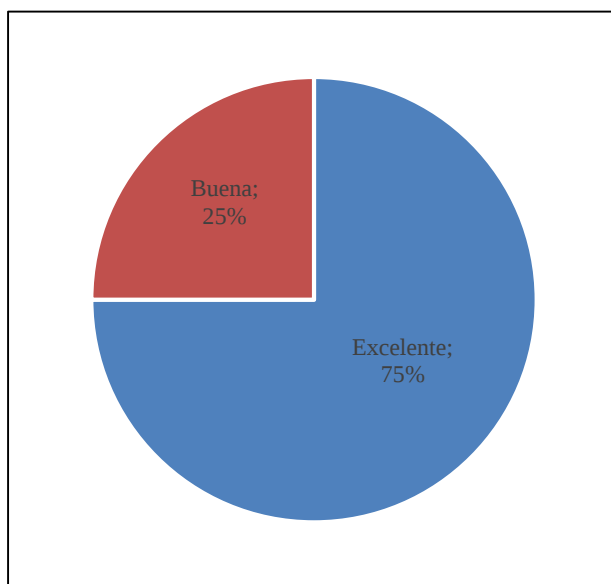
a las empresas barboseñas en materia de tributación e impuestos, en cuanto asuman proyectos y programas de Responsabilidad Social Empresarial en el territorio.

Este primer ítem refleja una seria disposición de ambas organizaciones: Corporación Empresarial Proaburrá Norte y Alcaldía de Barbosa, en realizar una apuesta en conjunto por el desarrollo del territorio barboseño.

6.1.2. Percepción de la política de R.S.E aplicada por Kimberly

Se preguntó sobre como consideran la política de R.S.E aplicada por Kimberly. Frente a este interrogante, el 75% de ellos expreso que era excelente, solo el 25% dijo que buena y ninguno expreso que fuera regular, insuficiente o mala (ver Figura 10).

Figura 10. Percepción de la política de RSE aplicada



Es importante aclarar que el 50% de los que respondieron este interrogante, son empleados de Kimberly. Los que calificaron las políticas de Kimberly en materia de RSE

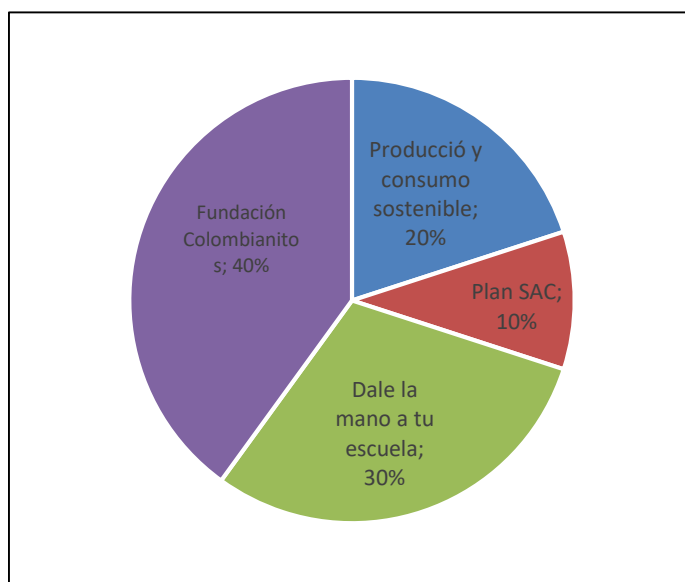
como excelente, lo justifican porque la ven como una empresa comprometida, porque responde a los requerimientos internacionales respecto al medio ambiente, porque es una organización que le interesa ser buen vecino y por ello le apunta a programas de interés colectivo; mientras tanto los empleados de dicha organización defienden dicha postura porque resaltan la labor interna que hace Kimberly con sus empleados, lo que hace que maneje unas políticas integrales. Finalmente, desde el ámbito de la administración municipal, reconocen en dicha organización el compromiso por el bienestar general de sus trabajadores y por la comunidad en general.

Estos porcentajes muestran una alta confianza por la gestión que viene desarrollando Kimberly, se habla de la ejecución de programas intersectoriales que de una u otra manera responde a las necesidades de distintas vertientes. Esto se evidencia en el reporte de gestión presentado por la organización, donde se percibe un alto interés por temas medioambientales y por problemáticas de carácter social. Es de resaltar la labor de la *Fundación Colombianitos*, que, con el acompañamiento de Kimberly, apoya a niños del municipio en condición de vulnerabilidad, encaminándolos en el mundo del deporte como una alternativa sana y de crecimiento personal. Lo mismo ocurre con el programa *Pinta tu escuela y llénala de color*, donde se busca mejorar las condiciones locativas de los centros educativos rurales en el área de influencia de la empresa y por supuesto la participación en el *Plan SAC*, donde se dialoga con la comunidad en torno a las problemáticas sociales. La participación en estos programas es muy bien vista por la comunidad y en este ítem se reafirma.

6.1.3. Programas de R.S.E relevantes implementados por Kimberly

Posteriormente se indago sobre esos programas o acciones más relevantes implementados por Kimberly en materia de R.S.E. Según los entrevistados, el programa que cuenta con mayor reconocimiento con base en las acciones implementadas, es el que realiza la *Fundación Colombianitos* obteniendo un 40%, le sigue *Dale una mano a tu escuela y llénala de color* contando con un 30% de reconocimiento, mientras que el programa *Producción y Consumo Sostenible* y *Plan SAC* solo contaron con un 20% y 10% respectivamente. (ver Figura 11).

Figura 11. Percepción sobre programas de R.S.E relevantes

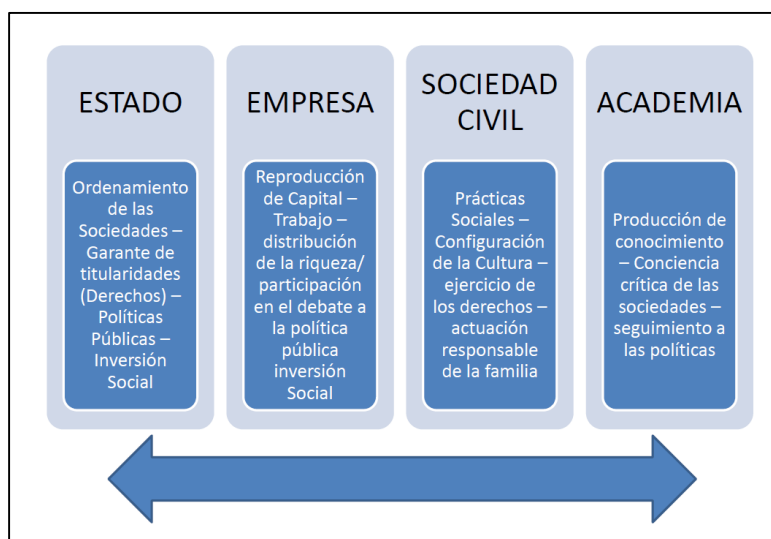


Es de resaltar que todos los entrevistados identifican la *Fundación Colombianitos*, lo ven como un programa muy positivo porque impacta a la niñez del municipio a través del manejo oportuno del tiempo libre. Lo empleados de Kimberly resaltan en este programa la articulación que tiene con los empleados de la compañía a través de labor social.

Dale una mano a tu escuela y llénala de color también conto con un alto reconocimiento, el 75% de los entrevistados lo relacionaron como un programa que busca impactar a los niños a través del mejoramiento de sus locaciones educativas, es importante mencionar que este programa no es de propiedad de Kimberly, sino que surge a través de la Corporación y cuenta con varios aliados estratégicos. Los empleados de Kimberly que respondieron de esta entrevista también relacionan dicho programa con la participación que tiene los empleados en él.

Esta posición asumida por Kimberly concuerda con la presentación que se realizó en el Primer Encuentro Interamericano de RSE Primera Infancia, donde se considera a la Primera Infancia como el pilar del desarrollo humano y social en Latinoamérica. Allí se dice que este Desarrollo Humano de la primera infancia es responsabilidad de los actores, como se muestra en la Figura 12.

Figura 12. Responsabilidades de los actores frente a Desarrollo Humano de la primera infancia



Fuente:(Alvarado, 2011)

En este marco, la responsabilidad social de las empresas implica *“la participación activa en la definición de políticas públicas orientadas al desarrollo de las capacidades reconocimiento de titularidades y creación de oportunidades en pro de la primera infancia como condición real del fortalecimiento del capital humano requerido para el crecimiento económico de las sociedades”*. Finalmente, dicha presentación dice que *“hoy es clara la necesidad de invertir en la primera infancia, son también claros los efectos negativos de no hacerlo y los resultados positivos de hacerlo oportunamente”*(Alvarado, 2011)

Asimismo, en el informe publicado por la UNICEF en su portal web en el 2009(UNICEF, 2009), resalta el enorme potencial que tienen las empresas para promover los derechos de los niños. Aclara que todas las empresas, independiente de su tamaño y del sector, tienen un impacto sobre la vida de los niños. Habla del modo en que producen y comercializan sus productos o proporcionan sus servicios, la importante influencia en el desarrollo económico y social del país les convierte en actores fundamentales en la protección de los derechos de los niños.

La UNICEF plantea que los niños son hijas e hijos de trabajadores de las empresas, son consumidores, observan la publicidad y viven en comunidades junto a las instalaciones de las empresas. Así se distinguen tres ámbitos donde las prácticas empresariales pueden impactar en los derechos de las niñas y niños y éstos son algunos de los puntos clave:

- *En el lugar de trabajo:* la eliminación del trabajo infantil, la implantación de lactarios que permitan la continuidad en la lactancia materna al menos hasta los 6 primeros meses del bebé, mediante un trabajo digno para jóvenes trabajadores, padres y cuidadores, con jornadas de trabajo que permitan la conciliación familiar y laboral,

con la protección y seguridad necesarias en las instalaciones de la empresa si las niñas y niños viven allí, etc.

- *En el mercado:* mediante una adecuada fabricación de productos para la protección de la niñez, con el uso del mercadeo y publicidad responsables cuando los protagonistas son las niñas y niños o cuando se dirigen a ellos, etc.
- *En la comunidad y medioambiente:* con la debida protección del medio ambiente, mediante la solidaridad con las comunidades donde operan, aportando soluciones de apoyo para casos de emergencia, etc.

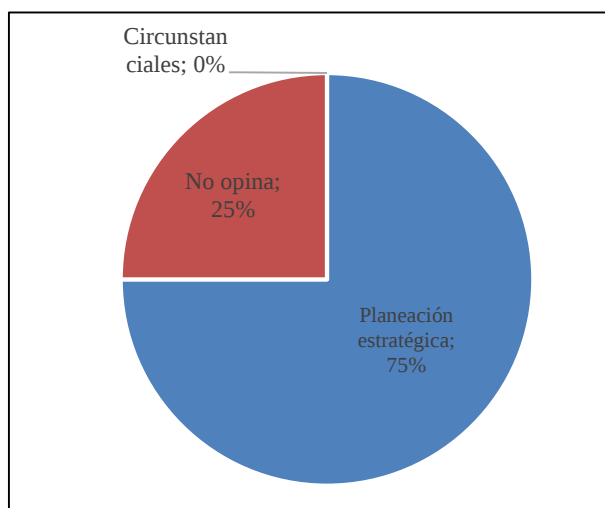
Finalmente, la UNICEF junto al Pacto Mundial de Naciones Unidas y Save the Children, ha desarrollado los Derechos del Niño y Principios Empresariales con el objetivo de facilitar el compromiso de las empresas con la infancia. Los Principios Empresariales identifican las acciones que las empresas deben llevar a cabo para prevenir los impactos negativos sobre los niños y las medidas voluntarias que pueden adoptar para promover los derechos de la infancia en su actividad directa, su cadena logística y las comunidades. Estos Principios Empresariales no crean nuevas obligaciones para las empresas, sino que se basan en estándares ya existentes como la Convención sobre los Derechos del Niño, los Convenios de la OIT, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE, la normativa ISO 26000, la Global Reporting Initiative (GRI) y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

Con esta información aquí presentada se evidencia como la apuesta hacia el trabajo con la niñez es una gran iniciativa que reafirma la consolidación de un territorio con más oportunidades, más igualitario y con un futuro próspero y prometedor.

6.1.4. Surgimiento de los programas ejecutados por Kimberly

Se averiguo sobre el surgimiento de los programas ejecutados por Kimberly, si estos provienen de una planeación estratégica o si son circunstanciales como respuesta a necesidades específicas del momento. El 75% de los entrevistados de esta categoría, afirmaron que la organización realiza una planeación estratégica para la puesta en marcha de sus programas de Responsabilidad Social, sustentan esta versión por el acompañamiento que tiene la empresa por parte de la Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte, que desde el 2003 hace parte del programa de Planeación Estratégica para la zona Norte del Área Metropolitana donde se busca gestionar proyectos desde la planificación y con los actores claves del territorio. No obstante, algunos de los empleados de Kimberly que respondieron a la presente, afirman que la empresa cuenta con un comité primario que revisa periódicamente las necesidades de la comunidad a través del programa Plan SAC (ver numeral 1.1.3 en la página 27). Ninguno de los entrevistados afirmó que dichos programas que ejecuta la organización son circunstanciales y solo el 25% optó por no opinar debido a que no tiene claridad como la empresa gestiona esto. (Ver Figura 13).

Figura 13. Surgimiento de los programas ejecutados por Kimberly



El simple deseo de llevar a cabo responsabilidad social no es suficiente para las empresas, así como tampoco puede dejarse al azar, ni esperar que bajo regulaciones gubernamentales se limiten las buenas prácticas responsables. “Hoy se necesita de un mayor compromiso, sustentado básicamente en las características y condiciones en que opera cada una de ellas, lo cual obliga a integrar un sistema de gestión que incluya la visión, los valores, las políticas, las estrategias, los indicadores de desempeño, los informes, la rendición de cuentas y la evaluación de los ejecutivos; pero, sobre todo, fomentar el compromiso, la responsabilidad y la participación de todos los implicados en aquellas actividades que influyen en el bienestar social”(Valle, 2010)

En este orden de ideas, se requiere el desarrollo de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de las empresas para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas exigencias y expectativas sociales. “Se hace necesaria una gestión que involucre a toda la empresa, una gestión estratégica que integre los objetivos de la empresa con la responsabilidad social, cuyos resultados se evalúan en el

mediano y largo plazo”(Fernandez, 2008). Esta gestión obliga a que las empresas establezcan una matriz estructural que involucre a todos sus miembros, con altos niveles de calidad y que considere la debida importancia que tiene todas las actividades que realicen (Valle, 2010).

Estos autores básicamente llevan a la reflexión en torno a la gestión de la responsabilidad social empresarial, la cual debe ser incluida de manera integral en la gestión de la misma empresa, es decir, no es conveniente verla como una actividad secundaria que en un momento dado puede ser beneficiosa. “Es importante establecer un marco de compromisos, donde se concreten estrategias concisas, claras y coherentes asociadas con los valores y principios de la organización, donde se establezcan objetivos y metas que guarden relación con los objetivos empresariales, que contenga campañas de divulgación a nivel interno que despierte el sentido y compromiso social, ya nivel externo para promover alianzas estratégicas con entidades comprometidas con la responsabilidad social, que sea integradora y no se muestre como una acción meramente filantrópica y/o campaña benéfica para alguien en particular, que sea amplio donde se incluya simultáneamente la parte social y ambiental, que permita elaborar indicadores que facilite un adecuado seguimiento y monitoreo, como herramienta de autoevaluación”(Valle, 2010)

Varios autores proponen el modelo del Balanced Score-Card como herramienta de gestión y planificación estratégica de la responsabilidad social. Este modelo busca establecer estrategias para alcanzar una serie de objetivos, para lo cual se establecen indicadores que guían la acción de los integrantes de una empresa. El Balanced Score-Card también es conocido con el nombre de Cuadro de Mando Integral, utiliza elementos claves, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

Ya para finalizar dicho tema, es importante recalcar la importancia que tiene para Kimberly establecer un plan estratégico alineado con los objetivos organizacionales donde se planee, se ejecute, se evalúe, se asigne responsabilidades y, sobre todo, que desde los más altos directivos hasta los operarios se apropien de lo allí estipulado, para que sea asumido con compromiso y sentido de pertenencia.

6.1.5. Mejoramiento de la percepción de los programas de RSE de Kimberly

Seguidamente se preguntó acerca de cómo se puede mejorar la percepción de los programas de R.S.E que ejecuta Kimberly ante los empleados y la comunidad en general. Los empleados que fueron entrevistados expresaron que los programas de R.S.E son bien aceptados por la comunidad, a nivel local la empresa cuenta con un alto índice de favorabilidad, pero aceptan que falta mayor compromiso y constancia. Los entrevistados expresaron que los programas de Kimberly están muy bien posicionados, solo falta una estrategia de comunicación que vuelva más evidente a nivel externo los programas adelantados por la organización.

Es importante resaltar lo que expresan los entrevistados en cuanto a la necesidad de Kimberly de mostrar su gestión. Muchos comunicadores corporativos creen hacer bien su trabajo de comunicar la responsabilidad social empresarial cuando llaman a los medios o les envían un boletín de prensa en el que les cuentan qué donaciones están haciendo a gente necesitada, o cuántos regalos dieron a niños en condición de pobreza en Navidad. Están equivocados. “La comunicación corporativa responsable va mucho más allá del diseño de mensajes estratégicos en búsqueda de una buena imagen para la empresa. Las organizaciones

deben entender que cada individuo de la sociedad que se sienta o pueda verse afectado por las acciones de una compañía en particular, puede demandar la responsabilidad de ésta; y, por lo tanto, comunicar sus acciones de RSE es una manera de anticiparse a esa demanda”(Osorio & Sánchez, 2014).

La comunicación de la Responsabilidad Social debe ser diseñada y planeada, pero desde la perspectiva del aporte que pueda hacer la organización a la construcción de una conciencia social. Se trata también de una función ética de la comunicación, es decir, de la obligación de diseñar estrategias que permitan establecer puentes, adecuados canales de diálogo con todos los stakeholders de la compañía, para contarles las acciones que ésta adelanta en beneficio del desarrollo sostenible. Los mensajes no pretenden ganar imagen – aunque al final aportarán a la reputación corporativa – sino explicar las acciones sociales de la compañía y buscar la vinculación de todos los públicos a ellas.

Una vez tomada la decisión de comunicar la RSE, el siguiente pasó lo constituye la identificación y priorización de los stakeholders o grupos de interés de la empresa (accionistas, inversionistas, empleados, proveedores, clientes, competidores, comunidad local, ONGs, instituciones públicas, y medios de comunicación), paso imprescindible para establecer una política de diálogo que constituye en sí misma una estrategia de comunicación. Es de vital importancia tener claridad de lo que se quiere replicar, debe ser un lenguaje sencillo, claro y coherente, no todo lo que se hace o ejecuta requiere ser comunicado y finalmente, es importante tener claridad sobre esos canales de comunicación, como se espera transmitir el mensaje con cada uno de los grupos de interés. Se debe contemplar la posibilidad

de varias piezas comunicativas, con el fin de llegar a todos los públicos, pues no todos tienen acceso al internet o se ubican cerca de la organización.

Con esto queda la claridad de la importancia de disponer para Kimberly una estrategia comunicacional que los visibilice a nivel interno y externo, y que los programas que ejecuta, independiente de su continuidad o impactos alcanzados, sufran de mayor reconocimiento a nivel local.

6.1.6. Clasificación de las políticas de RSE implementadas por Kimberly

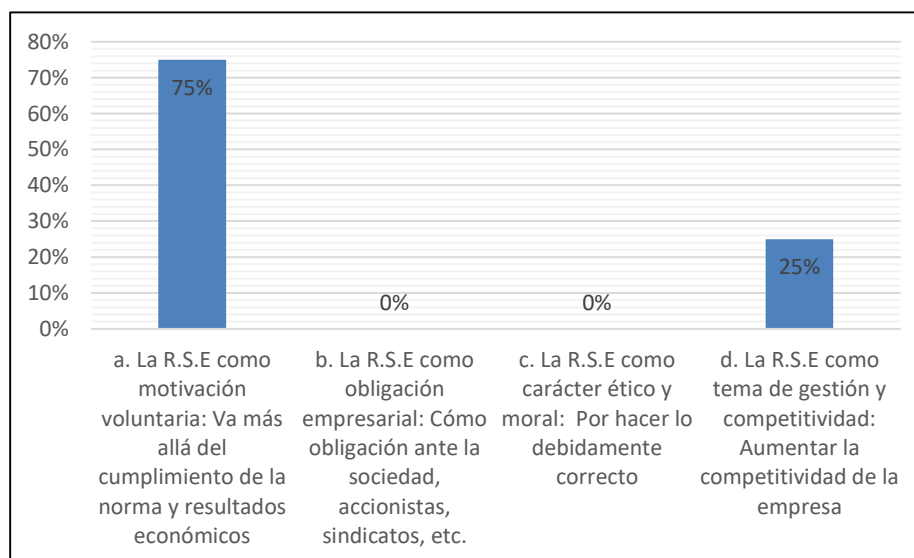
Luego se indago sobre el enfoque en el que se clasifica las políticas de R.S.E implementadas por Kimberly. Preguntándole a los entrevistados bajo que enfoque clasifican las políticas de RSE implementadas por Kimberly, el 75% de los entrevistados expresan que la ven como una RSE de motivación voluntaria, que va más allá del cumplimiento de la norma y de resultados económicos, los entrevistados la clasifican bajo esta teoría porque consideran que Kimberly no contempla ninguna estrategia detrás de sus programas de RSE, lo que hace es voluntario y a conciencia y ni Kimberly ni ninguna empresa está obligada a sentarse a hablar con la comunidad de sus necesidades y sin embargo, Kimberly lo hace porque quiere tener un espacio de trabajo pacífico, en armonía con sus empleados y comunidad externa.

Según este enfoque, como lo expresa Gustavo Yepes, las acciones socialmente responsables derivan a partir de la conciencia de los directivos sobre la influencia que tiene la empresa en su entorno social, y por lo tanto de la ejecución de la actividad productiva de

manera responsable y sin presión alguna del gobierno u otras organizaciones. En este caso, la empresa por voluntad de sus directivos mide, evalúa y mejora constantemente los efectos de su actividad en los demás actores sociales (Yepes, 2007). Otros autores comparten que las acciones socialmente responsables desde el carácter voluntario comprenden responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales o voluntarias por encima y más allá de lo requerido por la ley.

Asimismo, la Comisión de las Comunidades Europeas hace referencia al Libro Verde, definiendo a la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. La intención voluntaria se complementa con acciones concretas que permitan desarrollar puentes de relación con la sociedad de manera que el actuar de la empresa no corresponda exclusivamente a los intereses económicos de sus propietarios (Europea, 2002)

Figura 14. Clasificación de las políticas de RSE implementadas por Kimberly



El 25% de los entrevistados expresan que ven la RSE que imparte Kimberly como un tema de gestión y competitividad que busca de una u otra manera acrecentar la idoneidad de la empresa, pues expresan que Kimberly es una multinacional que debe estar a la vanguardia y que es consciente que apuntándole a dichos temas su percepción ante el público, ante la competencia y ante el mercado puede ser más favorable y positivo. Sustentando un poco este enfoque, para algunos autores el fin último de la RSE no sugiere la realización de la actividad empresarial como un aspecto filantrópico, más aún se destaca la necesidad de un actuar socialmente responsable para lograr condiciones que permitan aumentar la competitividad de la empresa en su sector.

Ninguno de los entrevistados ven la RSE que implementa Kimberly como una obligación empresarial, como una obligación ante la sociedad, accionistas o sindicatos, etc.; ni de carácter ético y moral, solo por hacer lo debidamente correcto.

Categoría: Modelo de Gestión

Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa	
Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia

6.2.1. Acompañamiento por parte de la Corporación Empresarial Proaburrá Norte.

En la segunda categoría se inicia preguntándole solo a la Corporación Empresarial Pro aburra Norte, dentro de ese acompañamiento o asesoría permanente que le brindan a las

empresas, si lo hacen enfocados bajo un modelo, esquema o estrategia particular, a lo que la Corporación responde que ella busca convertirse en un puente de comunicación con las comunidades que se encuentran en el área de influencia de las empresas, además, han diseñado una estrategia que busca articular las prácticas y expectativas sociales de las empresas agremiadas con el fin de generar sinergia entre ellas. Reconocen que no tienen un modelo o esquema de intervención, sino que siempre buscan adaptarse a las realidades de las empresas y las acompañan en la gestión de aliados y su puesta en marcha en el territorio.

En esta dinámica se identifica a la Corporación Empresarial Proaburrá Norte como un aliado importante y vital para las empresas del territorio, pues las acompañan y las asesoran en lógica de trabajo articulado y en proyectos pensados en el desarrollo territorial. Respecto a que no contemplen un modelo que guíe sus actuaciones, se entiende que las dinámicas de cada organización son distintas, pero esto puede ser un punto negativo, pues puede ocasionar que los procesos pierdan su norte y terminen trabajando en hechos o acciones aisladas que no se relacione con la misión que la empresa tiene proyectada.

6.2.2. Determinación de acciones a llevar a cabo y proceso de evaluación de necesidades.

Posteriormente se preguntó a los entrevistados que corresponde a la presente categoría, Corporación Empresarial Pro aburra Norte y empleados de Kimberly Clark Barbosa, sobre como determinan que programas o acciones llevar a cabo y cómo evalúan esas necesidades. Los empleados de Kimberly responden que este tipo de decisiones son evaluadas por el comité primario, ellos son quienes se encargan de estudiar las distintas intervenciones a nivel de RSE. Es la máxima instancia en esta materia, y priorizan las

acciones a ejecutar de acuerdo a la experiencia, a la necesidad y a los resultados que espera la organización. Por su parte la corporación, quien es un aliado muy importante para Kimberly y quien la asesora en estos asuntos, expresa que principalmente para determinar que programas pueden aplicar las organizaciones de su agremiación en temas de RSE, parten de las necesidades de sus socios, escuchar que quieren hacer, que quieren impactar y ellos buscan aliados que se quieran sumar a esas iniciativas. Expresan que a ellos les interesan mucho esas propuestas donde interviene la comunidad y el gobierno local, pero dejan muy claro que ellos nunca deciden que ejecutar, eso siempre queda a disposición de las organizaciones.

Según estas interpretaciones se da por entendido que ambas organizaciones no contemplan un modelo o método de priorización de necesidades o proyectos, visibilizando esto como un gran vacío en materia de RSE, pues se da por entendido que los proyectos a ejecutar surgen dependiendo de las personas que conforman el comité primario y las percepciones subjetivas de cada uno. Aquí cobra gran importancia el tema de evaluación de programas y proyectos sociales, donde evaluar significa priorizar alternativas, seleccionar una opción, definir escenarios, analizar resultados y tomar decisiones, pero para evaluar se necesita contemplar diversas alternativas, criterios de análisis, patrones de comparación, indicadores y métodos o instrumentos. Estos conceptos son propuestos por Rodrigo Martínez de la CEPAL en su presentación del 2005.

La priorización de ideas y proyectos es una fase imprescindible en el proceso de RSE porque en general las empresas cuentan con recursos escasos y no pueden hacer frente a un número ilimitado de proyectos a una misma vez. Por lo tanto, se impone un proceso de toma

de decisiones para hacer una asignación eficiente de los recursos disponibles. La priorización suele hacerse cuando se ha obtenido un número importante de ideas y hay que definir cuáles van a conformar la cartera de proyectos.

Es de resaltar que existen múltiples métodos para la evaluación y priorización de proyectos, se hará mención de algunos que puedan ayudar para tal fin y que sean de fácil aplicación por el comité primario y la Corporación Empresarial.

- La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, en sus “Cuadernos de trabajo de RSE”, en su cuaderno 1: El diagnóstico previo y el plan de acción en RSE, propone la matriz que se presenta a continuación en la Tabla 9.

Tabla 9. Matriz de diagnóstico previo y plan de acción en RSE

Objetivo general:						
Objetivos específicos	Ámbitos de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (Valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total

- Evaluación Multicriterio: Es una herramienta que se utilizan para emitir un juicio comparativo cuando se dispone de un portafolio de potenciales proyectos, aportando una visión objetiva al proceso de toma de decisiones. La matriz se compone de dos elementos principales: Un listado de alternativas a evaluar (ideas, proyectos), y los criterios de evaluación fijados y ponderados.

Esta metodología utiliza el método de ponderación lineal (método de Scoring) que de una forma simple y visual permite la selección de la alternativa más adecuada.

La puesta en marcha de un ejercicio de análisis multicriterio contempla las siguientes actividades: Elaborar la lista de alternativas a evaluar, designar el equipo de evaluación (multidisciplinar y contar con las visiones de los diferentes departamentos de la empresa), identificar y seleccionar los criterios de evaluación (social, técnico, económico, institucional, otros dependiendo de los requerimientos específicos del proyecto como el cumplimiento de normas e impactos ambientales), determinar los valores y el peso relativo de cada criterio deben ser valorables en una escala numérica y que permita además comparación entre ellos, ejercicio de evaluación por criterios y agregación de las evaluaciones realizadas y toma de decisiones, como lo muestra la Tabla 10.

Tabla 10. Valoración de alternativas

Alternativa 1 / Proyecto A						
Criterio		Ponderación %	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Total
Social	Vulnerabilidad	15	5	4	4	1.95
	Impacto	15	3	4	3	1.5
Técnico	Pertinencia	10	2	3	4	0.9
Económico	Costo total	20	53	4	4	2.6
	Beneficios	20	3	4	3	2
Institucional	Capacidad técnica	10	2	3	5	1
	Situación financiera	10	5	4	2	1.1

Fuente: Elaboración propia

Tal y como lo afirma el docente Eduardo Contreras en su presentación “evaluación Social de Proyectos”, dicha evaluación Multicriterio permite agregar los criterios de acuerdo al problema particular que presente, lo que permite ser un modelo muy adaptable a la realidad.

- Método de análisis estructural: El análisis prospectivo permite a las ciencias sociales identificar peligros futuros y visualizar posibles oportunidades, así como establecer una variedad de enfoques posibles para la resolución de problemas.

Este método es más complejo y no entrare a explicarlo, pero es una opción muy interesante porque arroja resultados en materia de interrelación, influencia y dependencia que se da entre las variables a analizar.

Finalmente, es de recordar que los principales criterios vinculados para la priorización de proyectos deben estar basada en la pertinencia (corresponde a las necesidades sociales), la eficacia (relación entre metas propuestas y alcanzadas), la eficiencia (logro de metas optimizando recursos), la viabilidad (factible desde todos los puntos de vista), el impacto (cambios o transformaciones sociales) y la sostenibilidad (desarrollo socioeconómico amigable).

6.2.3. Pertinencia para Kimberly crear un modelo de gestión de RSE.

Posteriormente, se pregunta si consideran oportuno para Kimberly la creación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial, entendido este como un esquema o marco de referencia compuesto por un conjunto de acciones o trámites orientados al logro de unos objetivos para la administración de una entidad o un proceso. El 100% de los encuestados de esta categoría, consideran que es oportuno para Kimberly crear un modelo de gestión de RSE. Lo sustentan bajo la premisa que esto permite tener un derrotero con proyectos a corto, mediano y largo plazo lo que posibilita generar un sistema de medición y

con ello mirar los impactos de los programas. Por su parte, los empleados de Kimberly también expresan que esto permitiría que los programas no estén sujetos a las incidencias del momento, sino que estarían bajo un norte más claro con cierta rigurosidad y continuidad en el tiempo.

Respecto a la definición como tal de Modelo de gestión de RSE no se encuentra referenciación alguna de carácter significativo, simplemente se puede afirmar que un Modelo de Gestión se refiere según como está descrito al inicio de la pregunta y que es de aplicabilidad tanto en el sector público como en el privado. Tal y como se expresa en el marco teórico y como lo enuncia el profesor Gustavo Yepes en su propuesta “Modelo de Gestión de RSE para empresas” , hoy por hoy es de vital importancia implementar en las organizaciones Modelos de Gestión de la RSE, pues son ellos los que permitirán conocer cómo se encuentra la empresa con respecto a la RSE y que acciones se deben diseñar e implementar para incorporar este término; así mismo cualquier Modelo de Gestión se convierte en una herramienta útil para las organizaciones ya que busca ser articulado con la empresa para generar beneficios sociales, económicos y ambientales y a su vez se mejora constantemente el desempeño empresarial.

Existen diversos modelos de gestión de RSE que están debidamente detallados en el marco teórico, está el Modelo de Gestión de Vincular, el del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el de Comprometerse y el construido por docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia (Figura 15), este último que será de gran importancia en esta construcción académica, pues reúne los elementos más importantes de todos los modelos anteriores.

Figura 15. Modelo de gestión de empresas



Fuente: Yepes y Ramírez (2012)

6.2.4. Elementos de un Modelo de Gestión.

En la siguiente pregunta, se indago por esos apartados que debe contener o no le puede faltar a un modelo de gestión. De manera positiva encontramos que los empleados de Kimberly encuestados consideran que un modelo de gestión debe ser sujeto de evaluación y pasar por un proceso de mejoramiento continuo, donde se revise periódicamente las estrategias. Asimismo, proponen que tenga un plan de medios que involucre tanto a internos como a externos donde se socialicen las acciones a ejecutar, impactos en la población y resultados obtenidos. La corporación pro aburra norte por su parte, considera que debe en

primer lugar tener un sistema de medición donde se identifique que se hizo, con quien se hizo y que genere esas acciones, así como un proceso de comunicación que visibilice las estrategias que emprende la compañía tanto a nivel interno como externo.

Hablar de comunicación en años anteriores era hablar de una comunicación unidireccional, desde la empresa hacia el exterior. Con el pasar del tiempo la información ha sufrido ciertos cambios, además porque el acceso a la información se ha multiplicado. Temas de RSE no se escapa de esto y obliga a que las empresas actualicen su rol frente a la comunicación. Ahora no deben informar solo sobre sus productos o finanzas, sino que se les exige también una implicación con la sociedad.

Según La Cámara de Valencia en su cuaderno N2 de trabajo de RSE para PYME(2008), recomienda:

“Realizar un Plan de Comunicación en RSE que permite ordenar y concretar las acciones a realizar para establecer el dialogo con los grupos de interés. Este plan consta de 2 bloques: - La comunicación interna: es fundamental para fomentar la motivación y la participación de los empleados en la nueva estrategia. -La comunicación externa: Se considera fundamental para preservar la imagen de la empresa y generar un clima de armonía y equilibrio en donde la empresa pueda desarrollarse y mantenerse en el tiempo”

En cuanto a un sistema de medición y evaluación permitirá conocer los avances en cuanto al cumplimiento de las políticas de RSE formuladas. Existen múltiples modelos que ayudaran en esta gestión, pero existen dos modelos que están siendo muy utilizados por las empresas comprometidas con el desarrollo del bienestar social, a través de las prácticas de acciones socialmente responsables: Uno es el Balanced Score- Card y el modelo de la cadena de valor, apoyado en el diamante de Porter.

Hoy en día se recurre mucho al modelo Balanced Score-Card como herramienta de gestión y planificación estratégica de la responsabilidad social, básicamente “se trata de un modelo que busca establecer estrategias para alcanzar una serie de objetivos, para lo cual se establecen indicadores que guían la acción de los integrantes de una empresa. Es también conocido con el nombre de Cuadro de Mando Integral (CMI), utiliza elementos claves, como: los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. Para que este modelo funcione necesario concretar la visión de la empresa, que debe traducirse en objetivos estratégicos estrechamente relacionados, lo que a su vez facilitará su entendimiento y divulgación. La importancia y cobertura del modelo es que puede ser utilizado por cualquier tipo de empresa”(Valle, 2010)

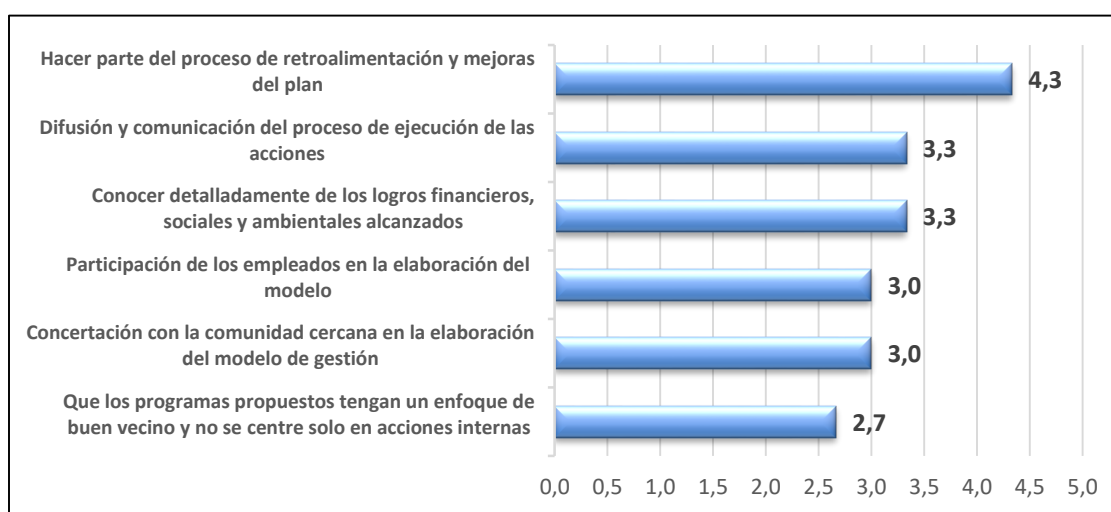
Otro modelo muy importante es el relacionado con la cadena de valor, bajo los parámetros de Porter, que debe mirarse como la creación de valor económico, social y ambiental la sociedad. Precisamente se trata de establecer la responsabilidad social como un proceso de gestión estratégica, completo e integral que incluya todas las áreas de la empresa. Porter plantea un modelo que se sustenta en unas actividades primarias y otras de apoyo.

Finalmente, un ciclo de mejoramiento continuo implica aprender de las experiencias, ya que es indispensable identificar los respectivos ajustes y a su vez, disminuir las debilidades con el objeto de permitir el perfeccionamiento del modelo. También se hace necesario mantener constantemente una retroalimentación con los actores involucrados que permiten contribuir al mejoramiento del modelo.

6.2.5. Importancia a aspectos claves en un Modelo de Gestión de RSE

Se le pidió a los encuestados que calificaran de 1 a 5 (siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima), sobre la importancia que le dan a algunos aspectos puntuales en un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial para Kimberly Barbosa. Respondieron de la manera que se muestra en la Figura 16.

Figura 16. Percepción de la importancia de aspectos de la RSE en Kimberly



Fuente: elaboración propia.

Según estos resultados, los entrevistados resaltan la importancia de participar en el proceso de retroalimentación y mejoramiento del plan. Será un aspecto clave a tener en cuenta en la formulación del mismo, pero sin desconocer que el modelo debe estar cargado de objetividad, realismo y participación. Además, los resultados aquí expuestos son una clara muestra que todos quieren tener participación activa, donde las miradas no se centran solo en la ejecución y resultados obtenidos, sino en la planeación, evaluación y difusión. En cierta medida es una posición muy positiva para la empresa, pues los resultados obtenidos serán frutos del trabajo de todos y no solo de la organización.

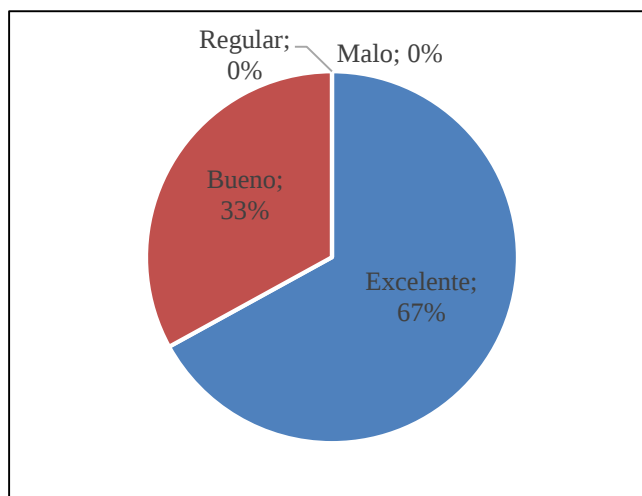
Categoría: Programa ALDEAS

Fundación Social	Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros Educativos Rurales	
Dirección Regional	Secretaría de Planeación y Desarrollo Empresarial	Presidenta Consejo Territorial	Coordinación Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga

6.3.1. Percepción del programa ALDEAS

Esta categoría que inicia a continuación, se centró en preguntas referentes al Programa de ALDEAS. En primer lugar, se indagó como a partir del conocimiento que se tiene del programa, como lo califican. Un 67% respondió excelente, un 33% bueno y nadie opino que fuese regular o malo, como se muestra en la Figura 17.

Figura 17. Percepción del programa Aldeas



Esta calificación la otorgaron sustentada en que a través de dicho programa se ha hecho presencia en el territorio por más de 10 años aplicando el modelo de Desarrollo Local; además, bajo este esquema se pone a conversar a la ciudadanía, la administración municipal,

el sector privado, el sector educativo, las organizaciones sociales en torno al territorio y sus problemáticas. Es de destacar que el programa ALDEAS fue inspirado en dos premisas: PLADECO y DIL.

PLADECO – Plan de Desarrollo Comunal - es el principal instrumento de planificación y gestión de la organización municipal de Chile. “Su propósito es contribuir a una administración eficiente de la Comuna y promover iniciativas de estudios, programas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social y cultural de sus habitantes. El PLADECO debe representar la visión de futuro de la Comuna y sus estrategias para alcanzarla. Para esto debe ser abordado como una tarea común, fruto del trabajo conjunto entre Municipio y Comunidad, asumido como un proceso continuo y dinámico en el tiempo”(CEPAL y Gobierno de Chile, 2009). Este plan está sustentado en el Artículo 7 de la Ley de Municipalidades.

En el proceso de elaboración del PLADECO se distinguen tres ciclos que se desarrollan durante el período de ejercicio del alcalde: Ciclo de Elaboración (Propuesta Municipal, Propuesta de la comunidad y Toma de decisiones), Ciclo de Negociación (Negociación junto al gobierno regional, Votación del PLADECO, Lanzamiento oficial del PLADECO) y Ciclo de Gestión (Evaluación del proceso, Diseño de estudio, programas y proyectos, Gestión presupuestaria y Revisión futura del PLADECO). Finalmente, es importante reconocer que esta metodología de planificación del desarrollo local se concibió entre la CEPAL y el Gobierno de Chile.

Por su parte el DIL – Desarrollo Integral Local – es una estrategia que tiene como objetivo involucrar a la población de una localidad o región determinada en procesos de

desarrollo humano integral y sostenible. La Fundación Social con base en una experiencia de intervención social de varias décadas, ha identificado varios factores que son considerados críticos para combatir la pobreza y lograr la inclusión de las comunidades, con iniciativa y poder, en los procesos de desarrollo.

El proceso de intervención DIL se caracteriza por fases: Llegada (vinculación a la comunidad), Enlace (Motivación y concertación y colectivización de la propuesta), Formulación (Planeación participativa y Ajuste de proyectos estratégicos), Consolidación (Cualificación de actores y posicionamiento del proceso hacia el exterior) y Transición (Participación permanente en espacios de desarrollo).

Con estas dos cortas reseñas, es importante subrayar las bases que contiene el programa ALDEAS, que no surge de una propuesta caprichosa de una administración municipal, sino que es el compendio de dos metodologías que busca darle el protagonismo a la ciudadanía en la construcción de su territorio.

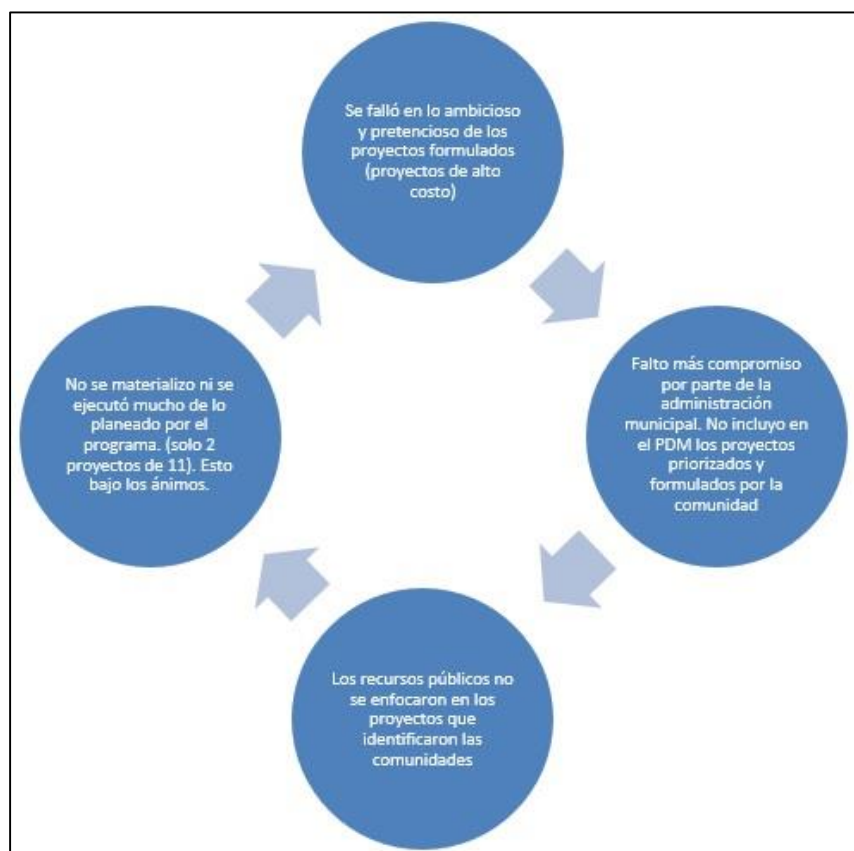
6.3.2. Aspectos a mejorar del programa ALDEAS

Posteriormente se les pregunto acerca de que necesita el programa ALDEAS para mejorar, esto en vista del descontento que hay por parte de la comunidad en cuanto a los logros alcanzados, los entrevistados expresaron los aspectos que se muestran en la Figura 18.

Frente a este panorama incierto, los entrevistados también consideraron que tener a las comunidades contentas es una labor muy ardua y que en cierta medida y como resultado de todo el aprendizaje del programa, los líderes han adquirido más formación y conocimiento,

lo que hace que se vuelvan más exigentes, conocedores de sus derechos y ciudadanos empoderados.

Figura 18. Expresiones de los entrevistados sobre aspectos a mejorar en el programa Aldeas



Fuente: elaboración propia

Por lo anterior, es de reconocer que en el proceso de planificación se cometen errores de diversa índole. La mayoría de las veces, la falla se debe a la ausencia de esa planificación. Algunas organizaciones se saltan este primer paso fundamental y no se detienen a identificar las actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos, ni diseñan con exactitud el desarrollo de estas tareas. Sin embargo, aun cuando se ha planificado con mayor o menor exactitud estas acciones, el plan también puede fallar. El primer factor por el cual fracasan los proyectos a nivel mundial se puede considerar la falta de fijar un alcance claro o una

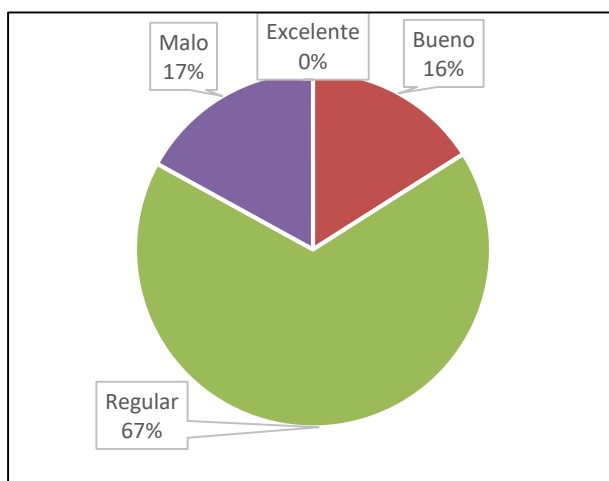
META (medible, específica, tangible y alcanzable). Sin fijar esto siempre existe una alta posibilidad que a la final alguna de las partes quede con un sinsabor.

No obstante, existe la premisa que cuando los programas de desarrollo se realizan de modo vertical, es decir, imponiendo pautas en la población, están destinados al fracaso, pues no lograrán que la gente se identifique con ellos. Las iniciativas de éxito son aquellas que fomentan el desarrollo regional con participación, las estrategias que proponen la descentralización de recursos a las regiones o municipios, que la gente se apropie de los proyectos. Y este es el postulado principal de ALDEAS, que la gente se piense y se sueñe su territorio y que de la mano del sector privado puedan llevarlos a la realidad.

6.3.3. Participación de Kimberly en el programa ALDEAS

Luego, se puso en consideración, y a partir de la experiencia, calificar la participación de Kimberly en las actividades y estrategias propuestas por el programa ALDEAS. Regular fue la respuesta más seleccionada con un 67%. Malo obtuvo un 17% y bueno solo un 16%. Ninguno de los encuestados considera que la participación de Kimberly en este proceso fue excelente, como se muestra en la Figura 19.

Figura 19. Percepción sobre la participación de Kimberly en el programa Aldeas



Esta valoración de la comunidad sobre la participación de Kimberly en ALDEAS genera un gran sinsabor porque refleja esa percepción negativa que tienen sobre la organización y la importancia que esta le da a asuntos de participación comunitaria y desarrollo local.

6.3.4. Pertinencia de los proyectos de ALDEAS para ser tenidos en cuenta por Kimberly

Para finalizar esta categoría, se preguntó si considera que los programas y proyectos identificados desde las ALDEAS son un insumo valioso para ser contemplados por Kimberly Clark Barbosa dentro de sus políticas de R.S.E. El 100% de los encuestados coinciden en afirmar que los programas y proyectos identificados desde el programa ALDEAS son un insumo valioso para ser contemplados por Kimberly Clark Barbosa dentro de sus políticas de RSE, en cuanto los aspectos señalados en la Figura 20.

Figura 20. Pertinencia de los proyectos de Aldeas



Fuente: elaboración propia

Atendiendo a estas variables y sin desconocer el proceso ALDEAS, es importante resaltar, tal y como se profundizó en la segunda categorización donde se abordó la temática de Modelo de Gestión, un programa de RSE debe integrar un sistema de gestión que esté acorde a la visión, los valores, las políticas y las estrategias de la organización. Además, “la priorización de ideas y proyectos es una fase imprescindible en el proceso de RSE porque en general las empresas cuentan con recursos escasos y no pueden hacer frente a un número ilimitado de proyectos a una misma vez. Por lo tanto, se impone un proceso de toma de decisiones para hacer una asignación eficiente de los recursos disponibles. La priorización suele hacerse cuando se ha obtenido un número importante de ideas y hay que definir cuáles van a conformar la cartera de proyectos”(Valle, 2010). Eso sí, no está demás poner en esa balanza los proyectos de las ALDEAS (para que entren a fase de priorización), que ya cuentan un peso bastante significativo: son pensados y priorizados por la comunidad, y ellos valorarían enormemente ese acto.

Categoría: Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD

Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
Coord. Gestión Social	Dirección Regional	Coordinación Gestión Social	Secretaría Gerencia	Secretaría de Planeación y Desarrollo Empresarial

6.3.5. Articulación del sector público, privado y sociedad civil en pro de proyectos de desarrollo.

En esta nueva categoría se inició preguntando si creen posible la articulación de los actores: sector público, sector privado y sociedad civil para lograr resultados de desarrollo significativos para la población. El 80% de los encuestados consideran que si es posible. Justifican dicha respuesta en que de manera aislada se pueden tener maravillosas iniciativas, pero trabajar en conjunto facilita llevarlas a cabo, sobre todo cuando se habla de proyectos de interés colectivo y de alto impacto. Solo el 20% de los encuestados consideran que dicha alianza es un poco compleja, pues en la mayoría de los casos prima el interés particular.

Como se enuncia en el marco teórico, las alianzas público privadas para el desarrollo (APPD) constituyen una estrategia de actuación que está adquiriendo una importancia creciente en los últimos tiempos. La puesta en marcha de estrategias de desarrollo eficaces y con posibilidades de permanencia en el tiempo exige de la participación de actores muy variados y con competencias e intereses muy diversos. La acción gubernamental, aun siendo básica y manteniendo su carácter central, es incapaz por sí sola de asegurar el desarrollo de modo pleno. Desde la Declaración del Milenio (2000), los Gobiernos, las empresas y las

organizaciones de la sociedad civil reconocen la necesidad de reforzar la colaboración mutua y la imposibilidad de promover procesos sostenibles de desarrollo de manera independiente.

6.3.6. Experiencia ALDEAS como Alianza Público Privada para el Desarrollo - APPD

Posteriormente se indago si la experiencia de ALDEAS puede considerarse una muestra de intentos por consolidar una APPD en menor escala. El 100% de los encuestados reconocen la experiencia de ALDEAS como un intento por consolidar una APPD, justifican dicha respuesta expresando que el fin del programa es buscar la articulación de estos tres sectores que propenden por el desarrollo del territorio, que una APPD es la unión de esfuerzos de estos actores y eso es ALDEAS.

Es de mencionar que las APPD no son siempre la mejor solución en las iniciativas de lucha contra la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida. La pertinencia de trabajar un proyecto de desarrollo bajo un esquema de APPD ha de basarse en una serie de criterios según la Fundación CODESPA(Fundaciòn CODESPA, 2013)

- Valor añadido y sinergia. Que el rol de los distintos actores sea sustancial y complementario. Se trata básicamente de que exista un aporte real de valor añadido para la intervención social que supera el valor que se generaría si cada actor trabajase por separado.
- Participación activa. Que haya una implicación activa y real en la gestión de la iniciativa por parte de los distintos actores de la APPD.

- Visión común. Que exista una suma de esfuerzos por un mismo objetivo social. Esto no quiere decir que los intereses que hay detrás de la alianza sean los mismos para cada uno de los aliados, pero se comparte una finalidad superior que da sentido a la alianza. Sin embargo, es importante que exista claridad sobre los objetivos particulares de cada parte desde el comienzo.
- Eficiencia y eficacia. Que exista un análisis de si el modelo de alianza será la forma más eficaz y económicamente eficiente para alcanzar los propósitos sociales. Se entiende que el aporte técnico y especializado de los distintos actores de la APPD, del propio personal de empresas, administración y organizaciones sociales, supone un ahorro de costes en ayuda externa (asesores, consultores, etc.). Esto sería así siempre que, efectivamente, los roles sean complementarios y aporten ese valor añadido anteriormente mencionado. No hay que olvidar que una de las razones del trabajo en alianza se basa en que habrá mayor eficiencia de cara a conseguir determinado objetivo común.

En este orden, ALDEAS constituye una iniciativa de APPD, pues cumple con los criterios anteriormente expuestos.

6.3.7. Errores del programa ALDEAS para ser una APPD

Luego se preguntó por cual fue esa principal falla o error para poder contemplar el programa ALDEAS como una verdadera experiencia de APPD y que se necesita para mejorarlo. Los encuestados expresaron que poner hablar el mismo idioma a estos tres actores

es muy complejo, se necesita voluntad y persistencia, no es bajarse del barco porque no esté de acuerdo con determinadas decisiones y/o posturas, sino que cada uno de los actores se empodere y le dé prioridad al interés colectivo sobre el particular.

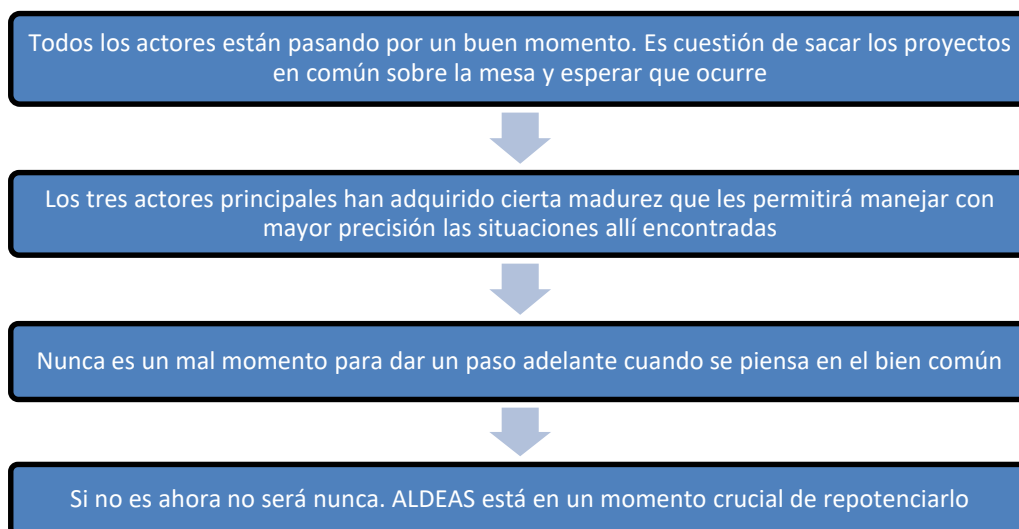
Tal y como se expresa en el marco teórico, existen ciertos obstáculos que dificultan la composición de una APPD. La población en general, en primer lugar, tiende a tener una actitud escéptica predominante, posturas férreas y preconcebidas frente a ciertos sectores o miembros y expectativas exageradas sobre lo que es posible realizar o lo que es factible, el sector público es burocrático e intransigente, el sector empresarial es obcecado y competitivo y la sociedad civil es combativa y territorial. También están las limitaciones personales de los individuos que dirigen la alianza, como habilidades inadecuadas para el trabajo en alianza. Finalmente se tiene en cuenta el tema de conflicto de prioridades, competencia (dentro del sector), intolerancia (hacia otros sectores), y clima social, político y económico de cualquiera de los actores (Tennyson, 2003)

6.3.8. Posible articulación en la actualidad de estos tres actores: sector público, privado y sociedad civil

Se preguntó si consideran que en la actualidad podría ser posible la articulación de estos actores para el desarrollo de programas y proyectos en conjunto. Respondieron que, conociendo la situación actual de la presente administración municipal, las nuevas directivas de Kimberly y la madurez del programa ALDEAS, el 100% de los encuestados considera oportuno una posible articulación de estos actores para el desarrollo de programas y

proyectos en conjunto. Justifican dicha respuesta con los argumentos presentados en la Figura 21.

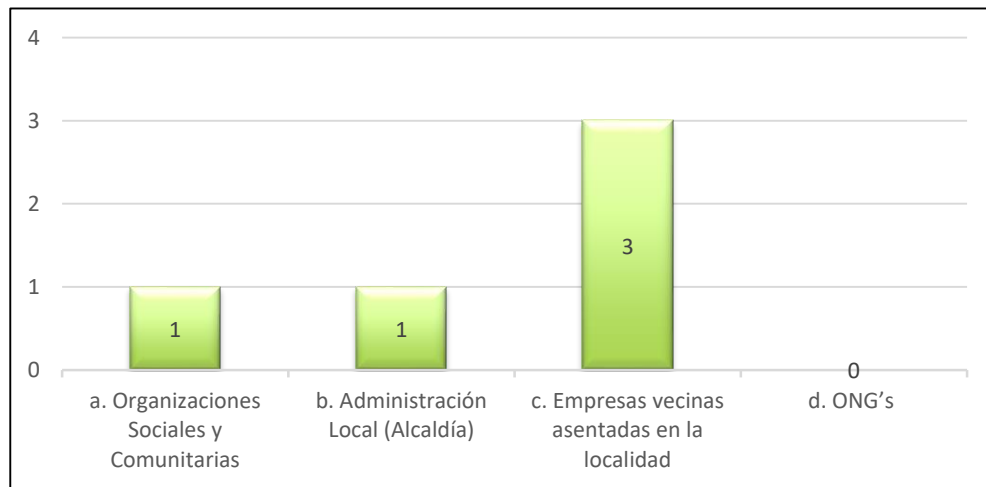
Figura 21. Posible articulación en la actualidad de estos tres actores



6.3.9. Actores claves para Kimberly en materia de RSE

Posteriormente se averiguo sobre esos actores claves para acompañar a Kimberly Clark en la planeación y ejecución de su modelo de gestión de RSE. Según los entrevistados, las empresas vecinas asentadas en la localidad son los actores claves para acompañar a Kimberly obteniendo un 60%, las Organizaciones Sociales y Comunitarias y la Administración Municipal obtuvieron un 20%. Ninguno de los encuestados contempla las ONG como actor clave.

Figura 22. Actores clave para Kimberly en materia de RSE



Estos resultados nos dejan varias hipótesis para tener en cuenta:

1. La administración municipal no se considera un actor clave para la ejecución de programas de RSE en alianza
2. Lo mismo ocurre con las organizaciones sociales y comunitarias. Se podría afirmar que corresponde al hecho de estar tan politizadas actualmente y no manejan recursos económicos.
3. Se contempla el trabajo en equipo, pero entre empresas del sector privado, posiblemente por ser grandes multinacionales que tienen grandes recursos.

Categoría: Calidad de Vida

Fundación Social	Dir. Regional
Empleados Kimberly Clark Barbosa	Coord. Gestión Social
	Sec. Gerencia
Alcaldía de Barbosa	Secretaría de Planeación y Desarrollo Empresarial
Consejo Territorial de Aldeas	Presidenta Consejo Territorial
	Coord. Aldea Florencio Arango
Centros Educativos Rurales	Docente CER La Montañita
	Docente CER Buga
Familias habitantes zona de influencia	1
	2
	3

6.4.1. Programas actuales ejecutados por Kimberly y su aporte a la calidad de vida

Esta última categoría inicia preguntándole a los encuestados a cerca de los 3 programas de RSE de Kimberly donde se tiene en cuenta a la comunidad: “Plan SAC”, “Pinta tu escuela y llénala de color” y “La Fundación Colombianitos”, el aporte que estos le hacen a la calidad de vida de los Barboseños. El 90% afirma que estos programas de una u otra manera le apuntan al mejoramiento de la calidad de vida de los Barboseños, puesto que:

- Todas son excelentes propuestas que buscan que la comunidad mejore en su vivir
- Son programas que se enfocan en el ciudadano, el campesino y el habitante del común. Responden a necesidades diferentes que le aportan al mejoramiento de las organizaciones sociales y a los niños.

- Dichas iniciativas tienen el tinte de ser pensadas por y para la comunidad. Lo que ocurre es que en nuestro contexto tenemos arraigado que las empresas deben ayudar con el acueducto, con vías o con vivienda, y el tema de la formación no es visibilizado como algo que le aporta a tener una vida mejor
- Los tres son buenos, pero no son de gran impacto
- Son muy interesantes y dos de ellos le apuntan al tema de la niñez, es algo particular que se identifica en estos programas
- Todos ayudan de cierta manera para que se viva mejor, pero sería interesante programas para todas las edades
- Los 3 programas son de gran valor por el resultado que generan en las comunidades, pero a veces las personas no alcanzan a dimensionar eso.

La calidad de vida, tal y como lo define Max-Neef depende de las posibilidades que tienen las personas para satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales. El autor hace una diferenciación entre necesidades y sus satisfactores, concluyendo que las necesidades no varían de una cultura a otra, ni de una época a otra, no así los satisfactores para estas necesidades, ya que no importa que una persona viva en una sociedad consumista o ascética, lo que cambia es la cantidad y calidad de los satisfactores o la posibilidad de acceder a ellos

En una investigación realizada por Zúñiga (2000), se contemplan dos estudios relevantes acerca de la evolución del concepto calidad de vida en las últimas décadas. Uno de estos estudios es el realizado en 1961 por un grupo de agencias como la Organización

Mundial de la Salud (OMS), la organización Mundial del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés UNESCO), las cuales presentaron un informe donde señalaban nueve componentes del nivel de vida: salud, alimentación, nutrición, educación, vivienda, empleo, condiciones de trabajo, vestido, recreo, esparcimiento, seguridad social y libertades humanas.

Analizando los programas que lidera Kimberly “Pinta tu escuela y llénala de color” y “La Fundación Colombianitos” le apuestan a temas de carácter educativo. El primero al mejoramiento locativo de las escuelitas rurales (donde se busca que los niños cuenten con mejores ambientes para el aprendizaje) y el segundo donde se propende una formación integral por medio del deporte (además como estrategia para desviar a los niños de malos hábitos). El Plan SAC si se contempla como una especie de cortina de humo, porque no se identifica con propiedad la población intervenida, el programa corresponde a una estrategia comunicacional (que busca escuchar el llamado de la comunidad) pero que no evidencia resultados algunos.

6.4.2. Importancia de la calidad de vida para Kimberly Clark

Luego se preguntó si considera que el tema del mejoramiento de la calidad de vida es una prioridad para Kimberly Clark. Para los directivos de la Fundación Social y los empleados de Kimberly consideran que Kimberly siempre tiene en cuenta a las comunidades y son un factor clave para la determinación y elección de los programas de RSE. La empresa le apuesta a la transformación del territorio, la idea es estar rodeado de comunidades felices

y con sus necesidades satisfechas, pues esto de una u otra manera interfiere en el ambiente de la organización.

Para la Alcaldía de Barbosa esto no es algo que se perciba a simple vista y que se identifique como una prioridad para Kimberly. Además, aclara que la organización tiene otras dinámicas que ocupa su interés, como el tema de la producción, sus empleados, etc.

Para los líderes de las Aldeas no hay mucha claridad frente al tema, consideran que los programas que ejecuta Kimberly son importantes, pero no son continuos, así difícilmente se obtendrán resultados que impacten la calidad de vida de los vecinos.

Para las Instituciones educativas del sector, consideran que la empresa se preocupa por el bienestar de ellos y que no se puede desconocer que antes momentos de dificultad, Kimberly siempre está ahí y es un gran aliado para el sector.

Finalmente, y por su parte, las familias del sector consideran que para Kimberly el tema es importante más no prioritario. La empresa apoya en la medida de sus posibilidades (educación, deporte), además las comunidades siempre tendrán necesidades por solucionar como tema de vías, acueducto, etc. Asimismo, las comunidades expresaron que en materia de calidad de vida el aliado estratégico y la responsabilidad recae más sobre la administración municipal que sobre la empresa, pues esta no es la razón de ser por la que fue constituida, y lo que haga la organización en RSE no se debe contemplar como una obligación.

En este punto es pertinente mencionar en primer lugar los grandes aportes que hace Kimberly con sus programas de RSE y, en segundo lugar, tal y como fue expresado por los mismos entrevistados, no se puede olvidar que la prioridad para Kimberly es su sistema de

producción y la vigencia de sus productos en el mercado, por ende la prioridad para Kimberly no radica en suplir las necesidades de sus vecinos.

Con lo anterior, no se desconoce que Kimberly, en la medida de sus posibilidades, le apuesta a mejorar la calidad de vida de los Barboseños, muestra de ello son los programas que viene implementando. No obstante, el fin de este trabajo académico es articular esas políticas efectuadas por Kimberly con esas necesidades que plantea la comunidad desde el programa ALDEAS.

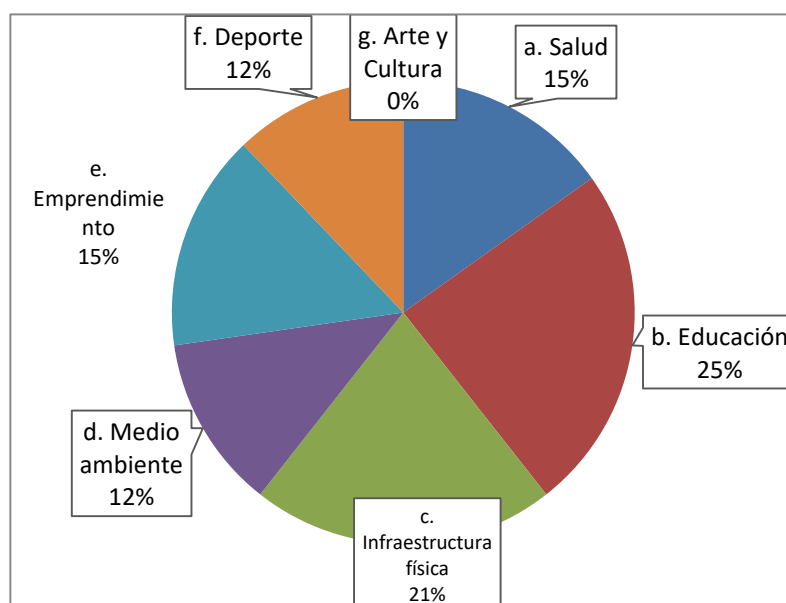
6.4.3. Componentes importantes que le apuntan a la calidad de vida y pueden ser insumo para Kimberly Clark.

Finalmente, se le pidió a los encuestados que, de un listado, seleccionaran los tres componentes que consideran le apuntan al mejoramiento de la calidad de vida y que Kimberly puede adoptar dentro de su modelo de gestión. Educación fue el componente más votado recibiendo un 25%, le sigue infraestructura física con un 21% y salud y emprendimiento con un 15%. Los temas de medio ambiente y deporte recibieron un 12% y Arte y Cultura 0%, siendo los temas de menor interés (ver Figura 23).

Estos resultados obtenidos tienen correspondencia con la teoría que la educación es la base de cualquier estrategia de desarrollo y competitividad, tomando cada vez más fuerza la influencia de las consideraciones de la sociedad actual como la “sociedad del conocimiento” y por los requerimientos de un mundo globalizado. Se plantea que “la educación, entre otros factores, puede tener una alta cuota de responsabilidad en la pobreza

y su medición, una educación insuficiente contribuiría a la generación de las desigualdades. No obstante, la educación por sí sola no explica el fenómeno de la pobreza, ni es su causa, aunque de hecho existe una fuerte correlación entre un bajo nivel educativo y la pobreza”(Jimenez, 1999).

Figura 23. Componentes importantes que le apuntan a la calidad de vida y pueden ser insumo para Kimberly Clark



La literatura sobre el desarrollo tiene un importante porcentaje de reflexiones que consideran a la educación, como un factor de indiscutible peso al momento de conciliar salidas para superar carencias individuales y sociales, para mejorar la calidad de vida y en definitiva superar la pobreza. En general, tienden a entrelazarse con interpretaciones de orientación liberal y a traducirse en formación o capacitación de recursos humanos, sujetos al juego del mercado. Siempre para dar respuesta a estructuras de poder, donde la educación se convierte en transmisor de “los valores de un orden social competitivo”

La forma tradicional para buscar la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales se hace a través de un crecimiento económico acelerado y este se alcanza no solo por las mejoras en las variables macroeconómicas, sino por efecto del capital humano y social. Formar capital humano implica invertir continuamente en áreas como educación, salud y nutrición.

Tal como se planteó en el capítulo 2, el presente trabajo se propone como objetivo central diseñar una propuesta de gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Kimberly Clark Barbosa que se articule con el programa ALDEAS para el mejoramiento de la calidad de vida de los barboseños, lo que incluye cuatro objetivos específicos. Los dos primeros consisten en caracterizar los programas de RSE de la empresa Kimberly Clark Barbosa y caracterizar el programa ALDEAS teniendo en cuenta las alianzas Pública Privadas. El primero de estos se encuentra ya desarrollado por medio del numeral 0, que precisamente se denomina Programas de Responsabilidad Social Empresarial en Kimberly Clark, mientras que el segundo se encuentra en el numeral 0Marco Contextual (Programa ALDEAS). Esa primera parte se desarrolló aplicando la metodología descriptiva. Estos dos objetivos se hallan complementados con el capítulo4, el cual permitió conocer la situación de los programas que desarrolla la empresa frente a los referentes teóricos de la RSE.

La segunda fase de este trabajo emplea una metodología proyectiva y consta de dos objetivos, como son elaborar una propuesta de gestión de RSE en la empresa Kimberly Clark Barbosa en articulación con el programa ALDEAS y relacionar una propuesta de gestión social de la Empresa Kimberly Clark Barbosa en las Alianzas Publico Privadas para el

Desarrollo– APPD y la calidad de vida de los Barboseños. Para el desarrollo de estos objetivos se seguirá el proceso que se describe en la Tabla 11.

Tabla 11. Proceso a seguir para la culminación del trabajo

Objetivo	Etapas	Metodología
Elaborar una propuesta de gestión de RSE en la empresa Kimberly Clark Barbosa en articulación con el programa ALDEAS	Identificar las fases del programa ALDEAS que pueden avanzar en el municipio de Barbosa, independientemente de la intervención de la administración municipal	A partir de los resultados y el análisis del instrumento con el que se recogió información de los actores principales
Articular propuesta de gestión social de la Empresa Kimberly Clark Barbosa con Alianzas Publico Privadas para el Desarrollo– APPD para el mejoramiento de la calidad de vida de los barboseños.	Identificar las fases del programa ALDEAS que sólo pueden avanzar en el municipio de Barbosa con la intervención de la administración municipal	A partir de los resultados y el análisis del instrumento con el que se recogió información de los actores principales
	Identificar el rol que deben cumplir tanto la empresa privada como la administración municipal en estos programas	A partir de la descripción de los programas
	Priorizar los programas que mayor impacto tengan en la calidad de vida de los barboseños	A partir de los resultados y el análisis del instrumento con el que se recogió información de los actores principales
	Seleccionar los programas en que puede intervenir la empresa teniendo en cuenta su disponibilidad de recursos	A partir de los resultados y el análisis del instrumento con el que se recogió información de los actores principales

7. PROPUESTA DE GESTIÓN DE RSE EN LA EMPRESA KIMBERLY CLARK BARBOSA EN ARTICULACIÓN CON EL PROGRAMA ALDEAS

7.1. Introducción

El modelo que se presentará a continuación está enfocado en la Responsabilidad Social Empresarial desde el ámbito de interés y acción de Kimberly Clark Barbosa y en la búsqueda a la articulación con las fuerzas vivas que habitan en el área circundante a la organización. Adicional a esto, mediante este trabajo de investigación, se pretende que Kimberly Clark Barbosa logre posicionamiento y liderazgo en el tema de responsabilidad social dentro de la industria local, equiparando su nivel que tiene a hoy como productor de papel.

7.2. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para Kimberly Clark Barbosa que garantice unos procesos fácilmente aplicables, donde se identifiquen acciones y responsables y que sea de factible articulación con el programa ALDEAS.

7.3. Objetivos Específicos

7.3.1 Lograr que Kimberly sea reconocida socialmente como una empresa hacedora de responsabilidad social empresarial, logrando con ello aumentar su posicionamiento y liderazgo en el mercado.

7.3.2 Construir una propuesta de RSE que integre los objetivos organizacionales y que se pueda articular con el programa ALDEAS

7.4. Evidencias del diagnóstico

Después de las conclusiones obtenidas en cada una de las categorías, se pudo establecer que se requieren concretamente las siguientes acciones.

1. Gestión de RSE incluida de manera integral en la gestión de la empresa y alineada con los objetivos institucionales.
2. Estrategia de comunicación que evidencie a nivel interno y externo los programas de RSE adelantados por la organización. Debe ser diseñada y planeada desde la perspectiva del aporte que pueda hacer la organización a la construcción de una conciencia social y debe proponer la creación de diversas piezas comunicacionales con el fin de llegar a todos los públicos.
3. Modelo o método de priorización de necesidades o proyectos.
4. El modelo de gestión debe contemplar un sistema de medición en donde se identifique los logros alcanzados, debe considerar un proceso evaluación y estimar estrategias de mejoramiento continuo.
5. Restablecer una política de diálogo (comunidad, administración local y empresas vecinas), como parte de la estrategia de articulación de iniciativas en pro del desarrollo local.

7.5. Formulación de propuesta

Como se observa, a pesar de los esfuerzos realizados por la empresa a través de los programas descritos en este trabajo, la percepción expresada por las personas entrevistadas permite identificar que ellos sienten que existen vacíos o necesidades que no están siendo atendidas apropiadamente por Kimberly Clark en Barbosa. A continuación, se detallan las etapas que deben seguirse para cumplir con esas acciones. Es de aclarar que esta iniciativa en su conjunto está pensada para llevarse a cabo en el mediano plazo, aproximadamente en dos años y medio (iniciando desde la fase 1 hasta la fase 5).

Tabla 122. Propuesta de Gestión Kimberly Clark Barbosa

FASES	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO
1. Alistamiento y Diagnóstico situacional de RSE Conocer la situación actual de la empresa frente a la RSE, para la aplicación de políticas de RSE.	1.1 Consolidar equipo de trabajo encargado de formular y acompañar el programa de RSE	- Asegurar equipo de trabajo al interior de la organización	- La organización dispone de equipo de trabajo para acompañar la formulación y seguimiento al programa de RSE	- Equipo interdisciplinar con funciones claras entorno al acompañamiento del programa de RSE - Horas dedicadas al programa/ horas total de trabajo	- Equipo Humano	\$10'000.000
	1.2 Conocer mediante el análisis del diagnóstico, la situación actual de la empresa frente a la RSE e identificar los grupos de interés	- Conocer realmente cómo se encuentra la organización a nivel interno y externo con respecto a la RSE y poder realizar una planificación adecuada de las estrategias de RSE.	- Recopilación de datos cualitativos y cuantitativos de acciones, prácticas, iniciativas, programas que la empresa ha venido realizando - Aplicación de guía metodológica para diagnóstico en RSE propuesta por la Universidad Externado de Colombia - Identificación y clasificación de grupos de interés	- Se identifican las acciones, prácticas e iniciativas adelantadas por Kimberly en los últimos 5 años - Documento guía con entrevista elaborada con base en los criterios del GRI, Pacto Global y la ISO 26000 (incluye gráfica) - Se identifican los grupos de	- Equipo Humano - Documentos de consulta - Reportes elaborados por la organización - Espacios locativos para adelantar los encuentros	\$ 0 El presente trabajo investigativo aporta gran insumo que se necesita para el cumplimiento del objetivo

FASES	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO
				interés de la organización y la relevancia de cada uno de ellos, facilitando una clasificación		
2. Diseño de Acciones Diseñar las nuevas acciones o reorientar las existentes para el logro de un mejor cumplimiento de las políticas de RSE	2.1 Realizar una revisión de la plataforma estratégica, táctica y operativa de la organización con el fin de buscar articulación a las políticas de RSE	- La empresa al incorporar en su plataforma estratégica, táctica y operativa los principios de RSE garantizará el compromiso de la empresa frente a la RSE.	- Realizar una investigación y un análisis profundo de la plataforma estratégica, táctica y operativa para determinar si la empresa tiene incluidos los principios de RSE, o para proponerle que los incluya. Esta revisión permitirá realizar un ajuste a la plataforma estratégica, táctica y operativa teniendo en cuenta la misión, visión, principios, objetivos estratégicos, valores, políticas, proyectos y acciones con el objetivo de desarrollar una política de RSE	Documento resumen con la plataforma estratégica, táctica y operativa de la organización que incluya los principios de RSE.	- Equipo Humano - Documentos de consulta - Espacios locativos para adelantar los encuentros	\$8'000.000 Se calcula un aproximado en vista si se requiere realizar ajustes a la estrategia, esto implicaría una gestión de mayor envergadura
	2.2 Indagar sobre las tendencias empresariales y estrategias de RSE del sector papelerero y de la empresas del territorio	- Se identifican las prácticas de RSE adelantadas por la competencias y las empresas vecinas	- A través de un benchmarking se analizarán las tendencias empresariales, las buenas prácticas de gestión y las estrategias de RSE en cuanto a: <i>Medio ambiente, Impacto económico, Prácticas laborales, Derechos Humanos, Comunidad, Transparencia y Antimonopolio y Bienes y servicios</i> Esto permitirá a la organización conocer hacia dónde va el negocio, qué hacen los competidores y los vecinos y qué puede hacer la organización.	- Empresas de la industria papelerera estudiadas / total empresas papeleras del país - Empresas del sector estudiadas / total empresas del sector	- Equipo Humano - Documentos de consulta - Reportes de sostenibilidad, balance social, informes de gestión presentados por las empresas a estudiar	\$ 0
	2.3 Identificar Proyectos Priorizados por el programa ALDEAS	- Conocer los proyectos priorizados por el programa ALDEAS para conocer puntos de encuentro con políticas de	- Estudio detallado de priorización y formulación de proyectos elaborados por el programa ALDEAS Se recomienda encuentro entre equipo	- Documento resumen con proyectos priorizados y formulados	- Equipo Humano - Documentos de consulta - Espacios locativos para	\$ 500.000

FASES	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO
		RSE de Kimberly	de Kimberly y líderes de Aldeas para socialización de proyectos de ALDEAS		adelantar el encuentro - Líderes Aldeas	
	2.4 Diseño de estrategias de RSE elaboradas a partir de insumos de puntos anteriores (estrategia empresa, tendencias y Programa ALDEAS)	- Kimberly elabora propuesta con estrategias de RSE para implementar en los próximos 2 años	- El equipo de trabajo presenta propuesta que incluye estrategias a adelantar por la organización teniendo como insumos las actividades desarrollada anteriormente (estrategia empresa, tendencias y Programa ALDEAS). Antes de pasar a la siguiente actividad, esta propuesta debe contar con el visto bueno de las directivas de la organización	Documento con propuesta de estrategias que incluye: Proyecto, población a impactar y presupuesto	- Equipo Humano	\$ 0
	2.5 Socialización de estrategias de RSE propuestas por Kimberly y ejercicio de priorización con líderes de ALDEAS, Corporación Empresarial Proaburrá Norte y Fundación Social	- Los líderes de ALDEAS, la Corporación Proaburrá Norte y Fundación Social conocen las propuestas de RSE presentada por Kimberly y participan en la priorización de las mismas	- Se realiza encuentro entre equipo designado por Kimberly y líderes de Aldeas, Corporación Empresarial Proaburrá Norte y Fundación Social donde se da a conocer la propuesta elaborada por la organización - Se realiza ejercicio de priorización de alternativas tal y como se muestra en la tabla 10 del presente trabajo (en esta priorización participa líderes y equipo de Kimberly, la Corporación Empresarial y Fundación Social actúan como garantes del proceso) Se recomienda no tener a consideración muchas alternativas (máx.7) y la cantidad de participantes también debe ser moderada para facilidades en el momento del consenso	Líderes conocen y apropian propuesta elaborada por Kimberly Nº líderes del consejo territorial de ALDEAS participan de la socialización/ Nº total de líderes que pertenecen al consejo territorial de Aldeas Listado de propuestas priorizadas	- Equipo Humano - Espacio locativo para adelantar el encuentro - Líderes Aldeas	\$ 500.000
	2.6 Construcción de Plan de Acción que	- Plan de trabajo que describe las actividades que se deben	- El equipo de trabajo designado por la organización se apoya del personal de la	Nº planes de acción elaborados/Nº	- Equipo Humano de la organización	\$ 2'000.000

FASES	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO
	describa las actividades en detalle en cuanto a los proyectos priorizados	realizar las cuales fueron obtenidas en el paso anterior para que el Modelo de Gestión de RSE pueda ser implementado en la organización	empresa para la construcción del Plan de Acción. Este debe elaborarse de acuerdo a los proyectos priorizados en el encuentro anterior (máx. 5 proyectos para el corto, mediano y largo plazo) y debe contener por cada proyecto la siguiente información: Nombre proyecto, Objetivo, Meta, Actividades a desarrollar, Indicadores de gestión, Recursos, Presupuesto, Responsable y Cronograma.	proyectos priorizados		Se contempla un rubro por si se necesita la participación de un especialista externo en la materia
	2.7 Construcción de Plan de comunicación es que describa la estrategia de medios que se requerirán para dar a conocer el programa de RSE al interior y exterior de la organización	- Plan de comunicaciones que describa los medios a utilizar para tener al tanto a los empleados, directivos y comunidad en general del programa de RSE, los avances y resultados obtenidos	- El equipo de trabajo designado por la organización se apoya equipo de comunicaciones de la empresa para la construcción del Plan de medios. Este debe elaborarse de acuerdo a los planes de acción y debe contener estrategias comunicacionales para los momentos de inicio, seguimiento y cierre de cada uno de los proyectos, además de aprovechar los medios disponibles y más utilizados por los grupos de interés (radio local, televisión regional, prensa local, página web de la empresa, redes sociales) Se propone que el plan contenga por lo menos la siguiente información: Objetivo, Estrategia (es la acción que se llevara a cabo para lograr el objetivo establecido), Target	Plan de medios elaborado	- Equipo Humano de la organización	\$ 2'000.000 Se contempla un rubro por si se necesita la participación de un especialista externo en la materia

FASES	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO
			(público al que va dirigido), Medio, Canal, Producto, Cronograma y Timing (Intensidad y extensión de la difusión).			
3. Implementación de Acciones	3.1 Efectuar todas las acciones diseñadas en los dos puntos anteriores que tendrán como soporte, la ejecución de políticas socialmente responsables para ir posicionando la RSE en la organización.	La organización implementa las políticas de RSE y podrá ver que los impactos que genera a sus grupos de interés disminuyen y a su vez, la organización se convierte en una empresa socialmente responsable	Inicia la etapa de ejecución de los proyectos según el cronograma de los planes de acción. La implementación solo será exitosa si la organización está verificando constantemente la evolución de las tareas asignadas con el fin de mejorar o reestructurar el proceso.	Nº acciones ejecutadas/Nº total de acciones proyectadas	- Equipo Humano - Según recursos que contemple la ejecución de las propuestas	\$ 100'000.000 Se estiman 5 proyectos de 20 millones de pesos cada uno
4. Seguimiento y Evaluación a proyectos	Medir los resultados y analizar el avance de cada una de las diferentes acciones ejecutadas para el cumplimiento de las políticas de la RSE en la organización.	Dar a conocer los rendimientos de los recursos empleados en las diferentes acciones y la información de restricciones y dificultades que pudieran haber hecho ineficiente determinadas actividades. Lo anterior permitirá conformar una base para la elaboración de los nuevos planes de acción a futuro	La herramienta para utilizar en esta etapa será una evaluación que se realizará por medio del Cuadro de Mando Integral de RSE. Para la construcción de este cuadro los planes de Acción elaborados en la fase 2 será el principal insumo. El Cuadro de Mando Integral de RSE debe contener: <u>Criterio:</u> Elegir Medio Ambiente, Impacto Económico, Prácticas Laborales, Derechos Humanos, Comunidad, Transparencia y Antimonopolio, o Bienes y Servicios. <u>Actividad:</u> Aquí se deberá escribir las actividades específicas para cada criterio que fueron implementadas en el punto anterior. <u>Indicador:</u> Se definirá y expondrá los indicadores para cada criterio con el fin de evaluarlos y a su vez mejorar la gestión.	Nº acciones ejecutadas/Nº total de acciones proyectadas Nº Población impactada con los proyectos ejecutados	- Equipo Humano - Espacios locativos para encuentros con líderes de Aldeas	\$ 1'000.000

FASES	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO
			<u>Meta:</u> Se fijará unas metas para determinar el nivel de cumplimiento. <u>Resultado:</u> Es el producto de un adecuado cumplimiento o incumplimiento de las actividades. <u>Evaluación:</u> Permitirá corroborar si realmente la implementación fue exitosa, si necesita mejoras o si definitivamente fue un total fracaso. Además, se proponen encuentros semestrales con líderes de Aldeas, Corporación Proaburrá y Fundación Social para que acompañen la verificación y evolución de las tareas asignadas en el Cuadro de Mando Integral de RSE			
5. Iniciativas de Mejoramiento del programa de RSE	Identificar los respectivos ajustes que requiere el modelo de gestión para consolidar un programa que cumpla con las expectativas de la organización y sus grupos de interés	Aprender de la experiencia para identificar los respectivos ajustes y a su vez, disminuir las debilidades con el objeto de permitir el perfeccionamiento del modelo.	Para el desarrollo de esta última fase se hace necesario mantener constantemente una retroalimentación con los actores involucrados que permitan contribuir al mejoramiento del modelo. No obstante, se propone para dar cumplimiento con el objetivo aplicar el Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).	Encuentros para aplicación de Ciclo PHVA	- Equipo Humano - Espacios locativos para encuentros con involucrados en el proceso	\$ 1'000.000

Tabla 133. Implementación de la propuesta

FASE	MES																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Fase 1																														
Fase 2																														
Fase 3																														
Fase 4																														
Fase 5																														

La presente propuesta está diseñada, tal y como se enuncio anteriormente para ejecutarse, desde su proceso de alistamiento (fase 1) hasta la fase 5 que corresponde a iniciativas de mejoramiento del programa de RSE en un lapso de tiempo de dos años y medio.

Se propone 6 meses para la fase 1 que corresponde al alistamiento, ya que se requiere consolidar equipos de trabajo e identificar la situación actual de la empresa frente a la RSE y los grupos de interés.

Posteriormente se continua con la fase 2 que corresponde al diseño de acciones, a la cual se dedicaran 7 meses. Es una fase de mucha construcción donde se concentra el grueso de esta propuesta, pues abarca diversas actividades como revisión de la plataforma estratégica, táctica y operativa de la organización, indagar sobre las tendencias empresariales del sector, identificar proyectos por el programa ALDEAS, diseñar y socializar estrategias de RSE, construcción de plan de acción y plan de comunicaciones. En términos generales se

dedicaría un mes por cada actividad. No se recomienda alargar más esta fase porque puede ocurrir un enfriamiento que dispersaría a los involucrados y no le vendría bien a la propuesta.

Ya con todo el diseño de acciones consolidado se iniciaría la fase 3 que corresponde a la implementación de acciones. Para esta fase se propone entre 12 a 15 meses. Obviamente se tiene en cuenta que, si en el diseño de acciones surgen proyectos de largo plazo, este puede contemplarse por fases y que la implementación no supere los 15 meses de ejecución con el fin de ir evaluando los respectivos resultados.

La fase 4 que corresponde al seguimiento y evaluación de los proyectos y la fase 5 que corresponde a las iniciativas de mejoramiento del programa de RSE, se van realizando en la medida que va avanzando la ejecución de los proyectos. Es de aclarar que estas 2 fases difieren en que la primera está centrada en el seguimiento de los proyectos y la segunda se enfoca en identificar los respectivos ajustes al programa en toda su integralidad.

8. ARTICULAR PROPUESTA DE GESTIÓN DE RSE DE LA EMPRESA KIMBERLY CLARK BARBOSA CON ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO – APPD- PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS BARBOSEÑO

Como se observó en la fase de diagnóstico, los entrevistados consideran que la empresa tiene en sus programas de RSE una oportunidad para impulsar las APPD y mejorar su aporte a la calidad de vida de los habitantes de la región. Sin embargo, también se observó que los entrevistados no perciben claramente el interés de la empresa por este tema, a pesar de que son conscientes de los esfuerzos que se hacen para sostener los programas “Plan SAC”, “Pinta tu escuela y llénala de color” y la “Fundación Colombianitos”. Teniendo en cuenta lo anterior y que existe una limitación de recursos disponibles para el financiamiento de la propuesta de gestión de RSE, la forma de articularla con las ALDEAS, APPD y la calidad de vida se propone:

- Establecer un diálogo permanente con la Administración Municipal con miras a conocer proyectos de inversión y dar a conocer la propuesta de gestión, para posibles alianzas intersectoriales.
- En esa dinámica de acercamiento e interacción, se propone establecer una comunicación constante con las empresas vecinas del sector, esto con el fin de conocer sus iniciativas de gestión social, socializar la propuesta de Kimberly y contemplar algunos esfuerzos de trabajo en equipo.

- Mantener una participación activa en el Comité Interempresarial que lidera la Fundación Social y en los encuentros intergremiales que organiza la Corporación Empresarial pro Aburrá Norte, pues son espacios de conocimiento, intercambio y la oportunidad perfecta para conocer posibles aliados que le estén apostando a iniciativas que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de los barboseños. Esto además para dar respuesta a los entrevistados, que consideran a las empresas los aliados perfectos para establecer compromisos.
- Una de las mejores alternativas para lograr visibilización y reconocimiento en el entorno es mostrando lo que se está haciendo y hacia donde apunta la organización. En este caso, el plan de medios comunicacionales cobra gran vigencia, pues por medio de los resultados y expectativas allí publicadas se puede consolidar un grupo de interesados que también quieran sumar esfuerzos en una gran apuesta hacia el territorio.

9. CONCLUSIONES

Frente a los objetivos planteados se concluye que los programas de RSE de la empresa Kimberly Clark Barbosa hasta el momento se han caracterizado por un modelo de negocio que se basa en una gestión sostenible que se estructura en las áreas de personas, planeta y productos. El informe de sostenibilidad de la empresa se basa en la versión G4 de la Global Reporting Initiative (GRI).

Así mismo en el trabajo se presenta el diagnóstico de responsabilidad social empresaria en la empresa en relación con el programa Aldeas, y se encontró que el 67% de las partes interesadas a las que se les preguntó consideran que conocen el programa y reconocen la presencia del mismo en la región; sin embargo, señalaron aspectos que deben mejorarse como la sensación de descontento que existe en la comunidad en cuanto a los logros alcanzados, los cuales pueden tener como origen algunos errores que se comenten en el proceso de planificación.

Los encuestados también señalaron en su mayoría que la participación de Kimberly en el programa Aldeas es regular y un mínimo porcentaje la considera buena. Este programa es considerado un insumo valioso para ser considerado por Kimberly Clark dentro de sus políticas de RSE y los encuestados consideran que es posible la articulación del sector público, el sector privado y la sociedad civil para lograr resultados significativos para la población, por lo que esta experiencia puede servir para consolidar una APPD.

Los entrevistados también señalaron que los programas “Plan SAC”, “Pinta tu escuela y llénala de color” y la “Fundación Colombianitos” que adelanta Kimberly aportan al

mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región de Barbosa. A pesar de ello, los entrevistados no están seguros de que para la empresa la calidad de vida sea un asunto importante para Kimberly. Finalmente, los entrevistados señalaron que la educación es el componente más importante para incluir dentro del modelo de gestión de RSE de la empresa, seguido por la infraestructura física, salud y emprendimiento.

A partir de ese diagnóstico, se elaboró la propuesta de gestión de RSE en la empresa Kimberly Clark Barbosa en articulación con el programa ALDEAS. Este programa incluye la identificación de necesidades, su priorización, el seguimiento a la ejecución, las piezas de comunicación que deben elaborarse para difundir los resultados y obstáculos de los programas y la política de diálogo que se debe mantener.

Se recomienda que la comunidad se involucre en la priorización de los programas, con el fin de que se sienta más comprometida con unas actividades que tienen en cuenta sus necesidades y que se ajustan a la disponibilidad de recursos.

El ejercicio de caracterización de los programas de RSE implementados por Kimberly logró que el equipo de personas que apoyaron la realización del presente trabajo, identificara y reconociera la gestión que hace la organización tanto al interior como al exterior de la misma, dejando un aire de más confiabilidad por el interés demostrado por la empresa en estos temas. Se identificó que una de las grandes falencias de Kimberly es su estrategia comunicacional, pues muchos de sus propios colaboradores no sabían de los programas adoptados por la compañía.

A pesar que ALDEAS es un programa liderado por una organización no gubernamental que hace presencia en el Municipio de Barbosa, el presente trabajo facilitó

herramientas que visibilizan dificultades en la operación del mismo, posibilitando convertir esto en acciones de mejora.

Se construyó una propuesta de gestión de RSE para la empresa Kimberly Clark Barbosa que integra los objetivos organizacionales y que se articula con el programa ALDEAS. Dicha iniciativa busca que se involucre a las fuerzas vivas del territorio en las decisiones adoptadas por la organización.

Que Kimberly sea reconocida socialmente como una empresa hacedora de responsabilidad social empresarial, no solo se conseguirá con la ejecución de esta propuesta, requiere ensayar, proponer, reinventar y no desistir en apostarle a esta clase de iniciativas.

Finalmente, se recomienda mantener permanentemente una política de diálogo (comunidad, administración local y empresas vecinas), como parte de la estrategia de articulación de iniciativas en pro del desarrollo local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, S. V., 2011. *Primera infancia pilar del desarrollo humano y social en Latinoamerica*. Lima: s.n.
- Alvarado, S. V., 2011. *Primera Infancia pilar del desarrollo humano y social en Latinoamerica: Implicaciones para la RSE*. Lima, s.n., p. 32.
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2006. *Plan Estratégico Del Aburrá Norte*. Barbosa, Bello, Copacabana, Girardota. Barbosa: Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- Avianca, 2014. *Informe de Responsabilidad Social & Sostenibilidad. 2013*. Bogotá: Avianca.
- BID - Confecámaras, 2007. *Modelo y Metodología Para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial ComprometeRSE*. Bogotá: BID - Confecámaras.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y navegación de Valencia, 2008. *Cuaderno 2: La Comunicación en RSE*. Valencia: s.n.
- Casado, F., 2007. *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Madrid: Fundación Carolina.
- Castillo, J., 2012. *Propuesta de un plan eco-eficiencia de procesos y de la cadena de valor como estrategia de responsabilidad social en Assenda S. A. - Una empresa Carvajal*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- CEPAL y Gobierno de Chile, 2009. *Manual de elaboración del Plan de Desarrollo Comunal PLADECO*. Santiago de Chile: MAVAL.
- Chávez, B. & Martín, J., 2014. Análisis de contenido y lingüística computacional: su rapidez, confiabilidad y perspectivas. *Anales de psicología*, 30(3), pp. 1146-1150.
- Cortina, A., 1994. *Ética de la empresa*. s.l.:Trotta.
- Cortina, J., 2007. *La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad*.
[En línea]
Available at:
http://cea.javeriana.edu.co/eventos_rev_fiscal/III_revisoria_fiscal/ponencia_nelson_molano_u_grancolombia.pdf
[Último acceso: 2016].
- Deaton, A., 2015. *El Gran Escape. Salud, bienestar y los orígenes de la inequidad*. Madrid: Fondo de Cultura Economica de España.
- Escobedo, M. C., 2008. *La responsabilidad social en medianas y pequeñas empresas. Pymes*. [En línea]
Available at:
<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3041/131649.pdf?sequence=1>
[Último acceso: septiembre 2016].
- Europea, C., 2002. [En línea]
Available at:

www.javeriana.edu.co/Facultades/Teologia/servicios_formacion_int_univ/ecoteo1/da5doc1.htm

- Fernandez, M.-C. y., 2008. Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad - GEORGETOWN UNIVERSITY*.
- Frederick, W., 1983. Corporate Social Responsibility, In the Reagan Era and Beyond. *California Management Review*, 25(3), pp. 145-156.
- Friedman, M., 1970. *Capitalismo y Libertad*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Fundación CODESPA, 2013. *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo modelos para llevar a la práctica la innovación social empresarial*. s.l.:CODESPA.
- Fundemas, 2014. *¿Qué es la RSE?*. [En línea]
Available at: <http://www.fundemas.org/rse/definicion>
[Último acceso: septiembre 2016].
- GRI, 2014. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Versión 3.1 ed. Oxford: GRI.
- Hernández Sampieri, R., 2010. *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- ICONTEC, 2012. *Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad Social*. 4 ed. Bogotá: ICONTEC.
- Jimenez, C. I. B., 1999. La educación: ¿instrumento para mejorar la calidad de vida?. *Georg*, pp. 273-279.

Kimberly Clark Colombia, 2013. *Informe de Sostenibilidad 2013*. Bogotá: Kimberly Clark Colombia.

Kimberly Clark Colombia, 2016. *¿Quiénes somos?*. [En línea]

Available at: <http://www.kimberly-clark.com.co/>

[Último acceso: 7 octubre 2016].

Lizcano, J. L. & Moneva, J. M., 2011. *Comisión de Investigación de la Asociación*

Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). [En línea]

Available at: [www.aeca1.org/comisiones /rsc/rsccomision.htm](http://www.aeca1.org/comisiones/rsc/rsccomision.htm)

[Último acceso: 2016].

Macías, M., 2012. *Modelo de gestión*. Madrid: Universidad de Oviedo.

Mercado, P. & García, P., 2007. *La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca*

(México). Un estudio exploratorio.. 1 ed. México: Universidad ICESI.

Osorio, J. & Sánchez, D., 2014. *La comunicación y la responsabilidad social empresarial*.

[En línea]

Available at: [http://www.osorioysanchez.com/news/la-comunicacion-y-la-](http://www.osorioysanchez.com/news/la-comunicacion-y-la-responsabilidad-social-empresarial/)

[responsabilidad-social-empresarial/](http://www.osorioysanchez.com/news/la-comunicacion-y-la-responsabilidad-social-empresarial/)

[Último acceso: 2018].

Paredes, S. & Ramos, J., 2013. *Validación de un instrumento para medir la calidad de vida*

de la clase media dela ciudad de Quito. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Patricia Chettini, I. C., 2015. *Anàlisis de datos cualitativos en la investigaciòn social*. La

Plata: Universidad de La Plata.

Peña, W., 2003. *Origen filosófico de la responsabilidad social*. Documento de trabajo.

Facultad de Administración de Empresas ed. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Pulido, O., 2012. *Propuesta de definición*. [En línea]

Available at:

www.javeriana.edu.co/facultades/teología/servicios_formacion_int_univ/ecoteo1/da5doc1.htm

[Último acceso: septiembre 2016].

Red Pacto Mundial, 2011. *Modelo de gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*.

[En línea]

Available at:

https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_Management_Model_ES.pdf

[Último acceso: septiembre 2016].

Robayo, W., 2013. La responsabilidad social empresarial: entre el desarrollo económico y la protección al medio ambiente. *Universidad Externado de Colombia. Facultad de Finanzas, gobierno y relaciones internacionales*, 2013(30), pp. 28-31.

Santely, A. & Priscila, J., 2016. *Prácticas de responsabilidad social de los gobiernos locales municipales del Ecuador: Una mirada a la RS del GAD de Machala*. México: Universidad Casa Grande.

Silveira, D. y otros, 2015. Grupo focal y análisis de contenido en investigación cualitativa.

Index de Investigación, 24(1-2), pp. 71-75.

Tennyson, R., 2003. *Manual de trabajo en alianza*. s.l.:s.n.

Tennyson, R., 2003. *Manual de trabajo en alianza. Con la colaboración de IBLF y GAIN*.

Londres: s.n.

Toro, O. L., 1988. *Liderazgo y responsabilidad social*. Bogotá: Centro Colombiano de Filantropía.

UNICEF, 2009. *UNICEF*. [En línea]

Available at: https://www.unicef.org/republicadominicana/support_18512.htm

Valle, S. S. d., 2010. Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas. *Dimensión Empresarial* - Vol 8 N° 2, pp. 24-37.

Yepes, G., 2007. *Responsabilidad Social Empresarial: Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Yepes, G., 2007. *Responsabilidad Social Empresarial: Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Yepes, G., 2007. *Responsabilidad Social Empresarial: Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Yepes, G., 2012. *Modelo de Responsabilidad Social para Empresas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas.

Yepes, G. & Ramírez, M., 2012. *Modelo de Gestión de RSE para Empresas*. Bogotá:
Universidad Externado de Colombia.

ANEXOS. TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Anexo1. Categoría: Responsabilidad Social Empresarial

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
1. ¿Qué servicios le ofrecen Uds. a Kimberly Clark Barbosa por ser socios de dicha corporación en materia de Responsabilidad Social Empresarial?	La Corporación Empresarial Pro Aburrá Norte como gremio que agrupa a las empresas de la zona Norte, entre esas Kimberly, permite trabajar de manera conjunta por el desarrollo a partir de sus cuatro pilares fundamentales: participación en los asuntos públicos, desarrollo comunitario, desarrollo empresarial, protección y promoción del medio ambiente.	No aplica	No aplica	Nosotros como administración municipal no ofrecemos programas para las empresas, pero si estamos abiertos al acompañamiento de ellas en la labor social que ejercemos. Además, pensando en dicha dinámica, construimos el proyecto de acuerdo 012 que es un soporte para las empresas que realizan responsabilidad social en el territorio barboseño
2. ¿Cómo considera usted la política de RSE aplicada por Kimberly Clark Barbosa?				
a. Excelente	X	X	X	
b. Buena				X
c. Regular				
d. Insuficiente				
e. Mala				
¿Por qué?	Porque es una empresa comprometida, porque	Porque a nivel interno manejamos programas que	Porque se trata de apuntarle a programas	No la conozco en gran detalle, pero sé que es

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
	responde a los requerimientos internacionales respecto al medio ambiente, porque es una organización que le interesa ser buen vecino y por ello les apunta a programas de interés del colectivo	están orientados al trabajador, porque pensamos en el medio ambiente y porque a nivel externo también le decimos a la comunidad que aquí estamos para apoyarnos	que toquen o afecten a diversos actores: personal interno, medio ambiente y comunidad en general.	una compañía que se preocupa por el bienestar de sus empleados y la comunidad en general
3. ¿Cuáles son los programas o acciones más relevantes implementados por Kimberly en materia de RSE? ¿Por qué? Enumérelas según la importancia que Ud. Considere; a.	a. Dale una mano a tu escuela y llénala de color. Porque con esta estrategia, que además que se lleva a cabo por la alianza de varias organizaciones, es una apuesta al mejoramiento de los ambientes educativos de los municipios del Norte del Valle de Aburrá	a. El programa Colombianitos es supremamente importante para nosotros porque a través de él también involucramos a nuestros empleados en la labor social	a. Tenemos un programa muy importante que gira en torno al cuidado del agua. Lo clasifico de primero porque tenemos un equipo de trabajo que se encarga de evaluar la calidad del agua cuando la tomamos del río y cuando la vertimos nuevamente. Los resultados son sorprendentes	a. Conozco solamente el de la Fundación Colombianitos y su escuela de futbol
b.	b. Apoyo a la Fundación Colombianitos. Porque con este programa se impacta a la niñez más vulnerable del Municipio de Barbosa a través del deporte	b. El plan SAC es una estrategia de acercamiento continuo de la organización hacia la comunidad. Yo particularmente soy quien la representa la organización en dichos comités y es supremamente valioso saber en qué concepto nos tienen desde afuera y cómo podemos involucrarnos en sus necesidades	b. El programa Colombianitos: porque se le apunta a la niñez, al deporte y a la utilización oportuna del tiempo libre	

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
c.	c. Producción y Consumo Sostenible. Porque coordina acciones encaminadas a apoyar la prevención de la contaminación y la adopción de métodos de producción sostenible	c. Dale una mano a tu escuela y llénala de color es una linda oportunidad de mejorar las fachadas de las instituciones educativas, además que es una labor que se hace en un día con los voluntarios de Kimberly la comunidad	c. Nunca he participado pero el programa de pintar las escuelas es muy bonito, además que busca mejorar los centros educativos rurales, y esperando con ello que se refleje en la calidad educativa	
4. ¿Estos programas surgen de una planeación estratégica o son circunstanciales, de momento?				
a. Planeación estratégica	X	X	X	
b. Circunstanciales				
¿Cómo es el proceso?	2 de los programas enunciados en el ítem anterior son apoyados y acompañados desde la Corporación, la cual desde el 2003 hace parte del programa de Planeación Estratégica para la zona Norte del Área Metropolitana, que busca gestionar proyectos desde la planificación y con los actores claves del territorio	A nivel interno contamos con un comité primario que revisa periódicamente las necesidades de la comunidad, necesidades que son planteadas a través del plan SAC. Soy consciente que muchas propuestas no logran a ejecutarse, pero es por falta de organización de la comunidad. Los otros programas como Colombianitos y Producción y Consumo sostenible surgen de directrices nacionales.	Todos las necesidades y programas que llegan a la organización sea por el Plan SAC o por la Corporación Proaburrá, pasan por un proceso de estudio en el comité primario. Este comité estudia y ejecuta las obras de mayor importancia en Kimberly sea a nivel de RSE o productivo	Desconozco el proceso interno
5. ¿Cómo cree Ud. que se puede mejorar la percepción de dichos programas ante los empleados y la comunidad en general?	Desde mi posición en la corporación creo que los programas están muy bien posicionados, de pronto nos falta hacerle como	A nivel interno contamos con buena favorabilidad, creo que para los Barboseños es un gran orgullo pertenecer a dicha institución. Ya a nivel	Considero que los muchos o pocos programas con los que contamos a nivel de RSE son bien aceptados y se	Tener a toda una comunidad contenta es bastante dispendioso. Creo que la empresa debe enfocarse en hacer

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
	másbullita, pero son excelentes estrategias de responsabilidad social	comunitario considero que nos falta mayor compromiso y constancia con la comunidad	llevan a cabo con la conciencia de aportar, pero si es para que estén contentos, creo que nunca lo conseguiremos	las cosas bien, con disciplina, con sentido común y las cosas le saldrán bien.
6. Bajo que enfoque Ud. clasifica las políticas de R.S.E implementadas por Kimberly				
a. La R.S.E como motivación voluntaria: Va más allá del cumplimiento de la norma y resultados económicos		X	X	X
b. La R.S.E como obligación empresarial: Cómo obligación ante la sociedad, accionistas, sindicatos, etc.				
c. La R.S.E como carácter ético y moral: Por hacer lo debidamente correcto				
d. La R.S.E como tema de gestión y competitividad: Aumentar la competitividad de la empresa	X			
¿Por qué?	Kimberly es una multinacional que desea estar a la vanguardia con otras organizaciones, y es consciente que apuntándole a dichos temas su percepción ante el público, ante la competencia y ante el mercado va a ser más favorable	Porque Kimberly no contempla ninguna estrategia detrás de sus programas de RSE, lo que se hace es voluntario y a conciencia que es lo mejor para la comunidad, para los empleados y por supuesto para la organización	Nadie nos obliga a sentarnos y a escuchar a la comunidad, pero Kimberly reconoce que estamos inmersos en el espacio de ellos y por eso queremos tener un ambiente tranquilo de trabajo	Ninguna empresa está obligada a cumplir con programas de RSE, si Kimberly lo realiza es porque le nace de corazón aportar para el desarrollo de sus comunidades vecinas

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
7. ¿Sabía usted que desde el año 2012 Kimberly Clark Barbosa presenta anualmente su informe de sostenibilidad bajo el estándar internacional Global Reporting Initiative, que ofrece una serie de lineamientos para la elaboración de dicho informe en aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social de manera transparente?				
a. Si		X	X	
b. No	X			X
¿Qué piensa de esto?	Me parece excelente y muy estratégico, pero las personas encargadas en planta Barbosa no creo que conozcan de esta experiencia. Debería ser más inclusivo.	Infortunadamente me di cuenta no por difusión de la compañía sino en un comité en la Corporación Proaburrá Norte donde nos felicitó por este gran salto. Nadie en la compañía sabe de esto, ni que es esto ni para qué sirve esto, considero yo.	Esto fue socializado en el comité primario. Creo que faltó difusión a nivel interno y externo porque nadie sabe de ello	Me parece una excelente iniciativa y una gran oportunidad de demostrar gestión y resultados en un proceso tan específico y a veces tan poco valorado como es la RSE

Anexo2. Categoría: Modelo de Gestión

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa	
	Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia
8. Dentro de ese acompañamiento/asesoría permanente que Uds. le brindan a las empresas del sector Norte, ¿lo hacen enfocados bajo qué modelo, esquema o estrategia?	Nosotros como organización buscamos convertirnos en un puente de comunicación con las comunidades que se encuentran en el área de influencia de las empresas. Para esto se ha diseñado una estrategia que busca articular las prácticas y expectativas sociales de las empresas socias, con el fin de generar sinergias entre ellas mismas, en su relacionamiento con las comunidades y los gobiernos locales. No tenemos un modelo propio, sino que nos adaptamos a las realidades de ellas y las acompañamos en la gestión de aliados y su puesta en marcha en el territorio	No aplica	No aplica
9. ¿Cómo determinan qué programas ó acciones llevar a cabo y cuáles no? ¿Cómo evalúan esas necesidades?	Principalmente partimos de las necesidades de nuestros socios, que quieren hacer, que quieren impactar y nosotros los apoyamos difundiendo la idea con otras organizaciones para la búsqueda de aliados, ese acercamiento con la comunidad y con el gobierno local si es necesario, y obviamente en la ejecución del proyecto. Nosotros nunca decidimos que llevar a cabo.	El comité primario se encarga de estudiar las distintas intervenciones a nivel de RSE. Se estudian una a una las iniciativas, si es el caso se evalúan los impactos y se toman decisiones respecto a esto	Como lo afirmé anteriormente, este tipo de decisiones son evaluadas por el comité primario. Ellos son la máxima instancia y priorizan las estrategias de acuerdo a la experiencia, a la necesidad, a los resultados, etc.
10. ¿Considera Ud. que es oportuno para Kimberly la creación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial? Modelo de Gestión se refiere a un esquema o marco de referencia compuesto por un conjunto de acciones o trámites			

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa	
	Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia
orientadas al logro de unos objetivos para la administración de una entidad o un proceso			
a. Si	X	X	X
b. No			
¿Por qué?	Claro. Porque este sería un derrotero con proyectos a corto, mediano y largo plazo donde si se realiza de manera organizada, puede generar una medición respecto a los impactos generados por Kimberly. Además, que no siempre estaría a la expectativa de propuestas de otras organizaciones, sino que tendría muy claro su norte	Porque los programas no estarían sujetos a incidencias del momento, sino que se contaría con un plan de corto, mediano y largo alcance	Porque las acciones socialmente responsables que ejecuta la empresa estarían amarradas a un plan que tendría continuidad en el tiempo
11. ¿Qué cree Ud. que debe contener o no le puede faltar a ese modelo de gestión?	Primero un sistema de medición (saber que hizo, con quien lo hizo y que genero eso que hizo) y un proceso de comunicación muy fuerte que logre visualizar dichas acciones de la compañía tanto al interior como al exterior de la organización	Debe ser sujeto de evaluación y ajustes en el momento preciso, para saber si vamos por buen camino o debemos cambiar de estrategia	Un plan de medios que involucre tanto internos como externos donde se divulgue las acciones a ejecutar, la población intervenida y los resultados obtenidos. Esta gestión hace falta y nunca se ha realizado
12. En una calificación de 1 a 5 (siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima), qué importancia le da a los siguientes aspectos en un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en Kimberly Barbosa			
a. Participación de los empleados en la elaboración del modelo	3	4	2

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Empleados Kimberly Clark Barbosa	
	Coord. Gestión Social	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia
b. Concertación con la comunidad cercana en la elaboración del modelo de gestión	2	4	3
c. Difusión y comunicación del avance en la ejecución del modelo de gestión en RSE	1	4	5
d. Que los programas propuestos tengan un enfoque de buen vecino y no se centre solo en acciones internas	2	3	3
e. Conocer detalladamente de los logros financieros, sociales y ambientales alcanzados	1	4	5
f. Hacer parte del proceso de retroalimentación y mejoras del plan	4	5	4

Anexo3. Aldeas

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros Educativos Rurales	
	Dir. Regional	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial	Presidenta Consejo Territorial	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga
13. ¿Qué tanto conoce del programa ALDEAS del municipio de Barbosa, que lidera la Alcaldía y la Fundación Social?						
a. Mucho	X		X	X		
b. Lo suficiente		X			X	
c. Poco						X
d. Nada						
14. A partir del conocimiento que tiene del programa ALDEAS, ¿cómo lo calificaría?						
a. Excelente	X	X	X	X		
b. Bueno					X	X
c. Regular						
d. Malo						
¿Por qué?	Estamos desde hace más de 10 años en el territorio Barboseño a través de la fundación, y de todas las experiencias de	He trabajado en varias administraciones municipales, y no conocía un programa tan completo donde integra la participación	Porque ha sido de gran reconocimiento y muchas instituciones han venido a conocer nuestra experiencia,	Porque nos ha dado participación a todas las organizaciones por igual, porque ya estamos conformados	Porque nos ha tenido en cuenta a todos, uno desde la docencia pocas veces es llamado a temas de participación y empoderamiento ciudadano, y desde	Porque identifiqué las necesidades del municipio y a través del conocimiento de muchos expertos del cual dispuso la Fundación, se formularon unos

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros Educativos Rurales	
	Dir. Regional	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial	Presidenta Consejo Territorial	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga
	Desarrollo Local Integral - DIL que ejecutamos en el país, es donde hemos obtenido mejor respuesta y mejores resultados	ciudadana, a la administración municipal a través del presupuesto participativo y la empresa privada.	porque organizo a todas las organizaciones sociales del municipio y nos orientó bajo un mismo fin	de tal manera que para el concejo municipal somos una organización importante y porque representamos los intereses de nuestra comunidad	las ALDEAS todos los sectores fuimos tenidos en cuenta.	proyectos donde todos estábamos inmersos y donde todos fuimos partícipes
15. A veces se siente un descontento por parte de la comunidad por los logros alcanzados. ¿Qué considera Ud. ¿Qué debe mejorar el programa?	No lo considero tanto como descontento, lo que logro captar es que si a las comunidades se les da formación y conocimiento ellas se van volviendo más exigentes y reclaman sus derechos con apropiación. Eso pasa ahora en Barbosa, hay	De esto ya se ha hecho un gran análisis con los actores involucrados, y se llegó a la conclusión que en primera instancia se falló en lo ambicioso de los proyectos. Claro que ahora le estamos trabajando a eso en compañía de la Fundación Social	Tener a las comunidades contentas es muy difícil, yo que llevo toda la vida en esto las conozco muy bien, igual con ello no estoy diciendo que Aldeas sea perfecto, hay cositas por mejorar, pero con el equipo de la Fundación siempre se buscan las	Faltó más compromiso de la administración del alcalde Hernando Cataño, pues no tuvo en cuenta los proyectos, y pues, considero la batuta de este programa es la alcaldía y por lo tal debemos contar con un líder comprometido	Las necesidades son muchas y todos sentimos gran impotencia cuando los recursos no se enfocaban en lo que nosotros como comunidad identificamos, fue un poco frustrante	Es normal, fue un largo proceso para luego no ver casi nada materializado fue un bajo tremendo, lo importante es que seguimos al pie del cañón con miras a no dejar caer el proceso

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros Educativos Rurales	
	Dir. Regional	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial	Presidenta Consejo Territorial	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga
	organizaciones sociales empoderadas		mejores alternativas			
16. Desde su experiencia, ¿cómo considera Ud. que fue la participación de Kimberly en las actividades y estrategias propuestos por el programa ALDEAS?						
a. Excelente						
b. Bueno		X				
c. Regular	X		X	X		X
d. Malo					X	
¿Por qué?	La mayoría de empresas han tenido una participación un poco constante dentro del proceso, los cambios de directivas hacen que vayan perdiendo dinamismo. Pero como ya	No tengo el suficiente criterio para juzgar la participación y compromiso de Kimberly. Creo que toda organización es precavida, cautelosa y Kimberly no es la excepción. El tiempo y los nuevos proyectos que están en construcción sé que serán de	No es una empresa que de destaque por su participación con el programa, se hizo muy visible sus periodos de ausencia, además que los proyectos de Aldeas ni fueron leídos por dicha	Casi todas las empresas brillaron por su ausencia, o muchas participaban de las reuniones, pero al momento de concretar una iniciativa, hasta ahí llegaban	Si hablamos de Aldeas como tal, a Kimberly no se le vio participación activa, otra cosa es que a través de Proaburrá nos hayan echado una mano con la escuelita de la vereda	Debo de destacar la participación de Kimberly en el Comité Interinstitucional, pero si no es un punto a favor para Kimberly la poca participación que tuvo en la ejecución de los proyectos

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros Educativos Rurales	
	Dir. Regional	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial	Presidenta Consejo Territorial	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga
	Aldeas está en boca de todas las organizaciones, se les convierte en casi una obligación participar para tener una calificación favorable dentro de su comunidad	mayor acogida por ellos	empresa. Fue un poco desmotivante para nosotros y la comunidad			
17. ¿Considera usted que los programas y proyectos identificados desde las ALDEAS son un insumo valioso para ser contemplados por Kimberly Clark Barbosa dentro de sus políticas de RSE?						
a. Si	X	X	X	X	X	X
b. No						
¿Por qué?	Sería lo ideal, que las organizaciones se vinculen a la	Porque son manifestaciones de la comunidad y porque surge de un	Eses es el fin de todo esto, que todos participemos	Claro. Porque lo que se identificó desde Aldeas	No tendría razón de ser todo este montaje si las organizaciones, las	Porque Aldeas es el resultado de años de organización de las

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros Educativos Rurales	
	Dir. Regional	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial	Presidenta Consejo Territorial	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga
	proyección de desarrollo que contemplan las comunidades y la administración municipal y no que las empresas estén andando con rienda suelta en proyectos de RSE de bajo impacto	proceso de planeación territorial	en el desarrollo de nuestras comunidades con la participación de todos los actores involucrados: organizaciones, empresas y alcaldía	fueron las necesidades más sentidas de las comunidades, lo ideal es que las empresas junto con la alcaldía y la mano de obra de las organizaciones ejecutemos proyectos que nos beneficien a todos los barboseños	empresas y la administración municipal no nos montamos en el mismo bus. Aldeas nos facilita laplaneación, ya lo que toca es ponernos de acuerdo y todos aportar a la ejecución de proyectos	organizaciones sociales, de conocimiento del territorio y no tener en cuenta sus productos en cierta medida es negar y desconocer un proceso

Anexo 4. Categoría: Alianzas Público Privadas para el Desarrollo – APPD

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Dir. Regional	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia Social	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
18. Con las nuevas dinámicas del mundo y con ello la complejidad de sus problemas. ¿Cree Ud. que es posible la articulación de los actores: sector público, sector privado y sociedad civil para lograr resultados de desarrollo significativos para la población?	Por supuesto. Y esta es nuestra manera de trabajar a través de la Corporación, porque sabemos que solos estamos llenos de ideas, pero unidos es más fácil llevarlas a cabo. Nosotros convocamos y reunimos a estos tres grandes sectores para poder planear y ejecutar las propuestas	Si. Varios países y comunidades tienen experiencias positivas y aunque en Barbosa nuestra ambición no es a gran escala, lo único que pretendemos demostrar es que esta alianza puede ser posible	No quiero ser pesimista ante el tema, pero la verdad lo veo complejo. Llevo asumiendo este rol de Coord. Gestión Social donde he participado en cientos de mesas y comités y la verdad ha sido en vano, hay que reconocer que cada quien tira para su lado	Creería que, si es posible, creería que ya estos actores están invitados a unirse para trabajar en pro de una misma causa, aunque siendo un poco sincera confié más en el rol de la sociedad civil que del sector privado	Claro que sí, es más considero que es la única manera de lograr proyectos de interés y de alto impacto. Lo que nos ha dejado el trabajo individualista es retrocesos.
19. ¿La experiencia de ALDEAS, puede considerarse una muestra de intentos por consolidar una APPD en menor escala? a. Si b. No	X	X	X	X	X
¿Por qué?	Porque busca la articulación de los tres actores que propenden por el desarrollo del territorio. En Aldeas no se ve la continuidad deseada porque depende de la voluntad política del alcalde de turno	Porque reúne a estos 3 sectores para propuestas de intervención con enfoque de desarrollo	Porque involucró a la comunidad, a la administración municipal y a todas las empresas del municipio. Es solo que el proceso se fue alargando y las reuniones a la final	No conozco mucho, pero la estrategia de unir a todos los involucrados del territorio en un proceso de planeación da fe de que trabajar en	Una APPD es la unión de esfuerzos de estos 3 grandes actores para la consolidación de proyectos a favor de la comunidad, y esto es ALDEAS

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Dir. Regional	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia Social	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
			ya no resultaron tan fructíferas	equipo es más enriquecedor	
20. ¿Cuál considera Ud. que es la principal falla o error para poder contemplar el programa ALDEAS como una verdadera experiencia de APPD? ¿Qué se necesita para mejorarlo?	Poner hablar el mismo idioma a 3 grandes sectores es bien complejo. Considero que falta voluntad política por parte de la administración.	Ha faltado persistencia, no desistir, seguir en los comités así nuestras posturas sean diferentes. A los tres sectores les ha faltado esto y por ello el proceso no ha sido continuo y ha tenido grandes altibajos	Que así no se reconozca les falta más empoderamiento a los actores sociales, el programa Aldeas es liderado por la administración municipal y no le da a las organizaciones la determinada independencia que requiere	No quiero dar afirmaciones tan específicas de un proceso que no conozco en gran detalle.	Para obtener resultados en una APPD a veces hay que dejar de pensar en el bien particular por el bien colectivo, en el proceso ALDEAS se olvidó un poco esto
21. Conociendo la situación actual de la presente administración municipal que encabeza el Dr. Edison García Restrepo, las nuevas directivas de Kimberly y lo maduro del programa ALDEAS. ¿Considera Ud. que en este momento podría ser posible la articulación de estos actores para el desarrollo de programas y proyectos en conjunto?					
a. Si	X	X	X	X	X
b. No					
¿Por qué?	Ambas instituciones están pasando por un buen momento. Es cuestión de	Barbosa está viviendo un momento	Porque el alcalde ha evidenciado voluntad de querer apoyar el	El programa ALDEAS es un gran ejemplo de	Si no es ahora, no será nunca. El programa ALDEAS está en un

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Dir. Regional	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia Social	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
	sacar los proyectos en común sobre la mesa y escuchar todas las propuestas	especial, cuenta con una administración que quiere empoderar a sus organizaciones sociales, las empresas en todo este tiempo han adquirido cierto grado de madurez que les permite manejar con mayor precisión la adversidad y el programa Aldeas estámás fortalecido que nunca	proceso, las empresas con sus nuevas directivas siempre están dispuestas a escuchar y apoyar las iniciativas ciudadanas y Aldeas sería una gran oportunidad	trabajo en equipo, perseverancia y articulación institucional. Pienso que nunca es un mal momento para dar un paso adelante	momento crucial: o sigue bien repotenciado o definitivamente se va todo a la borda. Todos tienen una excelente voluntad, especialmente la administración municipal. Ojalá si resulte algo
22. Cuál de los siguientes actores considera Ud. clave para acompañar a Kimberly Clark en la planeación y ejecución de su modelo de gestión de RSE? Seleccione uno					
a. Organizaciones Sociales y Comunitarias		X			
b. Administración Local (Alcaldía)					X
c. Empresas vecinas asentadas en la localidad	X		X	X	

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Corporación Empresarial Proaburrá Norte	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa
	Coord. Gestión Social	Dir. Regional	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia Social	Sec Planeación y Desarrollo Empresarial
d. ONGs		X			

Anexo 5. Categoría Calidad de vida

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros educativos rurales		Familias habitantes zona de influencia		
	Dir. Regional	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Planeación Desarrollo Empresarial	Presidenta	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga	Familia 1	Familia 2	Familia3
23. Los 3 programas de R.S.E de Kimberly donde más se tiene en cuenta a la comunidad son: “Plan SAC”, “Pinta tu escuela y llénala de color” y “La Fundación Colombiano s” ¿Considera Ud. que le apuntan o interfieren en el mejoramiento de la calidad de vida de los Barboseños?	Si. Todas son excelentes propuestas que buscan que la comunidad vecina mejore en su vivir y que de una manera también son reclamaciones que hacen la comunidad a través de las diferentes instancias	Claro que sí. Todos estos programas se enfocan en el ciudadano, el campesino y el habitante que vive cerca de la empresa. Todos responden a necesidades diferentes que le aportan al mejoramiento de las organizaciones sociales y los niños.	Si. Desde el surgimiento de tales iniciativas han tenido el tinte de ser pensadas por y para la comunidad. Lo que ocurre es que tenemos insertado en nuestro contexto que las empresas deben ayudar con el acueducto, con vías o con vivienda,	Si. Los tres programas tienen esa orientación y en ellos la comunidad son los protagonistas	Son muy buenos programas, desde las Aldeas a todos los conocemos, y son enfocados principalmente para los niños	Los programas que me mencionas ahí son buenos, el que más conozco es el Plan SAC, pues allí participe bajo la mesa ambiental, lo malo de dicho programa es que se queda de reunión y no se avanza mucho con las necesidades	Solo conozco los 2 últimos: de Pinta tu escuela fuimos beneficiarios y fue una grata experiencia, de Colombianitos muchos niños del municipio pertenecen a dicha Fundación. Son muy interesantes y ambos le apuntan al tema de la niñez, es algo particular que se identifica	Son muy buenos programas de lo poco que los conozco, el que ha estado más a mi alcance ha sido el de la escuela, pues el año pasado nos la organizaron y dotaron muy bonita, todos los niños y la comunidad quedó feliz	Del Plan SAC no tengo conocimiento que es y en que consiste, el programa de Kimberly donde pintaron la escuela y la dotaron fue muy valiosa para la comunidad y la de la fundación colombianos apoyan a los niños y los instruyen en el fútbol. Los 2 son muy	No conozco de ninguno de los programas, y si pintaron las escuelas no me di cuenta porque en mi familia no hay niños. Pueden ser buenos los programas, quien dijo que no, pero sería interesantes programas para todas las edades	Claro. Los 3 son programas de gran valor por el resultado que generan en las comunidades, a veces las personas no alcanzan a dimensionar eso.

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros educativos rurales		Familias habitantes zona de influencia		
	Dir. Regional	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Planeación Desarrollo Empresarial	Presidenta	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga	Familia 1	Familia 2	Familia3
			el tema de la formación no es visibilizado o como algo que le aporta a tener un estilo de vida mejor			es puntuales. En general los tres son buenos, pero tampoco son de gran impacto	con estos programas		buenos y si considero que ayuden para que vivamos mejor		
24. ¿Piensa U. que el tema del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad es una prioridad para Kimberly Clark Barbosa?	No sabría qué tanto, lo que sí puedo afirmar es que Kimberly piensa en ello y el mejoramiento de las comunidades son un factor clave para la elección de sus programas de RSE	Kimberly siempre tiene en cuenta las comunidades vecinas y ellas pueden darle fe de ello, es solo que a veces se desconoce el proceso interno de una organización del sector productivo, pero	Para nosotros es muy importante tener unos vecinos con las necesidades básicas satisfechas porque si esto se da de manera negativa también interfiere en el ambiente	La prioridad de Kimberly debe ser la producción y venta de sus productos, así suene cruel, ya que de sus utilidades quiera hacer parte a la comunidad es un plus	No tanto, pues con los programas que ejecutan los realizan como 2 veces al año, y pienso que con pocas acciones no se van a obtener buenos resultados ni menos mejorar la	No, las empresas tienen otros objetivos y nosotros no estamos dentro de sus prioridades, lo poco que hacen es como por un cumplir, más no les motiva ni les	En cierta medida si, ellos se han preocupado por nuestro bienestar y en momento de dificultad siempre han estado ahí, son un gran aliado en este sector	Un poco, no es una empresa a la que uno le pueda llegar fácil, además, los empleados de allí una mínima parte, creo que, si mucho 2 o 3 personas	Creo que el tema es importante más no prioritario. Ellos apoyan a las comunidades en lo que está a su alcance, obvio la comunidad siempre va a tener necesidades	No. En temas de mejoramiento de calidad de vida hay muchos temas y problemáticas por solucionar que nunca la empresa ha mirado. Muy buena la educación, el deporte, pero	No lo veo tanto como una prioridad, pues esta no es la razón de ser por la que se constituyó la empresa, para eso están otras instancias como la alcaldía, además no podemos

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros educativos rurales		Familias habitantes zona de influencia		
	Dir. Regional	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Planeación Desarrollo Empresarial	Presidenta	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga	Familia 1	Familia 2	Familia3
		Kimberly le apuesta y le seguirá apostando a la transformación del territorio	y la seguridad de la organización. Siempre buscamos estar rodeados de comunidades felices	bastante favorable. Y que esto sea una prioridad para ellos la verdad no lo tengo bastante claro	calidad de vida de los vecinos	inquieta como vive sus comunidades vecinas, ni el municipio en su integridad le interesa		viven en el sector, entonces no creo que conozcan las necesidades que se sienten a diario		donde están las vías, donde están los pozos sépticos, son muchas inquietudes	ver esto como una obligación de la empresa, mucha gracia si hace algo
25. De los siguientes componentes, seleccione los tres que considere que le apuntan al mejoramiento de la calidad de vida y que Kimberly Clark puede adoptar dentro de su modelo de gestión											

Esta serie de preguntas fue aplicada a:	Fundación Social	Empleados Kimberly Clark Barbosa		Alcaldía de Barbosa	Consejo Territorial de Aldeas		Centros educativos rurales		Familias habitantes zona de influencia		
	Dir. Regional	Coord. Gestión Social	Sec. Gerencia	Planeación Desarrollo Empresarial	Presidenta	Coord. Aldea Florencio Arango	Docente CER La Montañita	Docente CER Buga	Familia 1	Familia 2	Familia3
a. Salud				X	X			X	X	X	
b. Educación	X	X	X			X	X	X	X		X
c. Infraestructura física	X			X	X	X	X		X	X	
d. Medio ambiente		X	X	X		X					
e. Emprendimiento	X				X			X		X	X
f. Deporte		X	X				X				X
g. Arte y Cultura											