

CONSTRUYENDO REGIÓN A TRAVÉS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL: TRES CASOS EXITOSOS DEL VALLE Y EL CAUCA

Andrés Torres Ángel

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Magister en Administración

Director del Trabajo de Grado:

Francisco Orlando Velásquez Vásquez

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Diciembre 2013

RESUMEN

Desde hace varios años, algunas empresas, motivadas por el interés de ser agentes activos en el cumplimiento de las políticas públicas, han identificado que la Responsabilidad Social Empresarial es parte importante del modelo de sostenibilidad de cualquier organización junto con la competitividad.

Con este trabajo se busca desarrollar una investigación sobre buenas prácticas para el desarrollo de proyectos sociales, educativos y de salud. Con el proyecto se quiere mostrar el resultado del interés por parte de algunas organizaciones de la sociedad de diversos sectores, por aportar al desarrollo de comunidades o personas con escasos recursos. De esta manera se evidenciará cómo las empresas pueden construir responsabilidad social desde el medio en el que se desenvuelven.

Se profundizará en tres proyectos de instituciones diferentes enfocadas a segmentos distintos para conocer el impacto real que han tenido en la sociedad y cómo han logrado mantenerse a través del tiempo conservando los mismos principios.

PALABRAS CLAVE

Fundación, corporación, stakeholders, responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT

For several years, some companies motivated by the interest to be active agents in the performance of public policies, have identified that corporate social responsibility is an important part of any sustainability organization model together with competitiveness.

This paper aims to develop a research on best practices for the development of social, educational, and health projects. The project objective is to demonstrate the interest by some organizations from different sectors, to contribute to the development of communities or individuals with limited socioeconomic resources. Thereby it will be evidenced how companies can build social responsibility from the environment in which they operate.

The project will analyze three examples of institutions focused on different segments to identify the real impact they have had on society and how they have managed to hold itself over time preserving the same principles.

KEYWORDS

Foundation, corporation, stakeholders, corporate social responsibility

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
PARTE I: MARCO TEÓRICO	8
1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	8
1.2 STAKEHOLDERS.....	11
1.3 CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO	12
1.4 ENTORNO.....	13
1.5 CONCEPTO DE FUNDACIÓN	14
1.6 DIFERENCIA ENTRE FUNDACIÓN Y CORPORACIÓN	15
PARTE II: ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO ENFOCADAS AL DESARROLLO SOCIAL, EDUCATIVO Y DE SALUD.....	15
2.1 CASO CORPORACIÓN VALLENPAZ.....	15
2.1.1 LA EMPRESA.....	15
2.1.2 MISIÓN	17
2.1.3 PROYECTO: “RECUPERACIÓN DE LA FINCA TRADICIONAL DEL NORTE DEL CAUCA”	17
2.1.4 SU SECTOR.....	18
2.1.5 SU ESTRATEGIA	19
2.1.6 INICIATIVAS QUE CREAN VALOR COMPARTIDO	20
2.1.7 APRENDIZAJES.....	21
2.1.8 DESAFÍOS.....	22
2.2 CASO FUNDACIÓN TRASCENDER.....	22
2.2.1 LA EMPRESA.....	22
2.2.2 MISIÓN	23
2.2.3 PROYECTO: “OBRA TRASCENDER”.....	23
2.2.4 SU SECTOR.....	24
2.2.5 SU ESTRATEGIA	25
2.2.6 INICIATIVAS QUE CREAN VALOR COMPARTIDO	26

2.2.7 APRENDIZAJES.....	27
2.2.8 DESAFÍOS.....	28
2.3 CASO FUNDACIÓN COLGATE PALMOLIVE	28
2.3.1 LA EMPRESA	28
2.3.2 MISIÓN	29
2.3.3 PROYECTO: “OPERACIÓN SONRISA”	29
2.3.4 SU SECTOR.....	30
2.3.5 SU ESTRATEGIA	32
2.3.6 INICIATIVAS QUE CREAN VALOR COMPARTIDO	33
2.3.7 APRENDIZAJES.....	34
2.3.8 DESAFÍOS.....	35
CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXO 1.Comparativo entre empresas analizadas	40

INTRODUCCIÓN

Según Abraham Maslow (1943)¹, hay diferentes tipos de necesidades: las fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización. De la misma manera, Clayton Alderfer (1972)² llevó a cabo una revisión y agrupación de estas categorías, la cual se convertiría en su teoría de existencia, relación y crecimiento, donde no considera una estructura rígida de necesidades, permitiendo alterar el orden de las mismas.

Dentro de estas categorías están aspectos como la salud y la educación, las cuales forman parte de las necesidades básicas del ser humano. De aquí la importancia de fortalecer estos aspectos en la región, ya que según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cali³, la ciudad viene arrastrando indicadores sociales negativos en los últimos años.

La RSE es un tema sensible en la sociedad actual, que llama la atención de la empresa privada, la cual ve la necesidad de aportar para el desarrollo en diferentes sectores de la sociedad donde se percibe la vulnerabilidad como consecuencia de la desigualdad. Es aquí, donde la RSE se mira como una cultura de negocios basada en principios éticos que contribuye a la competitividad de las empresas, el bienestar general y el desarrollo sostenible del país.

Las compañías que tengan principios sociales ayudan a contribuir al desarrollo de las comunidades donde operan y tengan intereses comerciales. De esta manera,

¹ Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido por ser uno de los fundadores de la psicología humanista.

² Clayton Alderfer fue un psicólogo estadounidense que llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG.

³ Arango Delgado, Roberto. "Logros y desafíos sociales del Valle del Cauca". Febrero 2012.

se genera la creación de valor compartido, donde se busca que la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades estén fuertemente entrelazadas, logrando así un desarrollo sostenible, reforzando la reputación de la empresa y fortaleciendo la confianza por parte de la comunidad⁴.

Estas organizaciones buscan que la responsabilidad social forme parte de la empresa y que cada decisión que se tome considere las implicaciones económicas, sociales, ambientales y el impacto positivo o negativo que esta decisión puede tener sobre los stakeholders⁵.

Teniendo en cuenta lo anterior, se va a profundizar en el análisis de tres entidades como La Corporación Vallenpaz, La Fundación Trascender y La Fundación Colgate Palmolive, con la intención de identificar los elementos de creación de valor compartido y las premisas que les ha permitido perdurar en el tiempo.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores de creación de valor compartido que se ha generado en tres casos implementados en el sector social, educativo y de salud en el Valle y Cauca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar la literatura relacionada con la responsabilidad social, la teoría de los Stakeholders y la creación de valor compartido.

⁴ Tomado de la página web de Centra RSE - Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala: http://centrarse.org/?page_id=42

⁵ Tomado de la página web de Gioteca: <http://www.gioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

- Analizar tres casos exitosos en los sectores social, educativo y de salud del Valle del Cauca, en los últimos 10 años, identificando los elementos de creación de valor.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En 1998 el World Business Council for Sustainable Development⁶ se encargó de aglomerar las definiciones y propuestas de diferentes países que representan diversas culturas y definió el concepto de RSE de la siguiente manera: *"La responsabilidad Social Corporativa es el compromiso permanente de los negocios de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local y de la familia en general."*

Por otra parte, la Comisión de la Unión Europea en su Libro Verde⁷, define la responsabilidad social de las empresas como la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

⁶Es una asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible. <http://www.wbcsd.org/home.aspx>

⁷Los Libros Verdes son documentos publicados por la Comisión Europea cuyo objetivo es estimular una reflexión a nivel europeo sobre un tema concreto. http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/green_paper_es.htm

Según Simon Zadek⁸, hay cinco etapas por las cuales pasan las empresas al desarrollar un sentido de responsabilidad corporativa:

- Etapa defensiva: las organizaciones niegan prácticas, efectos o responsabilidades, lo hacen para defenderse contra ataques a su reputación que podrían en el corto plazo afectar las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca.
- Etapa de cumplimiento: adoptan un enfoque de cumplimiento como un costo de hacer negocios, para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo debido a riesgos continuos de reputación y litigios.
- Etapa de gestión: introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo, y obtener ganancias de más largo plazo al integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.
- Etapa de estrategia: integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios para mejorar el valor económico a largo plazo y obtener ventajas al ser los primeros en alinear la estrategia y las innovaciones de procesos con el tema social.
- Etapa civil: promueven una participación amplia de la industria en la responsabilidad corporativa para mejorar el valor económico en el largo plazo, sobreponiéndose a cualquier desventaja inicial y así obtener ganancias mediante la acción colectiva.

⁸CEO de AccountAbility, un instituto con sede en Londres que promueve la responsabilidad para el desarrollo sustentable

Para iniciar un proyecto de RSE, La Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social de Icontec⁹, sugiere adoptar el siguiente modelo:

- Planear: Reconocer las partes interesadas y priorizar intereses.
- Hacer: Alinear la gestión de la organización mediante la elaboración de un plan de acción: estratégico y operacional.
- Elaborar plan de comunicaciones: gestionar cambio y documentar proceso.
- Verificar: Desarrollar reporte de sostenibilidad
- Actuar: Hacer el nuevo plan de acción. Para evaluar un proyecto de RSE se usan los indicadores de éxito que fueron definidos previamente.

Además de tales indicadores particulares para cada tipo de proyecto de RSE, se evalúan aspectos generales como el número de beneficiarios, la infraestructura entregada, el número de empleados y ejecutivos involucrados en el proyecto, el aporte a los objetivos corporativos, el impacto en la población beneficiada y los alcances deseados en todos los grupos de interés.

Algunas de las organizaciones promotoras de RSE en el mundo son las siguientes:

- World Business Council for Sustainability Development - www.wbcsd.org/
- Alianza Europea para la RSE de las empresas - www.foretica.org/
- Stakeholder Research Associates - www.stakeholderresearch.com/
- Business Human Rights - www.business-humanrights.org/

⁹La finalidad de este Comité, que ha vinculado a más de 200 organizaciones desde sus inicios, ha sido establecer las directrices que deben tener las organizaciones para ser socialmente responsables en su gestión. <http://www.icontec.org/index.php/es/guia-tecnica-colombiana-180-de-rs>

1.2 STAKEHOLDERS

Los llamados stakeholders o partes interesadas (Pitman, 1984)¹⁰, representan la razón de ser de los esfuerzos de la responsabilidad social empresarial. Son aquellos actores que se ven afectados por las actividades de la organización o pueden afectarlas. La teoría de los stakeholders integra la necesidad por parte de las empresas de relacionarse con determinados públicos.

La nueva orientación de la RSE a partir del perfil de los stakeholders establece nuevas formas de relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

Cuadro1. Stakeholders en entidades con RSE

Categorías de Stakeholders	Subgrupos	Relación con entidades con RSE– Estrategias
Empleados	Alta dirección, mandos intermedios, sindicatos, empleados nuevos, potenciales, y los que han dejado la empresa.	Se requieren personas con compromiso social que estén dispuestas a trabajar con salarios bajos.
Inversionistas	Acreeedores, socios actuales y potenciales.	Se requieren personas y entidades con compromiso social que estén dispuestas a sacrificar margen.
Clientes	Clientes potenciales, reales, antiguos, leales y eventuales, nuevos clientes y personas que han dejado de serlo.	Identificar el nicho del mercado para enfocar la estrategia comercial.
Proveedores	Poder de negociación de los proveedores	Se necesitan proveedores con compromiso social.
Competidores	Directos e indirectos. Competencia potencial.	Se deben aprovechar los canales que pueden aportar los socios para llegar a los consumidores
Gobierno y	Legislación; entidades	Garantizar la exención de

¹⁰ Es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

Entidades Reguladoras	reguladoras; autoridades locales, nacionales e internacionales.	impuestos para obtener un mayor margen.
Socios	Accionistas	Se requieren personas y entidades con compromiso social.
Comunidades locales	Vecinos, autoridades locales, grupos ambientalistas, grupos activistas.	Se deben crear nexos para obtener el mayor apoyo posible.
Comunidad académica y científica	Centros universitarios, investigadores y estudiantes	Buscar apoyo académico y económico que permitan fortalecer las entidades
Medios de comunicación	Televisión, radio, prensa, revistas y otras publicaciones técnicas relacionadas con el producto o servicio.	Crear nexos publicitarios que permitan mostrar los proyectos para recibir apoyo.
Otros Agentes sociales	ONG's, asociaciones de derechos humanos, asociaciones ambientalistas, etc.	Buscar convenios para recibir apoyo de personal.

Fuente: Elaboración propia

1.3 CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

La creación de valor compartido es un concepto de Michael E. Porter¹¹, donde según él: “la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.”

Para Porter hay tres formas diferentes de crear valor compartido: 1) Reinventando productos y mercados, 2) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor y 3) Construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la

¹¹ Profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa.

empresa ya que, según él, *“Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras”*¹².

Este círculo virtuoso (empresa-sociedad) busca que los métodos y prácticas operacionales incrementen la competitividad de una empresa partiendo de la filosofía de gana-gana, donde se genera confianza entre las partes y de esta manera, riqueza, bienestar social y desarrollo económico.

Figura 1. Modelo de Creación de Valor Compartido



1.4 ENTORNO

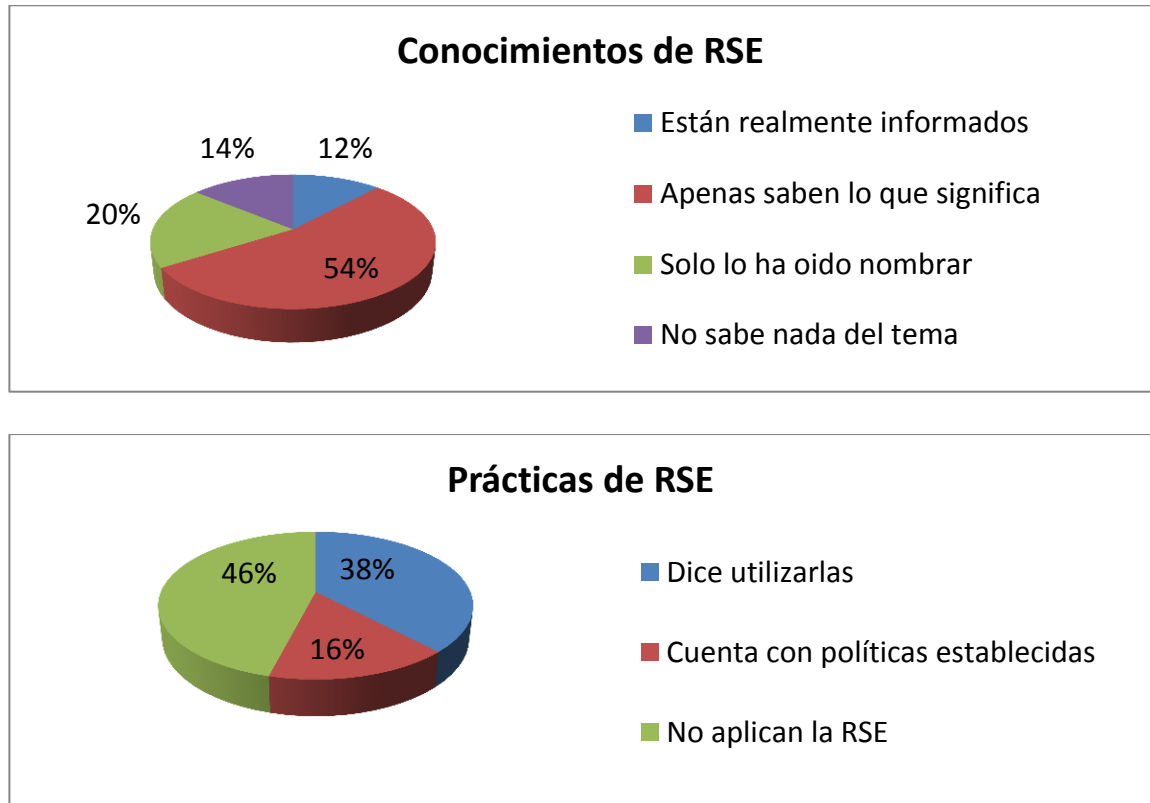
Un estudio presentado por la Superintendencia de Sociedades¹³, en convenio con la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de

¹²Michael E. Porter y Mark R. Kramer: “La creación de valor compartido”, revista Harvard Business Review, edición Enero – Febrero de 2011.

¹³Ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles. <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2013/07/25/1038787/rse-solo-12-empresarios-esta-informado-esta-practica.html>

Colombia, reveló en una muestra realizada a 22.266 empresas de Colombia en el 2012 los siguientes resultados:

Figura 2. Resultados de la encuesta sobre RSE



Lo anterior indica que solo 2.672 empresas están realmente informadas sobre el tema y que 3.563 cuentan con políticas formalmente establecidas.

1.5 CONCEPTO DE FUNDACIÓN

Una fundación¹⁴ es una entidad que se caracteriza por ser una organización sin ánimo de lucro, constituida con patrimonio de sus creadores, sean estos personas naturales, empresas o la combinación de ambos. Como organización sin ánimo de lucro, una fundación tiene como objetivo principal atender necesidades sociales y

¹⁴ Tomado de la página web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_\(Derecho\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_(Derecho))

no pretende conseguir beneficio económico. Por lo general, reinvierte el excedente de su actividad en obra social aunque esto no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio. Una fundación debe intentar que los fines que se decidieron en su objeto social se realicen, cuidando siempre su patrimonio como medio para la consecución de los fines.

1.6 DIFERENCIA ENTRE FUNDACIÓN Y CORPORACIÓN

La corporación¹⁵ es una agrupación de personas que se reúnen para desarrollar un fin social sin ánimo de lucro. Mientras que en una fundación no hay personas asociadas sino bienes con personería jurídica.

PARTE II: ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO ENFOCADAS AL DESARROLLO SOCIAL, EDUCATIVO Y DE SALUD

2.1 CASO CORPORACIÓN VALLENPAZ

2.1.1 LA EMPRESA

Vallenpaz¹⁶ es una corporación privada sin ánimo de lucro, creada en el año 2000, que trabaja por el desarrollo humano y socio económico de los pequeños agricultores de las regiones más afectadas por el conflicto armado del país. Esta entidad, que se dedica a la construcción de paz, centra su campo de acción en el suroccidente colombiano.

¹⁵Tomado de la página web: <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-corporaciones-y-fundaciones.html>

¹⁶ Tomado de la página web: <http://www.corporacionvallenpaz.com>

Actualmente, esta organización tiene aproximadamente 800 miembros entre los cuales hay empresas, iglesias, universidades, ONG's, entidades privadas y gubernamentales, además de ciudadanos de todas las etnias que viven en su zona de influencia.

Esta corporación es el resultado de dos tipos de situaciones: una que tiene que ver con los secuestros y ataques dentro de Cali, principalmente en la elite social. Y la otra, en la parte rural que es producto de los procesos políticos de los indígenas, campesinos y afrocolombianos en el departamento del Cauca.

Vallenpaz apoya proyectos sostenibles que lleven a contribuir a la reactivación económica de las comunidades rurales.

Teniendo en cuenta que el principal objetivo es construir la paz a través del desarrollo integral de sus comunidades, el trabajo de Vallenpaz no se enfoca en segmentos específicos de la población (personas desplazadas, desmovilizadas, afro-descendientes o indígenas), sino en todos los habitantes de la zona, sin ninguna diferenciación.

Sus principales proyectos son los "Centros de coexistencia y paz", "Apoyo al proceso de retorno de población desplazada a la zona de la carretera vieja de Cali a Buenaventura", "Centros rurales de desarrollo tecnológico", "Seguridad alimentaria RESA", "Habilidades para la convivencia en instituciones educativas" y "Recuperación de la finca tradicional del Norte del Cauca"

2.1.2 MISIÓN¹⁷

“Contribuir al logro de la paz promoviendo el desarrollo integral de comunidades rurales”.

2.1.3 PROYECTO: “RECUPERACIÓN DE LA FINCA TRADICIONAL DEL NORTE DEL CAUCA”

Este proyecto busca reactivar la base social y económica de las comunidades ubicadas en el norte del Departamento del Cauca, trabajando en la consolidación de la cultura de paz y la convivencia ciudadana.

A mediados de 1999, con los recursos iniciales y unos lineamientos definidos, Vallenpaz hace una convocatoria abierta a las comunidades del departamento del Cauca y Valle para que presenten propuestas de desarrollo.¹⁸

Se reciben aproximadamente 200 proyectos, pero dada la poca viabilidad y deficiencias en la formulación, se seleccionaron las organizaciones que demostraban mayor trayectoria en la organización social para la producción y la comercialización.

En noviembre de 2009, el trabajo de Vallenpaz se expandió a 20 municipios del Valle, Cauca y Nariño. Las regiones de intervención de la corporación se concentran en las zonas rurales planas y de ladera de los municipios ubicados sobre las cordilleras Central y Occidental del Valle del Cauca, las zonas rurales del

¹⁷ Tomado de la página web de Vallenpaz:

<http://vallenpaz.org.co.148.gppnetwork.com/QuienesSomos/Misi%C3%B3nyVisi%C3%B3n.aspx>

¹⁸ “Estudio sobre buenas prácticas para el desarrollo de proyectos sociales de Vallenpaz, Recuperación de la Finca Tradicional en el Norte del Cauca”, Mayo 2010. <http://vallenpaz.org.co.148.gppnetwork.com/Portals/0/Info%20general%20sobre%20VPZ/SISTEMA%20TIZACION%20ICESI%20Informe%20Final%20Mayo%202013%202010%20INSTITUCIONAL.pdf>

municipio de Buenaventura, que incluye toda la región Pacífica vallecaucana y los municipios del norte del departamento del Cauca. Vallenpaz apoya a 8 municipios en los departamentos del Valle (Jamundí, Dagua, Cali, Palmira, Cerrito, Florida, Pradera, Buenaventura) y 8 del Cauca (Buenos Aires, Santander de Quilichao, Caloto, Padilla, Puerto tejada, Villa Rica, Miranda, Corinto).

Según Luis Alberto Villegas, director de Vallenpaz, actualmente no hay desplazamiento y en cambio, hay 500 casos reportados de retorno de la ciudad al campo.

2.1.4 SU SECTOR

La región del norte del Cauca está conformada por los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada, Caloto, Padilla, Villarrica, Miranda, Buenos Aires, Suárez, Corinto, Jambalo, Caldon y Toribio.

Según el Censo del 2005¹⁹, esta región cuenta con 384.496 habitantes que se encuentran ubicados en su mayoría en la zona rural (57.4%) y un 42.6% en la zona urbana. La mayoría de la población se reconoce como afrodescendiente (45.4%), el 28.3% como indígenas y el 27% restante como mestizos.

En la zona plana, la economía principalmente depende de la caña de azúcar y de la producción de etanol, aunque también se encuentran algunas empresas que hacen parte de la zona de Ley Páez. En la zona montañosa, predomina una economía campesina dedicada también a actividades agropecuarias.

¹⁹ Informe de coyuntura económica regional, departamento del Cauca 2012, DANE. Tomado de la página web: http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/cauca_icer__12.pdf

El Cauca es un departamento de marcados contrastes sociales, por una parte se caracteriza por ser una región con alta productividad, y por otro lado, tiene los niveles de pobreza y exclusión por encima del promedio nacional. Existe una gran cantidad de personas desplazadas provenientes del pacífico.

La presencia de grupos armados ilegales ha marcado el declive social y económico de la región. El M-19 había tenido una fuerte presencia en el departamento durante la década de los años 80, pero con su desmovilización en los años 90, las FARC se “apropiaron” de este territorio, consolidándose en el sur del departamento del Valle y norte del Cauca.

Los secuestros masivos, son el principal referente que motiva el surgimiento de Vallenpaz, pues generaron movilizaciones masivas y espacios de reflexión entre diversos actores de la ciudad que antes no se habían manifestado.

2.1.5 SU ESTRATEGIA

Una de las principales premisas de la corporación está en el apoyo a los agricultores en aspectos de desarrollo humano, mejoramientos del producto y búsqueda de nuevos mercados para incrementar las ventas y mejorar los ingresos.

En el lanzamiento de la campaña “La fuerza de los alimentos” el pasado 19 de septiembre en Cali en “La Gran Cena” de Vallenpaz, el director de la corporación compartió algunos datos sobre el impacto social de esta iniciativa: El 20% de la producción se destina al intercambio con los vecinos; el 50% se vende en las

plazas de mercado y el 30% restante llega a supermercados como La 14, Superinter, y Mercamío, entre otros.

Además, como balance en los 14 años desde que funciona Vallenpaz, esta corporación ha apoyado a 12.000 familias del Valle, Cauca y Nariño. Durante el 2013, aproximadamente 1.058 agricultores vendieron 12.392 toneladas de productos del campo, por un valor de \$10.963 millones de pesos colombianos.

2.1.6 INICIATIVAS QUE CREAN VALOR COMPARTIDO

La corporación Vallenpaz se financia con recursos del sector privado, a través de eventos como la cena Vallenpaz, además de aportes por cooperación internacional, y del gobierno Nacional y local.

Las campañas de esta corporación buscan integrar a todos los colombianos de una u otra forma para que apoyen a la paz en Colombia, ya sea con aportes o simplemente comprando los productos de la marca “Cosechas de paz” para generar mejor calidad de vida para estas personas.

Por lo anterior, los factores claves de éxito son:

- **La innovación:** buscando siempre estar a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos para poder seguir siendo competitivos.
- **La gestión:** consiguiendo contratos que permitan el desarrollo de la empresa.
- **La transparencia:** mostrando abiertamente en cada auditoría o cena Vallenpaz los resultados de los proyectos fijados con anterioridad a los aportantes y a las partes involucradas.

- **Asistencia técnica:** buscando que los productos sean de primera calidad, teniendo asesoría especializada con el apoyo de la academia.

2.1.7 APRENDIZAJES

Los valores sociales mostrados en este proyecto deben inspirar también la conexión con el entorno económico y empresarial para la búsqueda de patrocinios para lograr una conexión fluida que permita diseñar estrategias y emprender acciones que permitan actuar conjuntamente y de esta forma, lograr más igualdad y bienestar social.

Es importante focalizarse siempre hacia la innovación, por eso se debe buscar el acompañamiento constante de la academia para estar a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos y técnicos que permitan la competitividad para poder perdurar en el tiempo.

Así mismo, se dispone de una bolsa de proyectos innovadores formativos, de investigación y de gestión para ofertar al sector público, instituciones y empresas privadas, para conseguir financiación.

Como resultado de lo anterior, la Corporación Vallenpaz y en particular, este proyecto, ha logrado permanecer por más de 10 años logrando su autosostenibilidad gracias a la visión de su fundador, Rodrigo Guerrero²⁰, quién convencido del valor humano de los campesinos, sabiendo que podrían sembrar para sustentar su familia, buscando rentabilidad y alguna independencia económica, los apoyó logrando sacar esta iniciativa adelante.

²⁰ Político y médico cirujano, nacido en Cali, Colombia. Ha sido alcalde de Cali en los periodos 1992-1994 y 2012-2015.

2.1.8 DESAFÍOS

Vallenpaz debe seguir involucrado en programas gubernamentales, ya que de esta manera, se abren las puertas a una mayor cantidad de personas, incrementando el impacto de las iniciativas de la empresa.

2.2 CASO FUNDACIÓN TRASCENDER

2.2.1 LA EMPRESA

La Fundación Trascender²¹ es una entidad sin ánimo de lucro, creada en el año 2000, con la iniciativa de crear una escuela de educación No Formal para apoyar la educación de los niños en el norte del Valle del Cauca. Desde ese momento nace la idea de crear una institución más estructurada que apoye la educación de los niños, empezando así con el programa de auxilios educativos, con el que actualmente cuenta la fundación Trascender.

La Fundación está formada por una junta directiva de 10 personas todos voluntarios empresariales de la región vallecaucana.

La Fundación ayuda específicamente a niños que estudian en la escuela Nuestra Señora de Chiquinquirá, ubicada en la comuna 20 de Cali del barrio Belisario Caicedo.

Trascender también brinda auxilios educativos, en alianza con Johnson & Johnson, para contribuir a la inclusión en el sistema educativo colombiano, de niños y jóvenes que debido a su situación económica no acceden a la educación formal.

²¹ Tomado de la página web de la Fundación Trascender:: <http://www.fundaciontrascender.cl/fundaciontrascender/>

Sus principales proyectos están enfocados en la nutrición y en la educación con la “Obra Trascender”.

2.2.2 MISIÓN²²

“Desarrollo e Innovación a partir, de la creación de un Programa Piloto, que fomenta el liderazgo, los principios de comportamiento y los valores desde la niñez. Promovemos la Inclusión, desde la educación inicial hasta la culminación del bachillerato, de estudiantes de escasos recursos al Sistema Educativo Colombiano, a través del Programa de Auxilios Educativos”.

2.2.3 PROYECTO: “OBRA TRASCENDER”

La Fundación, desde su creación, ha trabajado en la consolidación de estrategias que promueven el desarrollo de propuestas educativas innovadoras dirigidas a la niñez, ofreciendo aportes importantes a la educación en la región; de igual manera, contribuye a la inclusión al sistema educativo colombiano de niños y jóvenes de escasos recursos.

Trascender cuenta con un programa piloto enfocado a la infancia entre los 3 y 11 años de edad a los que se les brinda mediante una metodología propia e innovadora espacios de expresión llamados “Obras”, en donde los niños rotan por espacios artísticamente ambientados, los cuales ofrecen alternativas de expresión diferentes, coherente con los lenguajes infantiles.

²² Tomado del Manual de Comunicación Interna de la Fundación Trascender: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/974/2/TCS0118A.pdf>

2.2.4 SU SECTOR

Con el objetivo de garantizar el acceso a la educación de una mayor proporción de la población escolar al sistema educativo, se estableció la ley 715 de 2001 que introdujo mecanismos como el sistema general de participación.

La matrícula por sector incluye diferentes tipos de atención, según el origen de los recursos y el tipo de establecimiento al que acuden los estudiantes. Por una parte, se cuentan los estudiantes que van a establecimientos estrictamente oficiales o privados. Por otra parte, se encuentran los estudiantes que van a colegios privados, pero los gastos de matrícula y pensión son asumidos por la Secretaría de Educación, con recursos del Sistema General de Participaciones, que se identifican como subsidios privados. Por último, están los estudiantes que van a colegios oficiales, los cuales han sido entregados en administración a entidades privadas, bajo la figura de concesión.

Para Cali, entre 2002 y 2006²³, la matrícula total sube en 59.884 cupos, mientras entre 2006 y 2010 disminuye en 35.008 estudiantes atendidos.

En el sector oficial, la matrícula atendida se incrementa en 12.071 estudiantes entre 2002 y 2006. En la segunda mitad del período estudiado, la matrícula disminuye en 7.073 estudiantes.

El sector privado, por su parte, que en 2002 atendió 226.938 alumnos, se situó en 195.161 estudiantes en 2006 y en 140.943 cupos en 2010, mostrando una tendencia decreciente significativa.

²³ Educación compromiso de todos, Luis Piñeros, Andrés Castillo, Andrés Casas, Sept. 2011. <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/10/Cali.pdf>

Los subsidios oficiales, que en 2002 eran nulos, pasan a ser 564 en 2006. En 2010, 1.876 alumnos son atendidos con este mecanismo de financiación.

Los subsidios privados, que en 2002 eran inexistentes, pasan a ser 79.026 alumnos matriculados en esta modalidad en 2006. Para 2010, estos subsidios benefician a 103.997 estudiantes.

2.2.5 SU ESTRATEGIA

La obra Trascender es un modelo pedagógico de enseñanza dirigida a los niños de la primera infancia, en donde se desarrollan talleres y actividades lúdicas que despierten y perfeccionen habilidades artísticas en los niños con el fin de potencializar sus aptitudes y formar un mejor ser humano para el futuro. Este proyecto es apoyado económicamente por la empresa privada donde, además de esto, recibe asesoramiento profesional.

El programa piloto está enfocado a la infancia de 3 a 11 años de edad. Cuenta con una metodología propia e innovadora; se desarrolla en espacios de expresión llamados “obras”.

El programa está conformado por dos áreas así:

- **Área Pedagógica.** los niños rotan por cada uno de los siete espacios artísticamente ambientados, los cuales ofrecen alternativas de expresión diferente, coherente con los lenguajes infantiles.
- **Área Psicosocial.** Vinculación afectiva donde se interviene a la familia desde el niño, reconocimiento de la estructura familiar.

La Fundación Trascender trabaja por los niños desde la primera infancia con líneas de acción, educación y nutrición articuladas con los derechos de la niñez, los derechos humanos y los objetivos del milenio, construyen alternativas pedagógicas e innovadoras en el trabajo con los niños que permiten; el equilibrio de sus centros cognitivo, expresivo y emocional, el fortalecimiento de su sistema de creencias fomentando el liderazgo, los principios de comportamiento y la creación de valores, a partir de los 3 años de edad.

2.2.6 INICIATIVAS QUE CREAN VALOR COMPARTIDO

Las tendencias en Colombia para el tercer sector²⁴, es que al ser entidades sin ánimo de lucro, promueven razones benéficas que contribuyen al desarrollo social del país, generando capital humano a través de sus programas de apoyo dirigidos a sus diferentes objetivos con una comunidad en especial. En cuanto a las fuentes de financiamiento de este sector se encuentra que los ingresos privados son la característica predominante no solo en Colombia sino en América Latina con un 74%, según lo refleja un estudio sobre la incidencia del tercer sector en la sociedad, “en donde Colombia tiene la mayor proporción en el caso de donaciones privadas con un 14.9%”

Beneficios que han sido factores claves de éxito:

- **Inclusión:** se busca promover que estudiantes de escasos recursos pertenezcan al sistema educativo colombiano desde la educación inicial

²⁴El Tercer sector se refiere a las asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, privadas de desarrollo, y organizaciones sin fines de lucro.
http://www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran_es.pdf

hasta la culminación del bachillerato, a través del programa de auxilios educativos.

- **Focalización en la familia:** fortalecimiento de los vínculos afectivos en la familia a través del niño como base fundamental de la sociedad.
- **Proyección:** promueven un mejor nivel de vida a través del acceso a oportunidades para una de las comunas más marginadas de la ciudad.

2.2.7 APRENDIZAJES

En las entidades educativas se busca formar talento humano ético que contribuya a la productividad de las empresas en un entorno globalizado, desarrollando competencias en innovación, relacionamiento y emprendimiento, mediante la generación permanente de espacios para el encuentro de estudiantes y empresarios.

El cambio se debe reflejar dando educación de calidad donde se debe incluir el bilingüismo y el manejo de las Tecnologías de la Información. Teniendo en cuenta la importancia de un aporte continuo de conocimiento que transforme las circunstancias y genere mejoras.

La deserción del sistema educativo no sólo perjudica a los escolares y a sus familias sino también a todo el país, porque se restringen las posibilidades de desarrollo social y las que están en directa relación con el capital humano. Es clara la relación entre el nivel educativo y las oportunidades de progreso de las personas. Así, dejar la escuela para acceder a empleos informales, que suelen

tener jornadas excesivas y precarias condiciones laborales, perpetúa el círculo de la pobreza.

Un factor determinante para que el proyecto funcione y haya permanecido por más de una década, ha sido el aporte económico y la gestión hecha por algunas empresas. Entre ellas, Sucromiles S.A. que gracias al apoyo de su gerente general, el Dr. Jaime Colmenares²⁵ y su deseo de promover el desarrollo social en la región, fomentando el modelo estratégico de RSE desde su posición, como líder industrial, se ha trazado la idea de definir políticas y acciones en beneficio de la niñez.

2.2.8 DESAFÍOS

La Cooperación y la confianza con las comunidades son factores claves en cualquier estrategia de Creación de Valor Compartido. En este sentido, el verdadero desafío es el desarrollo de nuevas capacidades y el fortalecimiento de los vínculos que unen las personas con las comunidades.

2.3 CASO FUNDACIÓN COLGATE PALMOLIVE

2.3.1 LA EMPRESA

En 1977, Colgate Palmolive Colombia²⁶ creó la Fundación Colgate-Palmolive²⁷. Su nombre original fue “Fundación pro deportes Colgate Palmolive” y su objetivo

²⁵Egresado de Ingeniería Química en 1968. Ph.D. en Ing. Química de la Universidad de Notre Dame, (1971). Miembro de Juntas Directivas en varios períodos (Bayer, Prodesal , ANDI, Ind. Envases) y actualmente representante ANDI al Comité Universidad Empresa.

²⁶ Es una empresa multinacional presente en 222 países dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de higiene bucal, higiene personal y limpieza del hogar.

²⁷ Tomado de la página web:

<http://www.colgate.com.co/app/Colgate/CO/Corp/CommunityPrograms/Fundacion-Colgate.cvsp>

inicial era fomentar el deporte, especialmente el tenis. En 1991, luego del cambio de nombre, se establece una nueva visión enfocada en constituirse en el más fuerte vehículo para transmitir los valores de Colgate Palmolive a la comunidad, con la idea de llegar a los sectores más necesitados. Este proyecto creció, haciendo especial énfasis en la niñez.

El compromiso de la Fundación ha sido fomentar la educación sobre salud bucal a los niños de todo el mundo, mediante su programa “Sonrisas Brillantes, Futuros Brillantes”, una iniciativa para promover la importancia de la salud bucal mediante la educación y la prevención. Desde 1991 a la fecha, este programa ha llegado a más de 46 millones de niños en 80 países. Estableciendo sociedades con gobiernos, profesionales dentales, profesionales de la educación, escuelas y la comunidad en general.

Sus principales proyectos son los parques recreacionales; las casas en Popayán y Armero; los centros médicos y odontológicos; donaciones y el proyecto de “Operación Sonrisa”.

2.3.2 MISIÓN

“Ejecutar actividades de ayuda social, educativa, científica y de fomento al deporte para impulsar el desarrollo de la comunidad colombiana”.

2.3.3 PROYECTO: “OPERACIÓN SONRISA”

El apoyo brindado por Colgate Palmolive al proyecto Operación Sonrisa se viene dando desde 1995, cubriendo durante este período, más de 1.500 niños

provenientes de diferentes lugares de Colombia. La actividad de Operación Sonrisa está enfocada a brindar a los niños la atención necesaria para solucionar sus problemas de labio leporino, paladar hendido, malformaciones faciales y cicatrices por quemaduras. La vinculación de la Fundación ha consistido en apoyo para la realización de las jornadas quirúrgicas así como en la publicidad que se hace en cada una de ellas, mediante la cual la empresa privada y muchos colombianos de buen corazón, han contribuido con esta labor.

Este proyecto comenzó en el 1982 por el Dr. William Magee²⁸ y su esposa Katleen Magee²⁹. Más de 150.000 niños y adolescentes han sido sometidos a cirugías desde su creación, con la ayuda de más de 4.000 voluntarios médicos que viajan alrededor del mundo llevando esperanza y sonrisas a través de estas cirugías.

Operación Sonrisa en Colombia se dedica a atender niños y niñas de bajos recursos con labio y/o paladar hendido y viene adelantando labores en el país desde 1988.

2.3.4 SU SECTOR

Uno de cada 500 niños que nacen al año padece de labio y/o paladar hendido³⁰. Niños con estas malformaciones faciales que no reciben cirugía reconstructiva, tienen dificultades para respirar, beber, comer y hablar. Como resultado de esto, muchos sufren de malnutrición y de otros problemas médicos y psicológicos.

²⁸Cirujano plástico norteamericano

²⁹Enfermera y trabajadora social clínica norteamericana

³⁰Son defectos congénitos que afectan el labio superior y el paladar.

Existen muchas causas para el labio leporino y el paladar hendido, como problemas con los genes que se transmiten de uno o ambos padres, drogas, virus u otras toxinas que también pueden causar estos defectos congénitos. El labio leporino y el paladar hendido pueden ocurrir junto con otros síndromes o anomalías congénitas.

Los factores de riesgo son, entre otros, antecedentes familiares de labio leporino o paladar hendido y la presencia de otras anomalías congénitas. Aproximadamente 1 de cada 2,500 personas presenta paladar hendido.

Cuadro 2. Problemas presentes por labio leporino o paladar hendido

Posibles Problemas	
Insuficiencia para aumentar de peso.	Problemas con la alimentación.
Flujo de leche a través de las fosas nasales durante la alimentación.	Retardo en el crecimiento.
Infecciones repetitivas del oído.	Dificultades en el habla.

Fuente: Elaboración propia

La cirugía para cerrar el labio leporino suele realizarse cuando el niño tiene entre 6 semanas y 9 meses de edad y puede necesitarse una cirugía posteriormente en la vida si el problema tiene un gran efecto sobre el área de la nariz.

A lo largo del año se realizan jornadas quirúrgicas en las que se llevan a cabo cirugías plásticas reconstructivas a la población local con malformaciones. En estas actividades participan grupos de colaboradores como voluntarios médicos, paramédicos y gente del común que se desplaza a diferentes rincones de

Colombia.

Con el trabajo en equipo y con la participación de los diferentes actores de la sociedad se contribuye a la inclusión social de los pacientes y sus familias. Estas jornadas se realizan para ofrecer atención quirúrgica al paciente con discapacidad y atención psicosocial a la familia y su comunidad.

2.3.5 SU ESTRATEGIA

Con el apoyo económico, logístico y profesional de Colgate Palmolive Cia., además de donaciones de personas, instituciones y otras empresas solidarias, se ha logrado que la Fundación pueda subsistir. De esta manera, se realizan jornadas programadas donde se llegan a los centros de salud establecidos en los diferentes barrios de Cali, Pereira, Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga y Cúcuta, donde con anterioridad se hacen campañas de promoción y de valoración para atender a los pacientes más críticos. De esta manera, y en solo 45 minutos y con US\$350, una cirugía de labio puede transformar la vida de un niño para siempre.

Cuadro 3. Estadísticas sobre servicios brindados³¹:

Servicios	2012	Junio de 2013
Cirugías	1.001	17.560
Consultas	18.585	10.028
Histórico de jornadas	491	N/A

Fuente: Elaboración propia

³¹ Estadísticas para evaluar el impacto social. <http://colombia.operationsmile.org/>

2.3.6 INICIATIVAS QUE CREAN VALOR COMPARTIDO

Colgate ha servido como un valioso patrocinador de Operación Sonrisa por varios años alrededor del mundo. En 2010, se anunció un nuevo convenio con la Fundación que convierte a la Empresa en el nuevo y exclusivo socio en el área de salud bucal de Operación Sonrisa, en América Latina.

Actualmente Colgate está implementando la campaña “Una Hermosa Sonrisa Esperando ser Descubierta”, cuyo objetivo es ayudar a divulgar la labor que realiza la Fundación y contribuir a financiar parte de las cirugías reconstructivas. En este sentido, la Empresa estará aportando un porcentaje de las ventas de los productos de Cuidado Oral en los establecimientos participantes.

De acuerdo con lo anterior, los factores claves de éxito son:

- **El acompañamiento y la asesoría:** logrando hacer un acercamiento personal entre el paciente y los médicos voluntarios, creando un nexo de confianza que permita obtener el éxito en cada tratamiento.
- **El compromiso:** con el apoyo de los aportantes, la Fundación siempre busca abarcar la mayor cantidad de población posible, dando la mejor atención y logrando los mejores resultados gracias a la calidad de los profesionales.
- **El profesionalismo:** Los médicos que participan en estas jornadas cuentan con la preparación y la experiencia suficiente que les permite ejercer cada

cirugía o tratamiento de acuerdo a los estándares médicos internacionales establecidos para este tipo de procedimientos.

2.3.7 APRENDIZAJES

El hecho que el paciente sea valorado, no significa que se vaya intervenir quirúrgicamente. La gran mayoría de las veces la demanda excede los cupos de cirugía. Por esa razón los pacientes se clasifican de acuerdo a las prioridades o gravedad. De esta manera, se debe buscar apoyo económico en otras entidades, sean privadas u oficiales y no depender casi en su totalidad de Colgate Palmolive para así, aprovechar el conocimiento y trayectoria de la Fundación, pero “inyectándole” mayor capital económico para abarcar más cantidad de personas incrementando los beneficiados.

Ciertamente es esto lo que han buscado desde sus inicios los creadores del proyecto “Operación Sonrisas”, el Dr. William Magee Jr. y su esposa Kathleen Magee, llegando a los líderes empresariales de muchos países. En este caso, La Fundación Colgate Palmolive en Colombia, pidiendo el apoyo económico y la asesoría profesional que les ha permitido funcionar por tantos años, logrando consolidar un proyecto que tiene unas repercusiones sociales verdaderamente relevantes.

2.3.8 DESAFÍOS

El objetivo de la gestión responsable es que cada actividad realizada por la institución genere el máximo valor para la Fundación y para la sociedad, extendiendo así las fronteras de conocimiento y desarrollo para todos.

CONCLUSIONES

Luego de revisar los conceptos relacionados con stakeholders y creación de valor compartido, se puede afirmar que la RSE es parte del modelo de sostenibilidad de cualquier organización que integra la competitividad y el medio ambiente.

Para Manuel Carvajal Sinisterra *“Una Empresa exitosa no puede existir en una Sociedad no saludable”*. De la misma manera, Michael Porter dice: *“La Responsabilidad Social Estratégica crea valor compartido para beneficio de la Sociedad y de la Empresa”*. Por su lado, Gabriel García Márquez³² señala: *“La educación que queremos para el país que soñamos”*.

Con los pensamientos de estos ilustres personajes se quiere transmitir la importancia del enfoque hacia los tres pilares de la sociedad: el desarrollo social, la educación y la salud. Que a su vez, en los tres casos revisados, se evidencia el compromiso por parte de los diferentes sectores económicos de nuestra región por apoyar proyectos que fomentan un mejor futuro para las comunidades menos favorecidas.

Por lo anterior, me impacta el enfoque que tiene Vallenpaz para el desarrollo social y económico de los habitantes del norte del Cauca y como desde sus inicios

³² Escritor, novelista, cuentista, guionista y periodista colombiano. En 1982 recibió el Premio Nobel de Literatura.

nunca ha perdido el norte del proyecto, ni la esencia con la que se creó y cada año se fortalece gracias al aporte voluntario de la empresa privada y particulares como la cena Vallenpaz, donde también se presentan los resultados de los objetivos trazados desde el principio, lo que permite fortalecer la credibilidad de la corporación.

Con respecto al sector educativo, entendiendo las situaciones y coyunturas que se presentan en un país con una tasa de desempleo³³ y desigualdad tan alta como la de Colombia. Se crea la fundación Trascender donde apoyada por la empresa privada trabaja en proyectos enfocados a la desnutrición y la educación.

Por el lado de la salud, hay malformaciones genéticas como el labio leporino y el paladar hendido, que afectan tanto física como psicológicamente a las personas que las padecen y esto lo entendió Colgate Palmolive y mediante su fundación, ha apoyado económicamente por muchos años esta iniciativa que busca un mejor nivel de vida para estos niños evitando consecuencias como desnutrición, aislamiento, complejos y demás situaciones que puedan presentarse por esta afectación física.

Después de haber revisado estos tres proyectos, y de entender los factores claves de éxito que los han llevado a perdurar en el tiempo por más de una década. Se puede afirmar que son claros ejemplos de la capacidad que tienen nuestros líderes de sacar adelante iniciativas con sentido social que benefician a sectores necesitados, tratando de combatir la inequidad presente en nuestro país. De esta

³³ Tasa de desempleo, tomado de la página web: <http://www.dane.gov.co/>

manera, estas iniciativas exitosas se podrían replicar como modelos en diferentes partes del país buscando desarrollo y equidad social.

La responsabilidad social no puede estar solo en las manos del gobierno, sino que las empresas pueden aportar para el desarrollo del país buscando reducir la pobreza, el hambre, la falta de trabajo y la falta de educación.

“Aunque el mundo, en su globalidad, conozca hoy una prosperidad sin precedentes, no han desaparecido las bolsas de hambruna y mal nutrición crónica. Lo mismo en países industrializados que en el Tercer Mundo siguen siendo endémicas enfermedades que pueden desarraigarse, muertes que son evitables. Detrás de esos problemas hay siempre una razón económica”³⁴.

³⁴AMARTHYA SEN. Premio nobel de Economía. 1998.

BIBLIOGRAFÍA

- Alderfer, Clayton P. Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press, 1972.
- Arango Delgado, Roberto. “Logros y desafíos sociales del Valle del Cauca”. Febrero 2012.
- Colgate Palmolive.
<http://www.colgate.com.co/app/Colgate/CO/Corp/CommunityPrograms/Fundacion-Colgate.cvsp>
- Corporación Vallenpaz. <http://www.corporacionvallenpaz.com>
- DANE. Informe de coyuntura económica regional, departamento del Cauca 2012, http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/cauca_icer_12.pdf
- Durán Salvatierra, Sylvie. “El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones”. Red Cultural Mercosur.
http://www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran_es.pdf
- Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. 1984
- Fundación Operación Sonrisa Colombia. <http://colombia.operationsmile.org/>
- Fundación Trascender. www.funtrascendercolombia.org
- Gerencie.com <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-corporaciones-y-fundaciones.html>
- Global Reporting Initiative (GRI).<http://www.globalreporting.org>
- Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social de Icontec.
<http://www.icontec.org/index.php/es/guia-tecnica-colombiana-180-de-rs>

- Zadeck, Simon. El camino hacia la responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review. Edición Especial RSE. Agosto 2007.
- Harvard Business Review. “La creación de valor compartido”. Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. Edición Enero – Febrero 2011.
- Libros Verdes de la Comisión Europea
http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/green_paper_es.htm
- Manual de Comunicación. Fundación Trascender. Comité de Comunicación: ComunicArte”<http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/974/2/TCS0118A.pdf>
- Maslow, Abraham. Una teoría sobre la motivación humana. 1943
- Mejía, Beatriz, Nuestro compromiso con la primera infancia, Modelo estratégico de responsabilidad social, 2010.
- Piñeros, Luis. Castillo, Andrés. Casas, Andrés. Educación compromiso de todos. Septiembre 2011. <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/10/Cali.pdf>
- Plan decenal de educación 2006-2010.
http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Colombia/Colombia_plan_decenal_educacion_2006-2016.pdf
- Superintendencia de Sociedades <http://noticias.universia.net.co/entrada/portada/noticia/2013/07/25/1038787/rse-solo-12-empresarios-esta-informado-esta-practica.html>
- Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_\(Derecho\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_(Derecho))
- World Business Council for Sustainable Development
<http://www.wbcsd.org/home.aspx>

ANEXO 1.Comparativo entre empresas analizadas

Aspecto a evaluar	Empresa Corporación Vallenpaz	Fundación Trascender	Fundación Colgate Palmolive
Proyecto	Recuperación de la finca tradicional del norte del Cauca	Obra trascender	Operación Sonrisa
Estrategia	El 20% de la producción se destina al intercambio con los vecinos; el 50% se vende en las plazas de mercado y el 30% restante llega a supermercados como La 14, Superinter, y Mercamío, entre otros.	Área Pedagógica Área Psicosocial	Con el apoyo económico, logístico y profesional de Colgate Palmolive Cia., además de donaciones de personas y otras instituciones solidarias, la fundación subsiste exitosamente.
Creación de valor compartido	Innovación, Gestión, Transparencia y Asistencia Técnica	Inclusión, Focalización en la familia y Proyección.	El acompañamiento y la asesoría, el compromiso y el profesionalismo
Aprendizajes	Se debe focalizar siempre hacia la innovación, por eso se busca el acompañamiento constante de la academia para estar a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos y técnicos.	El cambio se debe reflejar dando educación de calidad donde se debe incluir el bilingüismo y las TIC's.	La gran mayoría de las veces la demanda excede los cupos de cirugía. Se debe buscar apoyo económico en otras entidades, sean privadas u oficiales y no depender casi en su totalidad de CP.
Desafíos	ben seguir involucrados en programas gubernamentales, ya que de esta manera, se abren las puertas a una mayor cantidad de personas, incrementando el impacto de las iniciativas de la empresa.	Desarrollar nuevas capacidades y fortalecer los vínculos que unen las personas con las comunidades.	El objetivo de la gestión responsable es que cada actividad realizada por la institución genere el máximo valor para la fundación y para la sociedad.