

Estructura de Indicadores en Nalsani SAS - Totto

**Estructura de Indicadores del Programa Totto al Tablero de Nalsani SAS – Totto**

Proyecto de Grado.

**Adriana Patricia Rios Moreno**

**Id: 330100**

**Asesor de Proyecto: Juan Camilo Escandón**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios.**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Programa de Administración de Empresas**

**2017**

## Tabla de contenido

Resumen .....	1
Introducción.....	2
1. Capítulo I entorno primario.....	3
1.1. Descripción de la realidad social y dilemas (Planteamiento del problema) .....	3
1.2. (Perspectiva de la sistematización de experiencias) Justificación .....	3
1.3. Preguntas problematizadoras o generadoras .....	5
1.4. Objetivos del proyecto de sistematización de experiencias.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos específicos .....	5
5. Capítulo II configuración teórica e histórica.....	6
5.1. Marco referencial .....	6
5.2. Marcos de referencia frente a la realidad indagada .....	10
5.2.1. Marco teórico.....	10
5.2.2. Marco Institucional.....	13
5.2.3. Marco Legal.....	20
5.2.4. Marco Histórico .....	25
6. Capítulo III proceso de interacción social y/o institucional .....	28
6.1. Actores y Georreferenciación .....	28
6.2. Instrumentos.....	32
6.3. Elementos de contexto .....	33
7. Capítulo IV situación final .....	33
7.1. Análisis e interpretación crítica de la realidad abordada .....	33
7.2. Producto o propuesta transformadora .....	35
8. Anexos.....	40
9. Referencias .....	53

### **Listado de Figuras**

Figura 1. Estructura de Indicadores – Instrumento ETHOS

Figura 2. Organigrama RSE

Figura 3: Grupos de interés Tutto

Figura 4: Tipos de donaciones realizadas por Tutto

Figura 5: Inversión en Comunidad

Figura 6: Temáticas del Pacto Global

Figura 7: Ubicación Geográfica Tutto al Tablero

Figura 8: Alianzas Tutto al Tablero

### **Listado de Tablas**

Tabla 1: Estudios teóricos para la medición de indicadores sociales

Tabla 2: Principales reconocimientos del área de Talento Humano y RSE

Tabla 3: Programas y proyectos desarrollados.

Tabla 4: Iniciativas mundiales de medición en Gestión Social.

**Listado de Anexos**

Anexo 1: Plan de Trabajo práctica profesional

Anexo 2. Matriz de Indicadores Programa Tutto al Tablero

Anexo 3. Ficha Técnica de Indicador

Anexo 4. BSC Programa Tutto al Tablero

## Resumen

La sistematización de experiencias a nivel universitario se convierte en un ejercicio interesante que obliga a la investigación y evaluación del impacto y pertinencia de la práctica realizada, este documento dará cuenta de la experiencia abordada en el área de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental de la multinacional colombiana Nalsani SAS – TOTTO al aplicar los conocimientos adquiridos en la materia de Análisis y Diagnóstico Organizacional de sexto semestre de la carrera de Administración de Empresas como base para la estructuración de indicadores de los programas sociales implementados por la organización.

Dicha estructuración pretende ser el punto de partida para la posterior medición de impacto de cada uno de los programas, esto con el fin de identificar los logros atribuibles al desarrollo de los mismos.

## Introducción

Actualmente, las empresas colombianas se han visto en la obligación de mitigar los impactos negativos que puedan generar en la comunidad, bien sea por ética empresarial o por requerimientos legales, en éste trabajo se planteará la situación actual del área de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental de la empresa Nalsani SAS (persona jurídica) más conocida como la marca registrada Tutto. El área se creó en el año 2008 como una iniciativa que permitiera justamente mitigar impactos y generar espacios que pudieran aportar de manera positiva el país.

Es así como, hoy en día se cuenta con numerosos programas enfocados a la educación y el deporte de niños y jóvenes de poblaciones vulnerables logrando disminuir el riesgo de caer en conductas peligrosas debido a su contexto social, en ésta ocasión se estudiará el programa Tutto al Tablero que opera en el Barrio La Cristalina del Municipio de Soacha desde hace 6 años y que ha tenido importantes logros a lo largo de su ejecución.

Sin embargo, los resultados evidenciados a la fecha dejan ver algunos interrogantes como son; ¿Los sistemas de control aplicados al programa Tutto al tablero son los correctos?, ¿Se está realizando un monitoreo y evaluación eficiente mediante indicadores claros? ¿Se están realizando planes de acción en base a los resultados obtenidos en los indicadores?

Así pues, se enfatizará en la importancia de la aplicación y estructuración de indicadores claros que no sólo faciliten el seguimiento y monitoreo, sino que además

faciliten la evaluación e interpretación de resultados y procesos en busca de generar planes de acción a futuro en programas de inversión social.

## **1. Capítulo I entorno primario**

### **1.1. Descripción de la realidad social y dilemas (Planteamiento del problema)**

El área de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental de Nalsani SAS – Tutto, se ha encargado desde su nacimiento en el año 2008 de poner en marcha diferentes programas sociales bajo la directriz de generar espacios que favorezcan el desarrollo humano de las comunidades intervenidas, sin embargo, se ha evidenciado que la medición de los programas carece de estructura lo que causa un desconocimiento generalizado de los objetivos que deben cumplirse durante la ejecución de los mismos y que conlleva finalmente a una deficiencia en el reporte de los resultados que evitan justificar con certeza la inversión realizada, por ello, la presente sistematización pretende facilitar la gestión social y el desarrollo comunitario promovido por Tutto, a través de su Programa Social “Tutto al Tablero”.

### **1.2. (Perspectiva de la sistematización de experiencias) Justificación**

Este proyecto se realiza con el fin de cubrir la necesidad de estructurar los indicadores del área de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental que faciliten la medición de los procesos y actividades realizadas en los diferentes programas de inversión social y que permitan a la Gerencia General evidenciar los resultados alcanzados a corto, mediano y largo plazo en cuanto al impacto social logrado con respecto a la inversión

realizada, esto teniendo en cuenta que la medición de indicadores sociales presenta una complejidad alta debido a los componentes cualitativos que suelen tener y que dificultan su interpretación, según la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) “Medir lo que una empresa hace en temas sociales de manera sistemática y rigurosa es la única manera para comprobar que ser social es rentable” (Barrios, 2016, p. 23), es por ello, que se hace necesario establecer un plan de acción con estrategias claras que permitan una mayor asertividad a la hora de medir la gestión y los resultados que aporten al crecimiento del programa con el fin de, generar un mayor impacto social a las diferentes comunidades intervenidas y mejorar el uso de los recursos, esperando establecer bases que permitan en el futuro medir el impacto real de cualquier programa de inversión social.

Así pues, es necesario hacer uso de herramientas que faciliten el proceso de medición. En éste caso se tomará como piloto el programa “Totto al Tablero” que opera en el Municipio de Soacha desde el año 2011, su objetivo principal es brindar una formación integral a niños, niñas y jóvenes en condición de vulnerabilidad por medio de un novedoso modelo educativo, dicho programa impacta actualmente 80 niños; las herramientas de medición serán elaboradas mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la materia de Análisis y Diagnóstico Organizacional de VI Semestre en la que se hizo énfasis en el uso de herramientas para la correcta implementación, medición y análisis de indicadores, de modo que, por medio de una Matriz de Indicadores, Ficha de Indicador y Cuadro de Mando Integral o BSC (Balance Score Card) se plantea una línea base para implementar con mayor rigurosidad durante la ejecución del programa en el año 2017 y que permitan tomar acciones de mejora oportunas.



## **Hipótesis**

El adecuado uso e interpretación de los indicadores permitirá mejores resultados en la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos en concordancia con la inversión realizada en los diferentes programas sociales.

### **1.3. Preguntas problematizadoras o generadoras**

¿El seguimiento y monitoreo aplicado al programa Tutto al Tablero es eficiente? ¿Las metas trazadas con respecto al programa son acordes con el objeto del mismo y el presupuesto asignado? ¿Cada uno de los actores que intervienen en la ejecución del programa tiene conocimiento pleno de los objetivos e indicadores propuestos?

### **1.4. Objetivos del proyecto de sistematización de experiencias**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Concretar los indicadores del programa Tutto al Tablero de modo que, permitan claridad en los objetivos propuestos y faciliten el seguimiento, monitoreo y evaluación de procesos y actividades que conlleven al diseño de estrategias con el fin de aportar al crecimiento y sostenibilidad del programa para el año 2018.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Analizar los indicadores aplicados durante los 6 años de ejecución del programa Tutto al Tablero por medio de una revisión documental.

2. Identificar las necesidades del programa que permita el seguimiento, monitoreo y evaluación realizado, a través del trabajo de campo en el programa, con el fin de poder realizar un trabajo óptimo de medición.
3. Definir los indicadores en conjunto con los actores que intervienen en los procesos y actividades del programa previamente establecidos, por medio del uso de la matriz BSC y así poder medir las metas propuestas.
4. Definir herramientas que faciliten el análisis de indicadores por medio de acciones objetivas y así promover su socialización a nivel interno y externo de la organización.

## **5. Capítulo II configuración teórica e histórica**

### **5.1. Marco referencial**

#### **Estado del arte**

Para el desarrollo del presente trabajo es importante tener conocimiento de los estudios y documentos más recientes que aborden el tema de la medición en programas sociales con el fin de contextualizar la problemática a un marco más específico.

Tabla 1.

*Estudios teóricos para la medición de indicadores sociales*

<b>Año</b>	<b>Lugar</b>	<b>Autor</b>	<b>Título</b>
2016	Bogotá - Colombia	ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia)	Descubriendo el Valor de la Inversión Social
2007	Perú	MINDES (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social)	Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales
2006	Sao Paulo - Brasil	Instituto ETHOS	Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los estudios más determinantes dentro de la industria colombiana es el realizado por la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), en conjunto con la Firma Global de Consultores KPMG Colombia, dicho estudio pretende identificar el valor de la inversión social en el país, tomando como ejemplo un estudio realizado por la misma firma a nivel mundial, en éste caso aplicable para 100 empresas colombianas que desarrollan importantes programas sociales y que aportan al desarrollo humano de las poblaciones más vulnerables; la ANDI y KPMG afirman que:

Una estrategia de inversión clara y coherente es el punto de partida para entender los impactos, lo cual es un proceso iterativo. Monitorear y evaluar los impactos puede proveer conocimientos sobre la efectividad de las actividades de inversión, que pueden después ser utilizados para refinar la estrategia de inversión. (ANDI y KPMG, 2016, p. 24)

Es evidente que tener un marco claro que facilite la medición de los programas sociales, afronta en cierto modo la escasa estructuración de los indicadores en las empresas que abordan como política la Responsabilidad Social Empresarial, éste proceso facilita justamente a entidades como la ANDI a tener un panorama más claro del verdadero papel que tienen las entidades privadas dentro del desarrollo social en Colombia y hasta qué punto se le atribuye los avances en materia de educación por ejemplo.

Del mismo modo, la necesidad de medir correctamente los programas sociales no es latente sólo en Colombia, otros países de América Latina como Perú se encuentran en un constante trabajo para mejorar los sistemas de monitoreo y evaluación que brinden información técnica verídica y suficiente para generar estrategias desde los gobiernos

municipales, (MINDES Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social 2007), señala que: “El monitoreo y evaluación responden a la necesidad de tomar medidas correctivas oportunas y de comprobar en qué medida se alcanzan los objetivos” (MINDES 2007 p. 16). Así pues, entidades como la señalada anteriormente buscan herramientas que permitan la integralidad del proceso; para este caso particular se hace uso del marco lógico como guía para el seguimiento de los proyectos, tal como lo argumenta MINDES en el año 2007, “La administración pública utiliza el marco lógico como instrumento de gestión y evaluación de proyectos sociales: El marco lógico registra los objetivos generales y específicos, las metas y los recursos y acciones. ”. (p, 15).

El resultado obtenido luego de la aplicación de diferentes herramientas de medición busca satisfacer las necesidades de interpretación de los resultados y actividades realizadas en un determinado periodo de tiempo para facilitar el diseño de estrategias en este caso aplicadas por los gobiernos municipales en miras de un desarrollo social eficiente.

En conclusión, la guía para el Monitoreo y Evaluación de los Programas sociales de MINDES da cuenta de la importancia de analizar con detenimiento la información existente para definir la que debe recopilarse posteriormente con ayuda de herramientas establecidas para tal fin.

Por ello, a lo largo de la historia se han desarrollado diferentes herramientas para la definición de indicadores sociales, el Instituto ETHOS (2006), plantea una guía de indicadores para evaluar la gestión en la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante denominada RSE), en la que se destacan 7 temas principales con sus respectivos indicadores.

**Figura 1. Estructura de Indicadores – Instrumento ETHOS**

<b>Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo</b>	Autorregulación de la Conducta	Compromisos éticos Arraigo en la Cultura Organizativa Gobierno Corporativo
	Relaciones Transparentes con la Sociedad	Relaciones con la competencia Diálogo con las partes interesadas (Stakeholders) Balance Social
<b>Público Interno</b>	Diálogo y Participación	Relaciones con sindicatos Gestión Participativa
	Respeto al Individuo	Compromiso con el futuro de los niños Compromiso con el desarrollo infantil Valoración de la diversidad Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género
	Trabajo decente	Política de Remuneración, prestaciones y carrera Cuidados con S y S y Condiciones Laborales Conducta frente a despidos Preparación para la Jubilación
<b>Medio Ambiente</b>	Responsabilidad frente a las generaciones futuras	Comprometimiento con la mejora de la calidad ambiental Educación y Concienciación Ambiental Admón. del Impacto en Medio Ambiente y Ciclo de Vida del producto Sustentabilidad de la Economía Forestal Minimización de entradas y Salidas de materiales
<b>Proveedores</b>	Selección, Evaluación y Asociación con Proveedores	Criterios de Selección y Evaluación de proveedores Trabajo Infantil en la Cadena productiva Trabajo forzado en la Cadena productiva Apoyo al Desarrollo de Proveedores
<b>Consumidores y clientes</b>	Dimensión Social del Consumo	Política de Comunicación Comercial Excelencia de la Atención Conocimiento y Admón. de los daños de Productos y Servicios
<b>Comunidad</b>	Relaciones con la Comunidad Local	Admón. del Impacto de la Compañía en la Comunidad Relaciones con Organizaciones Locales
	Acción Social	Financiamiento de la Acción Social Involucración con la Acción Social
<b>Gobierno y Sociedad</b>	Transparencia Política	Contribuciones para campañas políticas Construcción de la Ciudadanía por las Empresas Prácticas Anticorrupción y Anticoima
	Liderazgo Social	Liderazgo e Influencia Social Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto ETHOS (2007)

Según la Figura 1, al aplicar el instrumento ETHOS se debe evaluar la gestión de la Organización en los indicadores señalados, dicha evaluación pretende medir los aspectos no implementados para elaborar estrategias que faciliten su desarrollo.

Sin embargo, el instrumento ETHOS no es la única guía que busca facilitar a las organizaciones su medición en impacto social debido a la necesidad generalizada de mejorar sus modelos de gestión de indicadores, actualmente se pueden encontrar diversas iniciativas aplicables dependiendo de la necesidad abordada.

## **5.2. Marcos de referencia frente a la realidad indagada**

### **5.2.1. Marco teórico.**

Es de vital importancia para el presente trabajo contextualizar al lector con lo que se conoce como Responsabilidad Social, puesto que, el programa Tutto al Tablero nace desde el concepto de RSE aplicado en la empresa Nalsani SAS – Tutto.

La Responsabilidad Social Empresarial ha venido cobrando importancia en el medio debido a la necesidad de mitigar el impacto generado por la actividad misma de las compañías y los beneficios de reputación que trae consigo, hoy en día si una empresa deja ver conductas socialmente irresponsables genera de manera indirecta, barreras ante sus clientes potenciales.

Según Cajiga (s.f), la Responsabilidad Social Empresarial es:

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (p. 4).

Así pues, se considera que, la Responsabilidad Social Empresarial parte de un principio ético que busca el desarrollo humano de la comunidad promoviendo la inclusión y cambios sociales de los mismos mediante programas que generen valor.

Sin embargo, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha ido cambiando, lo que antes se relacionaba como un ejercicio meramente Filántropo hoy se considera una

base fundamental para generar valor a la empresa, en su artículo *Responsabilidad Social con valor compartido* Gutierrez (2015) señala:

En la actualidad esta responsabilidad social ha evolucionado al incorporar la concepción del valor compartido, cuya definición viene a abarcar no solo lo que las empresas hacen con sus beneficios, sino también la forma en la que ellos hacen. Esto va más allá de la filantropía, el cumplimiento y la orientación de como las empresas gestionan sus derechos económicos, sociales, e impactos ambientales, así como sus relaciones en todos los ámbitos clave en donde tiene influencia: el lugar de trabajo, el mercado, la cadena de suministro, la comunidad y el ámbito de la política pública (p. 11)

Éste artículo resalta el enfoque moderno de la RSE en donde debe establecerse una línea clara de negocio que genere programas innovadores y autosostenibles con el tiempo y que a su vez beneficien a la comunidad, lo que se traduce en reputación para la empresa a largo plazo, esto teniendo en cuenta factores tan importantes como la cadena de suministro que se entiende como el conjunto de compañías comprometidas en los flujos relacionados de productos, servicios, finanzas e información, del proveedor inicial al cliente final (Lambert, García-Dastugue, & Croxton, 2005, como se citó en Bohórquez y Máynez, 2016, p. 68). Así pues, la RSE puede desarrollarse en cada una de las etapas de la cadena con apoyo de proveedores, clientes, comunidad y demás grupos de interés que la conformen, dichos grupos según Strandberg, (2010) “Son las personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por, las actividades, los productos o los servicios de una empresa (u otra organización)” (p. 9). Por ello, se hace necesario que las organizaciones

desarrollen un ejercicio de identificación de sus grupos de interés para definir el enfoque y compromisos de la gestión de RSE.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el presente trabajo se desarrolla dentro de un contexto corporativo y social, vale la pena recordar el origen de las teorías administrativas que dan lugar a las formas de gobierno corporativo que hoy se conocen en el ámbito de la RSE y que demuestran la evolución de las organizaciones a través del tiempo en ese aspecto.

La teoría humanista, por ejemplo, liderada por Elton Mayo, fue la primera en demostrar que el hombre funciona bajo incentivos sociales y de reconocimiento, no sólo bajo incentivos económicos como lo afirmaba Taylor; Maslow, a su vez, por medio de la psicología organizacional definió al hombre como un ser individual y social con necesidades básicas que de mayor a menor importancia se identifican así: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización, dichas necesidades quedaron reflejadas en su Teoría del Comportamiento; éstas teorías, en consecuencia, dieron lugar a la humanización en la organizaciones despertando un interés en las unidades de mando por mantener a los trabajadores en mejores condiciones laborales, ahora bien, en la actualidad, la Teoría Neoclásica representada por Peter Drucker, quién consideró a la organización como un sistema social con objetivos, ha sido de gran influencia para grandes empresas que mantienen la administración por objetivos como política organizacional dónde la responsabilidad es la columna vertebral de la misma.

Es así como, las empresas han sentado precedentes en sus formas de gobierno corporativo, debido a las dinámicas sociales en aspectos laborales que se han desarrollado



por casi un siglo, destacando la importancia del cliente interno y estableciendo políticas que van más allá, con el fin de, fijar sus ojos en la comunidad en general, mediante el desarrollo de programas sociales como forma de retribución por los recursos utilizados para su operación y beneficio.

### **5.2.2. Marco Institucional**

#### **Nalsani SAS – Tutto**

Tutto es una empresa de moda enfocada en la manufactura de maletines, morrales, ropa y accesorios, consolidada en Colombia desde sus inicios en el año 1987, su fundador Yonatan Bursztyn aún se encuentra al frente de la multinacional que a hoy tiene presencia en 46 países con más de 600 tiendas.

#### **Historia**

Nalsani S.A. nace el 1 de Diciembre de 1987, Yonatan Bursztyn a la edad de 28 años decidió comprar una fábrica de manufacturas de cuero que se encontraba en quiebra y que contaba con 38 empleados. Yonatan Bursztyn empezó a conocer sobre materiales y proveedores, visitó diferentes ferias de moda alrededor del mundo, y fue en la feria de Mipel, Milán, en el año 1988 donde una interesante colección de productos inspiró su visión de crear una marca especializada en productos de lona que le permitieran integrar color, diseño y funcionalidad, lo que dio lugar al surgimiento de la marca TOTTO en el año 1989 con su primera tienda inaugurada en las instalaciones de la fábrica.

Actualmente cuenta con más de 600 tiendas a nivel mundial y un número aproximado de 12.000 colaboradores, a su vez, patrocinios a deportistas como Juan Pablo Montoya y Mariana Pajón y a eventos como los Juegos Olímpicos le han permitido un posicionamiento de marca importante.

A lo largo de su historia, Tutto ha sido reconocida por el éxito de muchos de sus procesos internos, el área de Talento Humano y el área de RSE en particular tienen una cuota importante en dichos reconocimientos.

Tabla 2.

*Principales reconocimientos del área de Talento Humano y RSE.*

<b>Año</b>	<b>Premio</b>
2003	MEPT (Mejor Empresa para Trabajar en Colombia), en la categoría de 500 a 1000 empleados.
2014	La cámara Colombo-Británica reconoció a TOTTO al Tablero como el mejor programa de Responsabilidad Social del país.
2015	La Red de Usuarios de Zona Franca reconoce a Tutto como la empresa más sostenible de la Zona por sus procesos de reciclaje, voluntariado corporativo y movilización de causas sociales.
2016	La cámara Colombo-Británica reconoció en el segundo lugar a la Escuela Deportiva Tutto - Menorah dentro de la categoría mejor programa de Responsabilidad Social del país.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Presentación Institucional

## **Misión**

Ser la organización líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos de excelente calidad, dentro de un mercado global, fortaleciendo nuestra marca Tutto y promoviendo el desarrollo integral de nuestro personal, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez, con responsabilidad social.

## **Visión**

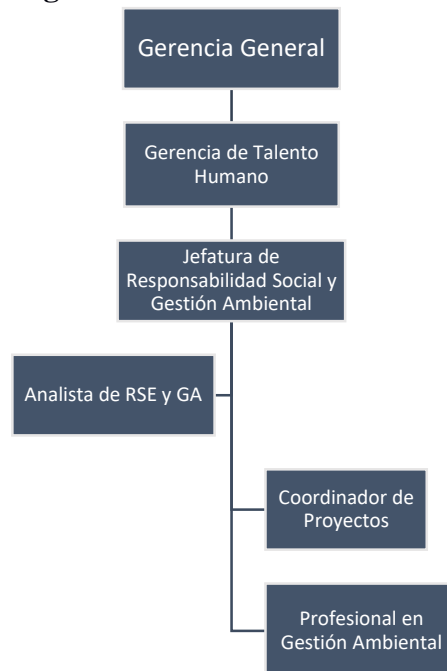
Ser la marca global más deseada por los viajeros urbanos.

## **Objetivos**

- Convertir a Tutto en una marca global
- Posicionar a Tutto como la mejor empresa para trabajar en Colombia

## **RSE en Nalsani SAS – Tutto**

Tutto a lo largo de su historia ha desarrollado un importante avance en Inversión Social, el apoyo a diversas fundaciones y proyectos desde el año 2004 han permitido un aprendizaje y crecimiento como empresa socialmente responsable, es así como, a partir del año 2009, nace el área de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental enmarcada dentro de la Gerencia de Talento Humano (como se evidencia en la Figura 2) que se encarga de liderar programas de bienestar para los colaboradores; en el caso del área de Responsabilidad Social se desarrollan programas sostenibles de impacto para la comunidad en general que permitan fortalecer la confianza y reputación de la marca con sus grupos de interés, diseñando constantemente estrategias que permitan mantener un equilibrio entre el desarrollo económico, el medio ambiente y la sociedad como pilar fundamental para Tutto, y que han generado un crecimiento importante del área.

**Figura No. 2 Organigrama RSE**

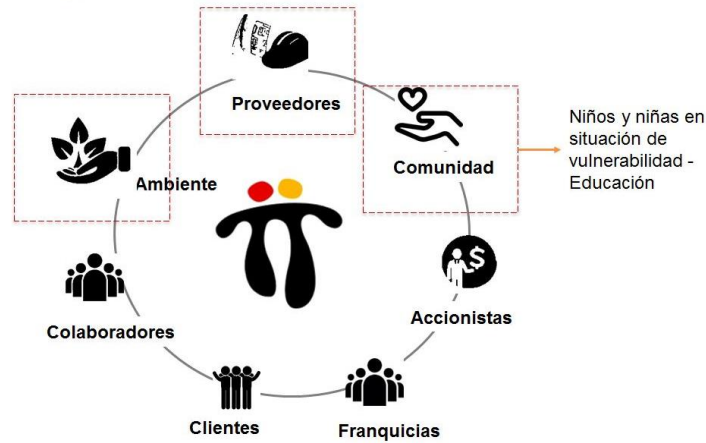
Fuente: Elaboración propia.

Como eje de acción para el fortalecimiento de la relación y confianza con sus grupos de interés, Totto decide adherirse a la iniciativa del Pacto Global en agosto del año 2009, enmarcado dentro del sector de Bienes personales y del hogar, siendo a la fecha la única organización manufacturera en Colombia adherida a ésta iniciativa de la ONU, y dando como resultado reportes anuales (Comunicados de progreso - COP) donde se informan las acciones desarrolladas bajo los principios del Pacto y que son de fácil acceso para sus grupos de interés mediante la página web oficial del Pacto Global en Colombia.

Dentro de su estrategia, Totto ha establecido focos de acción que son consecuentes con la marca por su naturaleza misma, puesto que, según la página web de Totto, los ejes de acción en los cuales se enfocan son: El deporte y las artes como instrumento de liderazgo y la Educación como medio para el desarrollo de competencias básicas como herramientas de inclusión social enfocadas en sus Grupos de Interés evidenciados en la Figura No. 3.

## Grupos de Interés

**Figura No. 3 Grupos de Interés Totto**



Fuente: Presentación Institucional

Hay que mencionar, además que, dentro del modelo de RSE de Totto se desarrollan dos tipos de donaciones tal como se refleja en la Figura No. 4 y que van de acuerdo a las necesidades de la comunidad logrando a su vez un impacto de marca representativo como activo intangible de la organización.

## Donaciones por tipo

**Figura No. 4 Tipos de Donaciones realizadas por Totto**



Fuente: Presentación Institucional

Dentro del marco de donaciones en especie y donaciones en efectivo mencionados, se desarrollan diversos programas y/o proyectos que buscan mantener una cobertura aproximada de 4000 niños a nivel nacional con una inversión social de más de 3000 mil millones de pesos al año de acuerdo a la Figura. 5.

Tabla 3.

*Programas y proyectos desarrollados*

<b>Programa o Proyecto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>No. De Beneficiarios</b>
Totto al Tablero	El Programa TOTTO AL TABLERO es un Programa de formación para la excelencia complementario a la educación formal, desarrollado bajo una nueva apuesta conceptual y metodológico, que trabaja por una formación integral y complementaria a la escuela tradicional, fortaleciendo procesos fundamentales en 3 dimensiones: cognitiva, psicoafectiva y físico creativa. “	80 niños(as)
Escuela Deportiva Tutto - Menorah	Fortalecer en las niñas hábitos hacia la práctica del arte y del deporte como medios para el crecimiento personal y social así como para lograr educar en una cultura de paz, equidad, igualdad, reconocimiento y respeto de sí misma y del otro.	1.200 niñas
Padrinazgo	Garantizar en niños y niñas en situación de vulnerabilidad el pleno goce de sus derechos: educación, salud, nutrición y recreación.	41 niños y niñas

## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

Voluntariado Corporativo	Fomentar valores y respeto por los derechos humanos a través del apoyo en el desarrollo de los programas liderados por el área de RSE que busca el empoderamiento de las comunidades intervenidas.	Aprox. 1.300 niños y niñas al año
Becas para la educación superior	Brindar oportunidades de acceso a la educación superior a grupos vulnerables.	4 niños al año.
Generación de ingresos	Generar espacios de capacitación y crecimiento empresarial a grupos vulnerables	1600 niños y niñas al año
Donaciones de Producto	Hacer entrega de producto Totto a niños y niñas de todo el territorio colombiano a partir de una estrategia organizada y focalizada.	Aprox. 1600 niños y niñas al año
Inclusión Laboral	Generar espacios laborales y sociales para personas con discapacidad.	52 beneficiarios

Fuente: Elaboración Propia con apoyo de Comunicado de Progreso 2013 -2014 de Nalsani S.A.S.

## Inversión en Comunidad

Figura No. 5 Inversión en Comunidad



Fuente: Presentación Institucional

Dicho esto, se puede deducir que el programa Totto al Tablero objeto de la presente sistematización se encuentra enmarcado bajo las donaciones en efectivo periódicas del área de RSE, lo que quiere decir que tiene continuidad año tras año.

### 5.2.3. Marco Legal

Dado el auge de la Responsabilidad Social y la Gestión Ambiental en Colombia, son cada vez más las organizaciones que de manera voluntaria deciden integrar en su operación, buenas prácticas que permitan procesos socialmente responsables, éste comportamiento en gran medida se debe a las iniciativas de diferentes países u organismos externos que buscan regular o normatizar la RSE con el fin de estandarizar principios y procedimientos que sirvan como guía a aquellas empresas que decidan implementar la RSE.



La ONU (Organización de las Naciones Unidas), por ejemplo, se ha caracterizado por liderar iniciativas sociales a nivel mundial, dicha organización que según la CINU (Centro de Información de las Naciones Unidas) fue creada oficialmente el 24 de octubre de 1945, con la intención de promover la amistad entre todas las naciones y apoyar el progreso económico y social lideró una iniciativa denominada Pacto Global donde se establecieron 10 Principios fundamentales enmarcados en 4 áreas temáticas de adherencia a nivel mundial en el que las empresas pueden participar de manera voluntaria, dichas temáticas buscan que se genere un movimiento corporativo sostenible a nivel mundial, a continuación se mencionan puntualmente dichas temáticas:

### **Pacto Global**

**Figura 6. Temáticas del Pacto Global**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pacto Mundial (2009)

Dentro de las temáticas anteriormente señaladas se contemplan los siguientes principios que son mencionados por la Oficina del Pacto Mundial (2009).

- ✓ Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- ✓ Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos.
- ✓ Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- ✓ Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- ✓ Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- ✓ Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- ✓ Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- ✓ Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- ✓ Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

- ✓ Principio 10: Las entidades deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno. Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos

Adicional, el Pacto Global, promueve 17 Objetivos de Transformación Social, relacionados a continuación:

- ✓ Sin Pobreza
- ✓ Hambre cero
- ✓ Buena Salud y Bienestar
- ✓ Educación de Calidad
- ✓ Igualdad de Género
- ✓ Agua limpia y saneamiento
- ✓ Energía Asequible y limpia
- ✓ Trabajo decente y crecimiento económico
- ✓ Industria, innovación e infraestructura
- ✓ Reducción de Desigualdades
- ✓ Ciudades y comunidades sostenibles
- ✓ Consumo responsable y producción
- ✓ Acción Climática

- ✓ Vida debajo del agua
- ✓ Vida en tierra
- ✓ Paz y Justicia Fuertes Instituciones
- ✓ Asociaciones para los objetivos

Pacto Global en Colombia se consolidó jurídicamente en el año 2009 y actualmente cuenta con más de 500 organizaciones adheridas, dichas organizaciones se encuentran en la obligación de reportar sus avances respecto a los 10 principios del Pacto, mediante comunicado de progreso (COP) o comunicado de involucramiento dependiendo la actividad de la organización según se establece en la página de Pacto Global Colombia.

Por otro lado, se han desarrollado diversas iniciativas a nivel mundial que permiten a las organizaciones una gama amplia de opciones de acuerdo a sus necesidades, a continuación, se mencionan algunas de las más conocidas aplicables a las organizaciones colombianas:

Tabla 4.

*Iniciativas mundiales de medición en Gestión Social.*

<b>Norma</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Norma Certificable</b>
GRI (Global Reporting Initiative)	1997	Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, que pretende una mayor rigurosidad y transparencia sobre la información reportada.	Si
SA 8000	2008	Certificación voluntaria que busca promover mejores condiciones laborales y se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, beneficia	Si

		principalmente a grandes empresas agroindustriales.	
ISO 26000	2010	<p>Guía voluntaria sobre la aplicación de mejores prácticas en la RSE, se rige bajo 7 principios que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza de la organización</li> <li>• Derechos humanos</li> <li>• Prácticas Laborales</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Prácticas justas de operación</li> <li>• Asuntos de consumidores</li> <li>• Participación activa y desarrollo de la comunidad</li> </ul>	No
ISO 14000	2015	Conjunto de normas internacionales que establecen como implementar un Sistema de Gestión Ambiental	Si
AA1000	2016	<p>Conjunto de pautas que establecen el compromiso de los grupos de interés, basado en tres principios básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión</li> <li>• Relevancia</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul> <p>Facilitando y midiendo el comportamiento ético de las actividades de la organización.</p>	No

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.4. Marco Histórico

La RSE a nivel mundial ha tenido una importante evolución en los últimos 50 años, sin embargo, según Beatriz Herrera decana de la Facultad de Ciencias de la Universidad

Cooperativa de Colombia en entrevista para el diario la República; la RSE ha existido siempre en el ámbito laboral, sólo que hasta el año 1919 empezaron a surgir pequeñas Fundaciones u organizaciones filantrópicas en el Reino Unido y Francia que desarrollaban proyectos con objeto social. (2017)

Dichas iniciativas surgieron en inicio con la intención de promulgar los derechos de los trabajadores ante las grandes empresas; huelgas y protestas generadas a finales del Siglo XIX y durante el siglo XX son consideradas parte de la transformación en el ámbito laboral a nivel mundial, para poner en contexto vale la pena mencionar huelgas como: La revuelta de Haymarket (1886 - EEUU) y La semilla de la revolución (1905 - Rusia) que dieron un impulso importante para la creación de organizaciones como la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el año 1919 con la intención de intervenir por la defensa de los derechos de los trabajadores en más de 190 países dando luces a la responsabilidad social corporativa.

A su vez, la ONU (Organización de las Naciones Unidas) que como se mencionó anteriormente, se creó en el año 1945, se encargó de marcar un hecho histórico importante con la Declaración Universal de los Derechos Humanos en París el 10 de Diciembre de 1948 por la Asamblea General según se menciona en la página web de las Naciones Unidas, iniciando de esta manera sus proyectos enfocados a la Responsabilidad Social Empresarial, como lo es por ejemplo la iniciativa del Pacto global anteriormente expuesto, adicionalmente, la ONU ha desarrollado acuerdos de protección ambiental a nivel mundial; dentro de los cuales vale la pena destacar el Protocolo de Kioto originado en el año 1997 y que se ratificó en el año 2005, este tiene como principal objetivo establecer medidas que

mitiguen el cambio climático atribuido en gran medida a la operación de las grandes industrias del mundo.

El buen acogimiento por parte de las empresas a dichas iniciativas se debe en gran parte al auge actual de la tecnología, puesto que, permite la globalización de la información en tiempo real, dando como resultado la fácil exposición del accionar de las empresas en temas sociales y ambientales, donde cada vez con mayor fuerza el cliente o consumidor exige buenas prácticas para decidirse por un producto u otro, lo que genera un valor agregado para aquellas empresas u organizaciones que apliquen la RSE, de igual forma, se identifican rápidamente aquellos casos de empresas que se han visto envueltas en escándalos a nivel mundial, a causa de, las malas prácticas aplicadas en su cadena de suministro.

Un claro ejemplo es, el caso de Zara, empresa española de la industria textil que cuenta con tiendas en Colombia y que generó polémica al quedar en evidencia las supuestas malas condiciones laborales de sus trabajadores específicamente en sus fábricas de Turquía, tal como lo informa Forero, R en la revista Dinero (2016), “se ha detectado la contratación de refugiados Sirios dispuestos a trabajar más de 12 horas diarias y sin las condiciones de seguridad mínimas para el desarrollo de sus labores”, éstas conductas son fácilmente reprochables por los clientes dando como resultado en muchos casos, crisis de reputación y posicionamiento de la marca, además, de la afectación en la venta de productos, servicios y acciones.

Generalmente las empresas involucradas en éste tipo de inconvenientes se ven obligadas a generar planes de acción que permitan mitigar el impacto generado, con el fin

de, posteriormente comunicar los resultados de sus acciones correctivas a sus grupos de interés, es aquí donde se evidencia la importancia de la RSE al interior de las organizaciones, ya que, facilita el desarrollo de políticas internas que promuevan las buenas prácticas en sus procesos, generando a largo plazo una buena reputación que generalmente el cliente sabe valorar.

La Oficina del Pacto Global argumenta que:

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas pretende combinar las mejores ventajas de las Naciones Unidas, como la autoridad moral y el poder de convocatoria, con los puntos fuertes y recursos del sector privado a la hora de buscar soluciones y con los conocimientos especializados y capacidades de otras partes interesadas fundamentales. La iniciativa es mundial y local, privada y pública, voluntaria y, no obstante, tiene la responsabilidad de rendir cuentas. (p.3).

Lo que quiere decir que es un ente que se encarga de facilitar una serie de herramientas y espacios que promuevan la gestión de la Responsabilidad Social a nivel mundial uniendo esfuerzos y conocimientos en pro del desarrollo social.

## **6. Capítulo III proceso de interacción social y/o institucional**

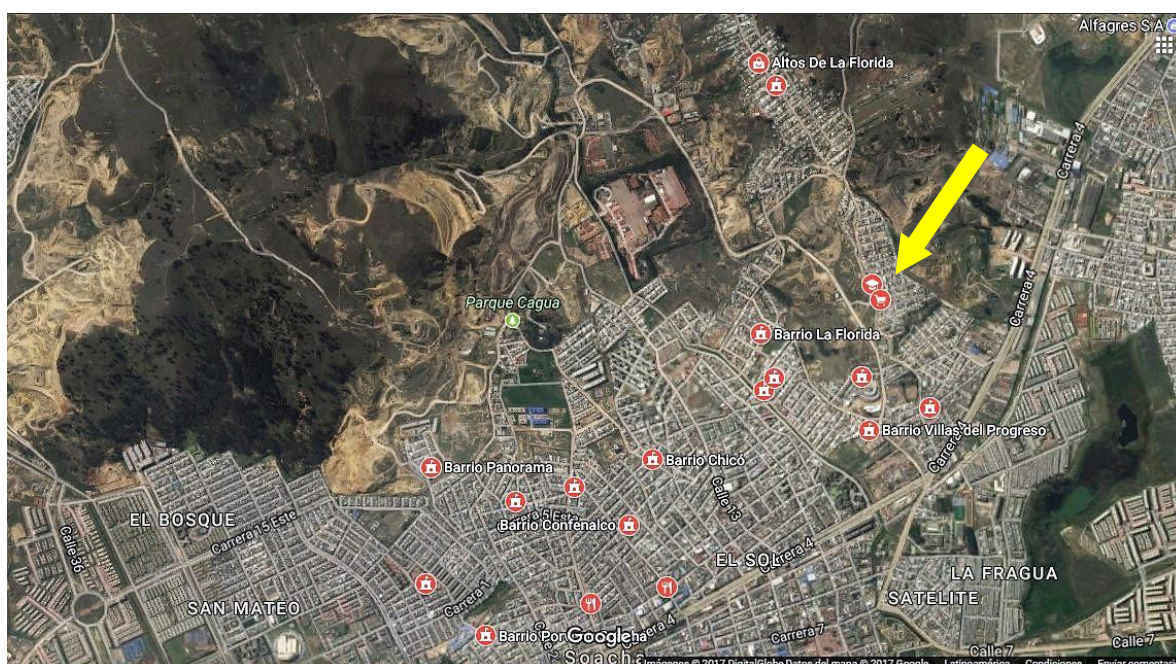
### **6.1. Actores y Georreferenciación**



El programa Totto al Tablero nace en el año 2010 con el propósito de cambiar la vida de cerca de 100 niños habitantes de la Comuna 6 del municipio de Soacha, en el sector de la Florida, abarcando barrios como la Cristalina y Altos de la Florida tal como se evidencia en la Figura 7.

### Ubicación

**Figura 7. Ubicación Geográfica Totto al Tablero**



En la actualidad se atienden 80 niños que comprenden edades entre los 5 y 17 años aproximadamente y tiene como objetivo principal, la construcción de proyectos de vida de niñas, niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad, mediante una formación integral encaminada a la excelencia y al desarrollo humano. Olarte, A. (2017),

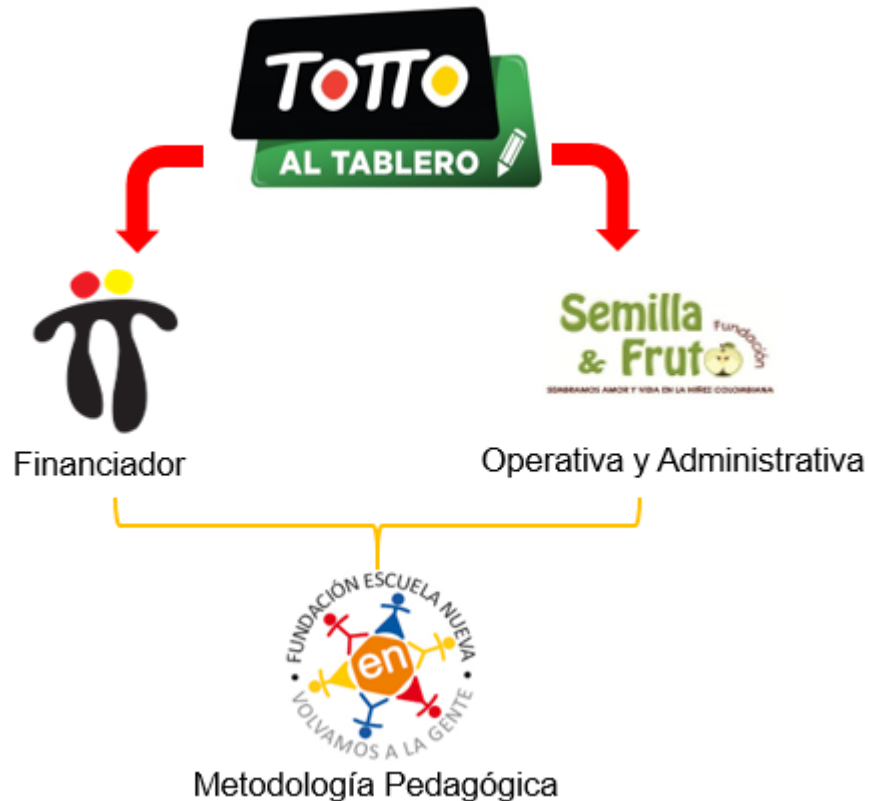
Dicho objetivo se desarrolla bajo la articulación de aliados estratégicos (actores) tal como se refleja en la Figura 8. que facilitan la integralidad del programa asignando roles

Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

que permitan el desarrollo de las diferentes dimensiones humanas (Cognitiva, Físico – Creativa, Psicoafectiva) en los beneficiarios y que van en consonancia con el objetivo general del programa.

### Alianzas del programa Totto al Tablero.

**Figura 8. Alianzas Totto al Tablero**



Fuente: Presentación Institucional

De este modo, Totto se encarga de financiar el programa con una inversión aproximada de 200 millones de pesos al año controlando de manera exhaustiva los gastos realizados según presupuesto y Plan Operativo establecido previamente, adicional, sirve de apoyo constante en el desarrollo de estrategias que favorezcan el logro de los objetivos a lo largo de su ejecución.

Por otro lado, se encuentra la Fundación Semilla y Fruto; Organización de Cambio Social, comprometida en romper el ciclo de reproducción de la pobreza de los Niños y Niñas de los barrios altos de la Comuna Seis de Soacha – Colombia, a través de Programas y Proyectos de nutrición, educación y generación de ingresos, brindando así oportunidades de vida tal como se menciona en su página web; la Fundación está encabezada por su director Juan Carlos Rodríguez y su rol dentro del programa consiste en operar y administrar los recursos, además de proveer las instalaciones para el desarrollo normal de las actividades del mismo; dentro de las acciones destacadas que debe garantizar la Fundación se encuentran el desarrollo de los Talleres Artísticos como artes, danzas y stomp (música realizada con elementos u objetos no convencionales) que tienen lugar los días viernes y a los cuales los niños pueden acceder de manera voluntaria de acuerdo a sus intereses.

Por último, se encuentra la Fundación Escuela Nueva quien se encarga de implementar su modelo pedagógico denominado Escuela Nueva Activa® mediante los círculos para ENprender que buscan transformar la experiencia de enseñanza-aprendizaje en el aula, y afectar de manera positiva a la familia y comunidad inmediata. Con este fin, su implementación involucra el desarrollo de múltiples procesos y actividades interrelacionados que buscan promover y mantener cambios en el tiempo, según se registra en su página Web; dichos cambios son evaluados a través de la medición de impacto<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nota: A la fecha las mediciones de Impacto realizadas únicamente se han enfocado a la implementación de los modelos pedagógicos aplicados.

realizada por la Fundación y que se encuentra dentro de sus funciones con el fin de establecer el impacto generado por la implementación del modelo pedagógico.

La intensidad horaria del programa corresponde a 9 horas semanales con niños de todas las edades en los Círculos para ENprender, 3 horas adicionales con niños de décimo y undécimo que reciben una formación enfocada al fortalecimiento de su proyecto de vida en miras a la educación superior o desarrollo de programas de emprendimiento, y por último 3 horas en los Talleres Artísticos para todos los niños del programa.

## **6.2. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la presente sistematización se mencionan brevemente a continuación: a) análisis de documentación, comprendiendo (Convenios, Propuestas, Bases de Datos, Presentaciones institucionales con reportes de resultados, caracterizaciones de la población y Comunicados de progreso o COP realizados para informar a Pacto Global las acciones desarrolladas en la organización durante el año inmediatamente anterior); b) la experiencia misma de la práctica, puesto que, el Practicante de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental ejecuta funciones que garantizan la ejecución del programa de acuerdo al Plan Operativo establecido al inicio de la operación, lo que permite una identificación de primera mano de las necesidades del programa en diferentes aspectos incluyendo la medición de indicadores, c) entrevistas informales con los diferentes actores a lo largo de la práctica, con el fin de, recopilar información del origen del programa.

Dichas fuentes permitieron tener un panorama más claro del programa lo que facilitó la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para abordar la presente sistematización.

Adicional, hace parte de éste trabajo el cronograma establecido durante la Práctica y que abarca la elaboración de indicadores para el Programa Totto al Tablero. [Ver Anexo 1]

### **6.3. Elementos de contexto**

Durante el proceso se presentaron sucesos que bien facilitaron o dificultaron el desarrollo de las actividades propuestas en el Plan de Trabajo:

- Factores potenciadores: a) Autonomía que se brindó por parte de la Jefatura de Responsabilidad Social para la recolección de información y posterior presentación de propuesta, b) la presencia en campo facilitó la comprensión de las necesidades del programa, c) contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades.
- Dificultades: a) El practicante de RSE y GA debía asumir funciones propias de un cargo lo que dificultó la realización de las actividades propuestas dentro de los tiempos establecidos por la carga laboral, b) unificar conceptos y definir indicadores debido a los diferentes puntos de vista expuestos por los actores del programa.
- 

## **7. Capítulo IV situación final**

### **7.1. Análisis e interpretación crítica de la realidad abordada**

Los programas sociales toman gran importancia en el desarrollo humano “proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las

tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente” (PNUD, 1990).

Dadas las necesidades de las comunidades en condiciones de vulnerabilidad los programas liderados por empresas como Tutto logran un impacto positivo en el desarrollo humano, sin embargo, esta medición de impacto no es fácil de realizar teniendo en cuenta que con ella se pretende identificar el cambio social de la comunidad que puede atribuirse al programa, lo que implica un proceso de medición a largo plazo de alto costo y complejidad, para este caso KPMG afirma que, “el traducir beneficios sociales intangibles a un valor financiero u otro tipo de valor medible, puede representar un reto para las empresas a la hora de cuantificar” p22 (2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, un buen punto de partida para medir el impacto es la correcta estructuración de los indicadores; para el caso particular de Tutto al Tablero los indicadores eran responsabilidad de la Fundación encargada de implementar el modelo pedagógico, desde la creación del programa en el año 2010 y hasta el año 2015 la Fundación que asumía este rol era Fundaset (Fundación para el desarrollo agrícola, social y tecnológico), sin embargo, a partir del año 2016 se finalizó la alianza con Fundaset, lo que dejó en evidencia la carencia de documentación propia del programa controlada desde Tutto y el poco seguimiento de indicadores relevantes para la correcta ejecución del mismo.

Por ello, se generó la necesidad del área de RSE de replantear indicadores y estructurar la documentación del programa con el fin de facilitar su desarrollo a futuro, con ésta

intensión se plantearon posibles herramientas como punto de partida para el proceso de estructuración.

## 7.2. Producto o propuesta transformadora

Durante el desarrollo de la práctica se evidenció el reto de desarrollar una propuesta que transformara el proceso que se venía implementando para el control de indicadores del área, motivo por el cual, en primer lugar, se propuso el levantamiento de una Matriz de Indicadores descriptiva que permitiera tener un mejor panorama de todos los indicadores vigentes para su posterior análisis con base en los objetivos del programa, esto con el fin de identificar la relevancia y pertinencia de cada uno de los indicadores; en segundo lugar, se propuso la elaboración de una Ficha técnica por indicador que permitiera acceder al detalle del mismo incluyendo su variación en los límites de tiempo establecidos previamente en la matriz, por último se desarrolla el Balance Score Card o Cuadro de mando integral que tiene como objetivo el brindar un panorama conjunto de los indicadores evidenciando su comportamiento a lo largo del tiempo; a continuación, se mencionan las herramientas aplicadas al área de RSE:

- ✓ **Matriz de Indicadores:** Contiene campos descriptivos que buscan ilustrar a personal interno y externo acerca de los indicadores, los detalles de los campos de la Matriz son:
  - **Perspectiva:** Teniendo en cuenta el contexto social, se incluyen en la matriz de indicadores las siguientes (Cobertura, Gestión, Calidad).
  - **Nombre del Indicador:** Espacio donde se especifica el nombre bajo el cual se identificará el indicador.

- Tipo de Indicador: En la matriz se involucran diferentes tipologías teniendo en cuenta que se contemplan diferentes perspectivas. (eficiencia, eficacia, efectividad, pertenencia, resultado, indicadores de procesos, indicadores de estructura)
- Objetivo del Indicador: En este campo se describe la finalidad misma del indicador, es importante su definición clara con el fin de establecer la relevancia y pertinencia de los mismos.
- Fórmula: Expresión matemática del indicador.
- Unidad de Medida: Relativo a la cantidad de la variable, normalmente es expresado en porcentaje.
- Meta: Se establece de acuerdo al objetivo del indicador y a la capacidad de respuesta de acuerdo a la línea base.
- Tendencia Esperada: Refleja el cambio esperado del indicador (ascendente o descendente)
- Periodicidad: Expresa la frecuencia de medida del indicador (mensual, trimestral, semestral, anual).
- Fuente de Información: Describe las fuentes primarias y secundarias de donde se toman los datos para la medición del indicador.
- Responsable del Reporte: Persona encargada de recopilar la información y reportarla.



- Observaciones: Generalidades a tener en cuenta para la medición del indicador que no se hayan expresado en los campos anteriores.
- ✓ **Fichas de Indicadores:** En la ficha se incluyen las variables de la Matriz de Indicadores, adicionalmente se contemplan los siguientes campos:
- Datos: Espacio establecido para el ingreso de los datos cuantitativos del indicador que permitirá realizar el cálculo de acuerdo a la expresión matemática establecida.
  - Gráfico: Interpretación de los datos de manera gráfica, su principal objetivo es transmitir la información de los indicadores a niveles gerenciales de una manera más clara.
  - Interpretación y Análisis: Espacio para el análisis del comportamiento del indicador de acuerdo a la periodicidad definida. [Ver Anexo 3]
- ✓ **Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral):** Sirve como herramienta de diagnóstico para las organizaciones facilitando la traducción de las estrategias de la compañía a objetivos que se puedan medir a través de indicadores, dentro del Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton incluyen cuatro perspectivas que abarcan de forma integral los objetivos de la organización (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación), sin embargo, recalcan la importancia de incorporar indicadores que se deriven específicamente de la estrategia de una organización (p.56, 2000); con base en esto se adapta el BSC [Ver Anexo 4] a las necesidades del área de RSE teniendo en cuenta que las actividades y programas realizados se enfocan a la comunidad externa y que sus indicadores deben contemplar aspectos sociales, financieros y de cumplimiento

relevantes que se puedan medir y reportar a través de herramientas que permitan identificar variaciones y comportamientos de los mismos a lo largo de su ejecución.

Como se mencionó anteriormente, las herramientas se adaptaron a las necesidades del área y actualmente se encuentran en constante mejora con el fin de implementar en su totalidad para el año 2018; como parte importante de este proceso se propone desarrollar la Matriz de Indicadores en conjunto con los diferentes actores del programa, dado que, establecer metas y responsables se convierte en un proceso constructivo que requiere bases sólidas en cuanto a mediciones anteriores y compromiso del equipo de trabajo para su definición, finalmente se logra establecer la Matriz de Indicadores del Programa Tutto al Tablero. [Ver Anexo 2]

Dentro de la experiencia vivida se refleja un impacto positivo en aspectos que aportan al normal desarrollo del programa y del área misma, a continuación, se relacionan detalladamente:

- a) Desde la Gerencia de Talento Humano se evidenció la necesidad de crear un cargo adicional en el área de RSE y GA, esto debido a los avances presentados en los diferentes programas en cuanto a indicadores, presupuesto, entre otros, motivo por el cual, se inició el proceso de creación de perfil de un Analista con base en las funciones realizadas por el Practicante de RSE y GA, actualmente el área cuenta con un Analista de RSE (cargo desempeñado por la autora de la presente sistematización) y un practicante de RSE y GA quien sirve de apoyo en los procesos realizados por el área lo que ha permitido un crecimiento importante de la misma y

un planteamiento de objetivos más ambiciosos que permitan impactar cada vez a más niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

- b) Se implementó un seguimiento y evaluación periódico más estricto del programa Totto al Tablero permitiendo de esta manera evidenciar más fácilmente las falencias del mismo y dando lugar a la estandarización de procesos paulatino.
- c) Se desarrolló en conjunto con la coordinación del programa un procedimiento de vinculación de beneficiarios nuevos al programa como acción de mejora, esto teniendo en cuenta que el porcentaje de deserción para el año 2016 se registró en un 13,5%, lo que dio como resultado un proceso más exhaustivo de selección para el año 2017 con el fin de vincular al programa niños con familias comprometidas con la asistencia y continuidad de sus hijos en el mismo, actualmente el % deserción corresponde a un 2,5% evidenciando una importante disminución con respecto al año anterior.


Por último, vale la pena resaltar que la definición y levantamiento de indicadores realizado es un importante punto de partida para la medición de impacto que pretende realizarse a futuro en los diferentes programas implementados.

## 8. Anexos

## Anexo 1. Plan de Trabajo práctica profesional

<b>Cronograma y Actividades: (Si su contrato es por 6 meses colocar el cronograma hasta el mes de terminación del contrato)</b>																					
N°	Actividad	Semana																			
		Agosto				Septiembre				Octubre					Noviembre						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	Gestión y control de la Escuela Deportiva Totto.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2	Gestión y Control del Programa Totto al Tablero.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3	Control de Presupuesto del área. (Ingresos y egresos).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
4	Control Escuela Deportiva Menorah. (Bases de datos, visitas).			X	X		X				X					X					
5	Control de Donaciones (Pagos, certificados).	X				X					X				X						
6	Implementación de registro de indicadores Totto al Tablero. (Fichas, BSC)					X	X			X											
7	Implementación de registro de indicadores Escuela Deportiva Menorah. (Fichas, BSC)						X	X			X										
8	Implementación de registro de indicadores RSE (Fichas, BSC)							X	X			X									
9	Implementación de registro de indicadores GA (Fichas, BSC)								X	X			X								
10	Labores operativas (logística, pedidos, envíos, etc.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
11	Proceso de disposición de archivo.					X	X	X	X	X											

## Anexo 2. Matriz de Indicadores Programa Totto al Tablero

		LISTADO DE INDICADORES DEL AREA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL - PROGRAMA TOTTO AL TABLERO													
PERPECTIVA	COMPONENTE	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META	PRECAUCIÓN	PELIGRO	TENDENCIA ESPERADA	PERIODICIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL REPORTE	OBSERVACIONES	
COBERTURA	Educación	Niños activos en el programa	Eficacia	Mantener la participación activa de los niños en el programa.	# de Niños activos	Und	80	77	75	Ascendente	Mensual	Informes de Ejecución	Coordinación Totto al Tablero		
CALIDAD	Educación	Niños matriculados en el colegio	Eficacia	Promover la escolaridad en los niños pertenecientes al programa.	# de niños matriculados/ total de niños en el programa *100	%	100%	95%	90%	Ascendente	Trimestral	Boletín de Calificación	Coordinación Totto al Tablero		
CALIDAD	Educación	% de niños, niñas y adolescentes que son promovidos de año escolar	Eficacia	Controlar y promover la promoción de los niños del programa	# de Niños promovidos de año escolar/ Total de niños en el programa	%	100%	96%	95%	Ascendente	Anual	Boletín de Calificación	Coordinación Totto al Tablero		
CALIDAD	Educación	% de Asistencia regular al programa	Eficacia	Controlar la Asistencia a los círculos y talleres de los niños, niñas y adolescentes.	# de Asistencias mensuales/Total de Asistencias esperadas*100	%	90%	86%	85%	Ascendente	Mensual	Reporte de Asistencia	Coordinación Totto al Tablero Escuela Nueva		

## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

CALIDAD	Educación	% de Niños que terminan su bachillerato y dan inicio a la Educación Superior o actividades de emprendimiento	Eficacia	Aportar en el proyecto de vida de los adolescentes, promoviendo la educación como pilar fundamental para su crecimiento	# de niños bachilleres/ # de niños con estudios superiores/proyecto de emprendimiento	%	100%	86%	85%	Ascendente	Anual	Seguimiento individual.	Coordinación RSE Escuela Nueva	
COBERTURA	Fortalecimiento del	% de niños que se retiran durante la ejecución del programa.	Efectividad	Retener la mayor cantidad de beneficiarios durante la ejecución del programa	# total de niños-# de retiros en el año/ # total de niños*100	%	< 10%	12%	15%	Ascendente	Trimestral	Ingreso/Egresos	Coordinación Totto al Tablero	
COBERTURA	Fortalecimiento del	% de niños inscritos que continúan con relación al cierre del año anterior	Efectividad	Retener la mayor cantidad de beneficiarios para el inicio de operación del año siguiente	# total de niños inscritos antiguos/# total de niños que terminan año anterior * 100	%	80%	75%	70%	Ascendente	Anual	Ingreso/Egresos	Coordinación Totto al Tablero	
GESTIÓN	Fortalecimiento del entorno familiar	% de Participación (Asistencia) en el proyecto formativo de los niños, niñas y adolescentes, por parte de los padres de familia. (Escuela de Padres)	Eficacia	Controlar y medir la participación activa de los padres en las actividades complementarias, permitiéndoles asumir roles diferentes.	# de padres participantes/ # total de padres*100	%	75%	71%	70%	Ascendente	Trimestral	Asistencia Escuela de padres Evaluación	Coordinación Totto al Tablero Escuela Nueva	
GESTIÓN	Actividades Complementarias	# de Convocatorias a las que aplica el programa	Eficacia	Promover la búsqueda de convocatorias que permitan el reconocimiento del programa en instancias locales, nacionales e internacionales.	# de Convocatorias	#	4	3	2	Ascendente	Anual	Informes de Ejecución	Coordinación Totto al Tablero	

## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

<b>GESTIÓN</b>	<b>Actividades iniciales</b>	Nivel de Ejecución del POA (Plan Operativo de Actividades)	Eficacia	Medir la gestión realizada para lograr el desarrollo de las actividades programadas a nivel general.	#de actividades realizadas/ # de actividades programadas	%	100%	95%	90%	Mantenerse	Mensual	Informes de Ejecución	Coordinación Totto al Tablero	
<b>GESTIÓN</b>	<b>Pedagogía Círculos</b>	% de Círculos realizados	Eficacia	Realizar el número de sesiones de círculos planeado con la intensidad horaria definida.	# de Encuentros Ejecutados/ # de Encuentros Programados*100	%	100%	95%	90%	Mantenerse	Trimestral	Informes de Ejecución	Fundafruto/EN/Totto	
<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>Acompañamiento Psicosocial</b>	Atención a las Familias	Proceso	Promover acciones preventivas y correctivas en vinculación con las familias que beneficien a los niños, niñas y adolescentes en su entorno familiar.	Nº de encuentros individuales con las familias (padres y/o madres) que participan en el acompañamiento de procesos con los niños, niñas y adolescentes en relación con el total de vinculados	%	No se establece meta				Trimestral	Informe trimestral de gestión FEN/	Fundación Escuela Nueva	Se presenta un resumen por caso para evidenciar Trazabilidad de intervención.
<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>Acompañamiento Psicosocial</b>	Orientación Vocacional	Proceso	Identificar, acompañar y hacer seguimiento a los adolescentes participantes beneficiarios de grado 10 y 11 en orientación vocacional.	No. que asisten a la mentoría Vrs No. Total de niños a tratar*	%	100%	90%	85%	Ascendente	Trimestral	Informe trimestral de gestión FEN	Fundación Escuela Nueva	

## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

SOCIAL	Acompañamiento Psicosocial	Atención a los niños, niñas y adolescentes	Proceso	Realizar acciones que promuevan los derechos de los niños, niñas y adolescentes beneficiarios en las problemáticas asociadas como (Violencias, Maltratos, Dificultades de aprendizaje, entre otros)	Nº de acciones correctivas y preventivas adelantadas en relación al total de casos detectados	%	No se establece meta				Ascendente	Trimestral	Informe trimestral de gestión FEN/	Fundación Escuela Nueva	Se emite en el informe el número de casos atendidos por problemática, asignando un ID por caso que permita mayor trazabilidad.
CALIDAD	Evaluación del	Nivel de satisfacción de los beneficiarios con sus profesores	Eficiencia	Medir el desempeño de los docentes desde la perspectiva del beneficiario.	Resultado promedio de las Encuestas realizadas	%	85%	80%	75%	Ascendente	Trimestral	Encuesta	Coordinación Totto al Tablero		
CALIDAD	Evaluación del	Nivel de Satisfacción de los beneficiarios con el programa.	Eficiencia	Medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios frente al Programa	Resultado promedio de las Encuestas realizadas	%	90%	85%	80%	Ascendente	Trimestral	Encuesta	Coordinación Totto al Tablero		
CALIDAD	Evaluación del programa	Nivel de Satisfacción de los padres con el programa (Temáticas de las Escuelas de Padres)	Eficiencia	Medir el Nivel de satisfacción de los padres hacia el desempeño evidenciado de sus hijos en el año de ejecución del programa.	Resultado promedio de las Encuestas realizadas	%	85%	80%	75%	Ascendente	Semestral	Encuesta	Coordinación Totto al Tablero		



## Anexo 3. Ficha Técnica de Indicador

Tendencia Esperada		Expresión Matemática																						
Ascendente		$\frac{\# \text{ total de niños} - \# \text{ de retiros en el año}}{\text{Total de niños} * 100}$																						
Fuentes de información																								
Ingresos/Retiros																								
Nombre del proceso	Responsabilidad Social	Nombre del programa:	Totto al tablero																					
Componente	Fortalecimiento del Programa	Tipo de indicador:	Eficacia																					
Nombre del indicador	% de Niños que se retiran durante la ejecución del programa																							
Objetivo del indicador	Retener la mayor cantidad de beneficiarios durante la ejecución del programa																							
Unidad de medida:	%	Periodo	Año 2016			Año 2017			Año 2018			Meta												
Peligro:	15%	Marzo	80	0	0%	81	2	2,5%			#¡DIV/0!	10%												
		Abril	79	1	1%	80	0	0,0%			#¡DIV/0!	10%												
Precaución	12%	Mayo	76	4	5%	80	0	0,0%			#¡DIV/0!	10%												
		Junio	77	3	4%	80	0	0,0%			#¡DIV/0!	10%												
Meta	10%	Julio	75	5	6%	80	0	0,0%			#¡DIV/0!	10%												
		Agosto	72	8	10%	80	2	2,5%			#¡DIV/0!	10%												
Línea base:		Septiembre	71	9	11%	N/A		#¡VALOR!			#¡DIV/0!	10%												
Periodicidad: Mensual		Octubre	69	11	14%	N/A		#¡VALOR!			#¡DIV/0!	10%												
		Noviembre	69	11	14%	N/A		#¡VALOR!			#¡DIV/0!	10%												
		<b>Total</b>				<b>4</b>																		
Gráfico		Interpretación y análisis																						
<p>% de Deserción durante la ejecución del programa</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Año 2016</th> <th>Año 2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Junio</td> <td>4%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>Julio</td> <td>6%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td>10%</td> <td>2,5%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Año 2016	Año 2017	Junio	4%	0,0%	Julio	6%	0,0%	Agosto	10%	2,5%											
Periodo	Año 2016	Año 2017																						
Junio	4%	0,0%																						
Julio	6%	0,0%																						
Agosto	10%	2,5%																						
Responsable del reporte:	Coordinación Totto al Tablero					Responsable del análisis:	Responsabilidad Social																	





## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

1. Cualitativo	Evaluación del programa	Medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios frente al Programa	Nivel de satisfacción de los beneficiarios con el Programa	Trimestral	80 %	85%	90 %	#iDIV /0!									
1. Cualitativo	Evaluación del programa	Medir el nivel de satisfacción de los padres hacia el desempeño evidenciado	Nivel de satisfacción de los padres con el desempeño de sus hijos	Semestral	75 %	80%	85 %	#iDIV /0!									
2. Cumplimiento	Actividades Iniciales de Programación	Medir la gestión realizada para lograr el desarrollo de las actividades programadas.	Nivel de Cumplimiento del POA	Mensual	90 %	95%	100%	97%	90 %	100%	90 %	100 %	100 %	100 %			
2. Cumplimiento	Encuentros lúdico-pedagógicos	Lograr la ejecución esperada de encuentros	% de círculos realizados	Trimestral	90 %	95%	100%	97%			97 %						
2. Cumplimiento	Encuentros lúdico-pedagógicos	Lograr la ejecución esperada de talleres	% de Talleres artísticos y culturales realizados	Trimestral	90 %	95%	100%	83%			83 %						

## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

<b>2. Cumplimiento</b>	<b>Eventos lúdico-pedagógicos</b>	Generar espacios que faciliten a los beneficiarios la interacción e integración con su entorno	% de cumplimiento de eventos programados	Trimestral	90%	95%	100%	100%									
<b>2. Cumplimiento</b>	<b>Actividades complementarias</b>	Promover la búsqueda de convocatorias que permitan el reconocimiento del programa	Presentación del programa en convocatorias	Anual	0%	50%	100%	#1 DIV /0!									
<b>3. Social</b>	<b>Acompañamiento Psicosocial</b>	Prevenir casos de embarazo en adolescentes beneficiarios y en su entorno familiar.	Embarazo en adolescentes	Trimestral	4%	2%	0%	0%			0%			0%			
<b>3. Social</b>	<b>Acompañamiento Psicosocial</b>	Prevenir casos de consumo de alcohol o SPA en los niños y adolescentes beneficiarios	Consumo de Alcohol/SPA /Tabaco	Trimestral	4%	2%	0%	3%			3%			3%			

## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

3. Social	Acompañamiento Psicosocial	Prevenir, identificar y controlar casos de bullying y matoneo en los niños y adolescentes beneficiarios.	Bulling o Matoneo	Trimestral	4 %	2%	0%	0%			0%			0%			
3. Social	Acompañamiento Psicosocial	Prevenir, identificar y controlar casos de violencia intrafamiliar en los niños y adolescentes beneficiarios.	Violencia Intrafamiliar	Trimestral	4 %	2%	0%	0%			0%			0%			
3. Social	Acompañamiento Psicosocial	Prevenir, identificar y controlar casos de trabajo y explotación infantil en los niños y adolescentes beneficiarios.	Trabajo y explotación infantil	Trimestral	4 %	2%	0%	0%			0%			0%			
3. Social	Acompañamiento Psicosocial	Prevenir, identificar y controlar casos de consumo de	Abuso sexual infantil*	Trimestral	4 %	2%	0%	1%			1%			1%			

## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

		tabaco en los niños y adolescentes beneficiarios.															
3. Social	Acompañamiento Psicosocial	Prevenir, identificar y controlar casos de depresión en los niños y adolescentes beneficiarios.	Depresión	Trimestral	4 %	2%	0%	9%			9%			10%			
3. Social	Acompañamiento Psicosocial	Prevenir, identificar y controlar casos de suicidio en los niños y adolescentes beneficiarios.	Suicidio	Trimestral	4 %	2%	0%	0%			0%			0%			
3. Social	Acompañamiento Psicosocial	Prevenir, identificar y controlar casos de exclusión social en los niños y adolescentes beneficiarios.	Exclusión Social	Trimestral	4 %	2%	0%	0%			0%			0%			
3. Social	Acompañamiento	Prevenir, identificar y controlar casos de	Trastornos alimenticios	Trimestral	4 %	2%	0%	0%			0%			0%			

## Estructura de Indicadores de Totto – Nalsani SAS

	<b>Psicosocial</b>	trastornos alimenticios en los niños y adolescentes beneficiarios.															
<b>3. Social</b>	<b>Acompañamiento Psicosocial</b>	Prevenir, identificar y controlar casos de pandillismo en los niños y adolescentes beneficiarios.	Pandillismo	Trimestral	4 %	2%	0%	0%			0%			0%			
<b>3. Social</b>	<b>Acompañamiento Psicosocial</b>	Prevenir, identificar y controlar casos de enfermedades de transmisión sexual en los niños y adolescentes beneficiarios.	Enfermedades de Transmisión sexual	Trimestral	4 %	2%	0%	0%			0%			0%			



## 9. Referencias

- Andersen, M (2003) ¿Es la certificación algo para mí? Costa.Rica. Unidad Regional de Asistencia Técnica. Recuperado de: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/ad818s/ad818s00.pdf>
- Ávila, R. (11 de Noviembre de 2016). El castigo de las grandes textileras. *Revista Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-castigo-de-las-grandes-textileras-por-raul-avila/238896>
- Barnes, E. (4 de Septiembre de 1969). Entrevista con Eva Barnes – Parte 1 [Real Media file]. Recuperado de <http://www.studsterkel.org/dstreet.php>
- Bohórquez y Máynez, (2016) *La resiliencia en la cadena de suministros: un análisis a través del mapa de flujo de valor, revisión de literatura*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad de México.
- Cajiga, J. (s.f). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Cemefi Centro Mexicano para la Filantropía. México. Recuperado de: [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/07/Concepto\\_RSE\\_CEMEFI.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/07/Concepto_RSE_CEMEFI.pdf)
- Cardona, A. (19 de Julio de 2017). La historia de casi 100 años de la Responsabilidad Social empresarial. *Diario La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/la-responsabilidad-social-empresarial-tiene-un-recorrido-historico-a-nivel-global-2528179>.
- Comité Técnico de la Norma AA1000SES (2011) Norma AA1000 Compromiso de los Grupos de Interés. Recuperado de: <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SESenespanol.pdf>

Depósito de Documentos de la FAO (s.f). ¿Es la Certificación algo para mi?. Recuperado de:

<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm>

Fundación Semilla y Fruto (2017). Historia. Recuperado de:

<http://www.semillayfruto.org.co/index.php/la-fundacion>

Gernigon, B., Odero, A., & Guido, H. (2000). *Principios de la OIT sobre el derecho de huelga..* Oficina Internaional del Trabajo. Ginebra.

Harker, A., Meléndez, M., & Ocampo, J. (2017). *Guía para la evaluación de proyectos sociales.* Fundación ANDI.

Instituto Ethos (2005). Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/111.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Editorial Gestion 2000.

KMPG COLOMBIA, ANDI, Fundación ANDI. (2016). Descubriendo el Valor de la inversión Social. Colombia. Recuperado 18 de Marzo, 2017, from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/co-descubriendo-el-valor-de-la-inversi%C3%B3n-social.pdf>

LRH (2016). *Principales Teorías Administrativas: enfoques y representantes.* Argentina. Los Recursos Humanos.com. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

Nalsani S.A.S (2016a). Historia Tutto. Home. Recuperado de: <http://www.totto.com/historia>

Nalsani S.A.S. (2016b). Taller de planeación Estratégica 2016-2021. [Presentación Power

Point]. Bogotá, D.C.: Grupos de Interés.

Oficina del Pacto Mundial (2009). Civismo Empresarial en la Economía Mundial.

Recuperado de:

[https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global\\_Compact/GC\\_Brochure\\_Spanish.PDF](https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_Spanish.PDF)

Organización Internacional de Estandarización. (2010). Descubriendo ISO 26000

Recuperado de:

[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1990). Desarrollo Humano Informe

1990. Bogotá: Tercer Mundo Editores. (PNUD)

Seitz, M. (01 de Mayo de 2017). Cuatro grandes huelgas que cambiaron el mundo. *BBC*

*mundo*. Recuperado de:

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150430\\_economia\\_dia\\_del\\_trabajo\\_huelgas\\_cambiaron\\_historia\\_ms](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150430_economia_dia_del_trabajo_huelgas_cambiaron_historia_ms).

Strandberg, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés (Cuaderno No. 10).

Universidad de Navarra. Barcelona. Recuperado de:

[http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010\\_tcm5-61597.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf)

United Nations Global Compact (2016). Communication On Progress. Recuperado de

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/6779-Nalsani-S-A-#cop>