

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL  
SECTOR AGROPECUARIO**

**JUAN SEBASTIÁN RIVEROS DUQUE**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ  
2016**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL  
SECTOR AGROPECUARIO**

**JUAN SEBASTIÁN RIVEROS DUQUE**

**Proyecto Integral de Grado para optar por el título de:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Orientador**

**Ingeniero Germán A. Huertas Forero**

**Director**

**Ingeniero Gonzalo A. Sabogal Moreno**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ  
2016**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Ing. Germán Huertas Forero

---

Ing. Mónica Yinette Suarez

---

Ecm. Luis Gonzáles Restrepo

Bogotá D.C. 10 de Agosto de 2016

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. JAIME POSADA DÍAZ

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA-PEÑA

Vicerrectora Académica y de Postgrados

Ing. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Secretario General

Dr. JUAN CARLOS POSADA GARCÍA-PEÑA

Decano de Facultad de Ingenierías

Ing. JULIO CESAR FUENTES ARISMENDI

Director Programa de Ingeniería Industrial

Ing. JORGE EMILIO GUTIERREZ CANCINO

Las Directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

## **DEDICATORIA**

Dedico éste trabajo, primeramente a Dios por ser fuente de espiritualidad, calma, y refugio durante mi vida y desarrollo del presente trabajo, que me permite a cada instante caminar por el sendero que tiene preparado para mí.

A mi padre Francisco Albeiro Riveros Medina, por apoyo profesional durante todo el trayecto de mi vida y carrera, fuente de ejemplo y modelo a seguir como un hombre íntegro, sabio y con todas las capacidades de realización personal, académica y profesional.

A mi madre Sandra Patricia Duque Gallego, por ser el apoyo maternal, moral y espiritual para definir y seguir un camino claro y un proyecto de vida amplio, próspero y transparente.

A mi hermano Juan Nicolás Riveros Duque, por ser motivo de esfuerzo para reflejar en mi un camino transparente e íntegro que él pueda adoptar y superar.

A mi tío Juan Ignacio Riveros Medina, por representar un segundo padre para mí y un apoyo para avanzar en cada momento con las metas y proyectos que desee empezar y terminar.

A mis compañeros, amigos y colegas Melissa Rodríguez, Angie Rodríguez, Natalia Alba, Jennifer Sastoque, Diego Valencia, Mayra Moreno y Paula Morera, por ser apoyo incondicional y fuente de refugio, alegría, tranquilidad, retos y esfuerzos durante todo el desarrollo de mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco el apoyo a éste trabajo, del señor Carlos Augusto Del Valle al disponer su tiempo, entusiasmo y atención al fortalecimiento y correcto desarrollo del trabajo, y su interés por fortalecerlo incluso después de su culminación.

Al Ingeniero Gonzalo A. Sabogal Moreno, por darme su apoyo como director de trabajo de grado apoyando, fortaleciendo y mejorando mi conocimiento en las áreas y temas relacionados con la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, que me permitieron desarrollar y culminar éste trabajo.

Al Ingeniero Germán A. Huertas Forero, por su exigencia y orientación que permitieron que éste trabajo sea entregado con un gran nivel académico y profesional, que permita en algún momento ser fuente de consulta y guía.

Al señor Cesar Aguilar por permitirme la entrada a su empresa EXIAGRICOLA JD LTDA, con el fin de desarrollar las etapas que fuesen necesarias para avanzar con el trabajo; y esperando que el resultado final del trabajo sirva como fuente de apoyo y crecimiento empresarial para su empresa y formación personal.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. DIAGNÓSTICO	22
1.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SECTOR	22
1.1.1 PIB Agropecuario y su aporte al PIB Nacional	24
1.1.2 Pobreza en las zonas rurales	26
1.1.3 Políticas de promoción agrícola	28
1.1.5 Tratado de libre comercio (TLC)	32
1.2 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RSE	36
1.2.1 La promoción de la RSE desde la gestión pública	37
1.2.2 La gestión ambiental	38
1.2.3 Desarrollo, tecnologías e innovación	39
1.2.4 Agroindustria sostenible	40
1.2.5 Cuidado del recurso hídrico	41
1.2.6 Perspectiva de la RSE desde las PYMES agropecuarias	42
1.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	50
1.4 JUSTIFICACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RSE PARA EL SECTOR AGROPECUARIO	52
2. EVALUACIÓN DE MODELOS EXISTENTES DE RSE	54
2.1 RESULTADOS DE LOS MODELOS QUE NO SERÁN TOMADOS	67
2.2 RESULTADOS DE LOS MODELOS QUE SERÁN TOMADOS	68
3. PLANIFICACIÓN DEL MODELO	70
4. DESARROLLO DEL MODELO	79
4.1 FASE 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	79
4.1.1 Conceptos iniciales	79
4.1.1.1 Términos	79
4.1.1.2 Objetivos del modelo	81
4.1.1.3 Responsabilidad social y su relación con los sistemas de gestión	81
4.1.2 Orientación de la misión y la visión hacia la RSE	82
4.1.2.1 Misión	82
4.1.2.2 Visión	82
4.1.3 Política	82
4.1.3.1 Política de responsabilidad social	83
4.1.3.2 Política de sostenibilidad	83
4.1.4 Valores organizacionales	83
4.1.5 Código de ética	84
4.1.6 Conformación del equipo	84



4.1.6.1 Características de la conformación del equipo	84
4.1.7 Asociatividad (Principio de unidad)	85
4.1.7.1 Tipos de asociatividad	86
4.1.7.2 Agremiación como un paso futuro	87
4.1.8 Documentación	87
4.1.9 Diagnóstico	89
4.1.9.1 Diagnóstico interno y externo de la organización	89
4.1.9.2 Diagnóstico interno de la responsabilidad social en la organización	92
4.2 FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA	94
4.2.1 Matriz legal	94
4.2.1.1 Normatividad externa	95
4.2.1.2 Normatividad Interna	96
4.2.2 Estructura organizacional	96
4.2.2.1 Estructura formal	97
4.2.2.2 Estructura no-formal	98
4.2.2.3 Organigrama	98
4.2.3 Procesos	99
4.2.4 Método de trabajo	101
4.2.5 Materias primas e insumos	101
4.2.6 Maquinaria, equipo y herramientas	102
4.2.7 Distribución en planta	102
4.2.8 Cadena de abastecimiento	103
4.2.8.1 Proveedores	104
4.2.8.2 Distribuidores	104
4.2.8.3 Fabricante	104
4.2.8.4 Cliente	104
4.2.8.5 Flujo de información	104
4.2.9 Talento humano	104
4.2.9.1 Documentación y registro del empleado	105
4.2.9.2 Manual de funciones	105
4.2.9.3 Matriz de aspectos ambientales	105
4.3 FASE 3: PARTES INTERESADAS Y DIMENSIONES DE LA RSE	106
4.3.1 Definición de partes interesadas	106
4.3.1.1 Beneficios del involucramiento de las partes interesadas	107
4.3.1.2 Importancia de la selección y priorización	108
4.3.1.3 Atributos de las partes interesadas	108
4.3.2 Matriz de identificación de partes interesadas	109
4.3.3 Partes interesadas internas	114
4.3.3.1 Talento humano	114
4.3.3.2 Proveedores y distribuidores	117
4.3.3.3 Clientes y consumidores	118
4.3.4 Partes interesadas externas	120
4.3.4.1 Competidores	120
4.3.4.2 Gobierno	121
4.3.4.3 Instituciones de educación y formación	122

4.3.4.4 Comunidad	123
4.3.4.5 Medio ambiente	126
4.3.5 Dimensiones de la RSE	128
4.4 FASE 4: APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	129
4.4.1 Buenas Prácticas Laborales (BPL)	130
4.4.2 Definición de las BPA Y BPM	131
4.4.2.1 Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	131
4.4.2.2 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	132
4.4.2.3 Estructura para la aplicación conjunta de las BPA Y BPM	132
4.5 FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE	134
4.5.1 Planificación	134
4.5.2 Objetivos y beneficios de la planificación	135
4.5.3 La aplicación PHVA y el plan de G.S.R	135
4.5.4 La gestión del cambio	138
4.6 FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA	138
4.6.1 Tipos de indicadores	141
4.6.1.1 Indicadores laborales	141
4.6.1.2 Indicadores económicos	142
4.6.1.3 Indicadores sociales	143
4.6.1.4 Indicadores ambientales	143
4.6.2 Auditoría	144
4.7 FASE 7: INFORME DE SOSTENIBILIDAD	146
4.7.1 Contenido del informe de sostenibilidad	147
4.7.2 Comunicación de los resultados	147
4.7.2.1 Comunicación interna	148
4.7.2.2 Comunicación externa	148
4.7.3 El mejoramiento continuo	148
4.7.4 Desarrollo de la imagen y creación de marca	150
4.8 RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL MODELO	150
5. RESULTADOS DEL MODELO	151
5.1 RESULTADOS ADMINISTRATIVOS ESPERADOS	151
5.2 RESULTADOS OPERATIVOS ESPERADOS	151
5.3 RESULTADOS LABORALES ESPERADOS	152
5.4 RESULTADOS SOCIALES ESPERADOS	152
5.5 RESULTADOS AMBIENTALES ESPERADOS	153
5.6 RESULTADOS ECONÓMICOS ESPERADOS	153
5.7 RESULTADOS DEL CAPÍTULO	153
6. REVISIÓN DEL MODELO	154
6.1 LA REVISIÓN	154
6.2 RESULTADOS DE LA REVISIÓN	155
7. VERIFICACIÓN DEL MODELO	156
7.1 LA VERIFICACIÓN	156

7.2 RESULTADOS DE LA VERIFICACIÓN	157
8. VALIDACIÓN DEL MODELO	158
8.1 APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	158
8.2 RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN	159
9. CONTROL DE CAMBIOS	165
10. ANALISIS DE LOS COSTOS PREOPERATIVOS DEL MODELO	166
10.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	166
10.2 ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA PRÁCTICA DE LA RSE	169
10.2.1 Económicos	169
10.2.2 Sociales	170
10.2.3 Ambientales	171
10.3 RESULTADOS	172
11. CONCLUSIONES	173
12. RECOMENDACIONES	175
BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXOS	179

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variables relacionadas con la pobreza en las zonas rurales	27
Tabla 2. Ayudas entregadas al sector agropecuario 2002-2007	29
Tabla 3. Priorización según la calificación de los atributos	112
Tabla 4. Costo hora colaborador	166
Tabla 5. Inversión inicial para implementación año 2016	167
Tabla 6. Inversión inicial para implementación año 2017	169

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Instrumentos de las políticas agrarias nacionales	30
Cuadro 2. Factores de sostenibilidad de la agroindustria	40
Cuadro 3. Estadísticas de algunas variables censadas a las UPA	45
Cuadro 4. Iniciativas informe de sostenibilidad FNC 2013	46
Cuadro 5. Líneas de intervención de ASOCOLFLORES	48
Cuadro 6. Matriz DOFA.	51
Cuadro 7. Cuadro de doble entrada	57
Cuadro 8. Matriz de planificación	70
Cuadro 9. Matriz de diagnóstico interno EFI	90
Cuadro 10. Matriz de diagnóstico externo EFE	92
Cuadro 11. Cuestionario de auto evaluación de responsabilidad social en la	93
Cuadro 12. Ubicación de las partes interesadas	109
Cuadro 13. Calificación de los atributos	110
Cuadro 14. Que debe tenerse en cuenta para la modalidad	110
Cuadro 15. Criterios para aplicar dentro de las BPL	130
Cuadro 16. Estructura para aplicación de BPA y BPM	132
Cuadro 17. Estructura del plan de G.S.R	136
Cuadro 18. Resultados de la revisión del modelo	154
Cuadro 19. Cuadro de doble entrada aplicación de secciones de la Fase 1 del modelo	160

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Crecimiento del PIB total y del PIB agropecuario	25
Gráfico 2. Incidencia de la pobreza en las zonas rurales 2002-2012	27
Gráfico 3. Distribución de la huella hídrica total del sector agrícola	41
Gráfico 4. Porcentaje de participación de las UPA según tamaño en hectáreas.	44
Gráfico 5. Inversión inicial para implementación año 2016	168

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Evolución de las PYMES en el contexto colombiano (1970-1990)	23
Figura 2. Evolución de las PYMES en el contexto colombiano (1990 en adelante)	24
Figura 3. Cuellos de botella que inhiben la financiación del sector agropecuario	33
Figura 4. Diagrama causa-efecto	52
Figura 5. Niveles de las iniciativas de RSE	56
Figura 6. Orientación del modelo dentro del ciclo PHVA	78
Figura 7. Estructura formal	97
Figura 8. Estructura no-formal	98
Figura 9. Organigrama vertical	99
Figura 10. Mapa de macro procesos	100

## LISTA DE FÓRMULAS

	pág.
Fórmula 1. Forma básica de un indicador	139



## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Entrevista diagnóstico de la RSE en las PYME del sector agropecuario	180
Anexo 2. Formato de conformación del equipo	183
Anexo 3. Registro de asociatividad	185
Anexo 4. Formato de documentación de proceso	187
Anexo 5. Formato de estandar de trabajo	189
Anexo 6. Formatos de lista de chequeo de materias primas en insumos	191
Anexo 7. Formato lista de chequeo maquinaria, equipo y herramientas	193
Anexo 8 formato de documentación del empleado	196
Anexo 9. Formato de manual de funciones	198
Anexo 10. Formato matriz de identificación de aspectos ambientales	200
Anexo 11. Formato de indentificación individual de partes interesadas	202
Anexo 12. Lista de registro de priorización de partes interesadas	204
Anexo 13. Formato de plan de gestión socialmente responsable	206
Anexo 14. Matriz de indicadores de gestión de RSE	208
Anexo 15. Formato de registro de un indicador	214
Anexo 16. Esquema gráfico del modelo de RSE y DS	216
Anexo 17. Cuestionario de revisión del modelo de gestión de RSE y DS	218
Anexo 18. Matriz inicial de control de cambios etapa de revisión	223
Anexo 19. Presentación del modelo de gestión RSE y DS etapa de verificación	225
Anexo 20. Listado de asistencia "presentación del modelo de RSE y DS para PYME del sector agropecuario"	234
Anexo 21. Cuestionario de verificación del modelo de gestión de RSE y DS	236
Anexo 22. Matriz inicial de control de cambios etapa de verificación	267
Anexo 23. Lista de chequeo etapa de validación	269
Anexo 24 registro de conformación del equipo RSE y DS exiagricola	273
Anexo 25. Cuestionario de autoevaluación de responsabilidad social de exiagricola	275
Anexo 26. Matriz final de control de cambios etapa de revisión	278
Anexo 27. Matriz final de control de cambios etapa de verificación	280
Anexo 28. Propuestas de mejora para el modelo de gestión de RSE y DS para PYMES del sector agropecuario	282
Anexo 29. Cronograma de implementación propuesto del modelo de gestión de rse y ds para exiagricola JD LTDA	284
Anexo 30. Asignación de etapas y costos del plan de implementación propuesto del modelo de gestión de RSE y DS para exiagricola JD LTDA	289

## GLOSARIO

**RESPONSABILIDAD SOCIAL:** “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”<sup>1</sup>.

**DESARROLLO SOSTENIBLE:** “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”<sup>2</sup>.

**PARTES INTERESADAS:** “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la Organización”<sup>3</sup>.

**MODELO:** “un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma”<sup>4</sup>.

**DISEÑO Y DESARROLLO:** según la norma NTC-ISO 9001:2015 es el “Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema”.

**SISTEMA DE GESTIÓN:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer las políticas y los objetivos y para lograr dichos objetivos (NTC-ISO 9001-2015).

**INDICADORES DE GESTIÓN:** son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> ARGANDOÑA, Antonio, ISEA SILVA, Ricardo. ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Barcelona: IESE. Número 11. Junio de 2011. P11.

<sup>2</sup> ----. ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Barcelona: IESE. Número 11. Junio de 2011. P11.

<sup>3</sup> GSO, Norma internacional ISO 26000:2010 responsabilidad social empresarial. Primera edición Noviembre 01 de 2010.

<sup>4</sup> BERMÓN ANGARITA, Leonardo. Definición de modelo. {En línea}. {30 de septiembre de 2015} disponible en: (<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>).

<sup>5</sup> CASTAÑO DUQUE, German Albeiro. Indicadores e índices de gestión {En línea}. {01 de octubre de 2015} disponible en: ([http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm)).

## RESUMEN

La creación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Desarrollo Sostenible (DS) para PYMES del sector agropecuario, busca incentivar la práctica de estas actividades dentro de su organización eliminando la concepción de que el costo, los términos, herramientas y prácticas son las barreras para poder aplicarlo. Aquellos que no poseen ni el conocimiento ni una capacidad financiera robusta podrán reemplazarlo por una visión positiva sobre los beneficios que traen las prácticas de RSE, al buscar equilibrar la actividad económica de la organización con las necesidades de sus partes interesadas (Económica, Social y ambiental). La creación del modelos se debe iniciar justificando su necesidad, consiguiéndose esta por medio de un diagnostico al sector. Justificándose el diseño del modelo, una evaluación de distintos modelos que involucran a la RSE, permitirán establecer las características y fundamentos para el diseño del modelo, que con una planificación establecerá el contenido y su enfoque al ciclo P.H.V.A., como proceso de mejora continua. Con el diseño y las respectivas revisiones para que este sea más dinámico, flexible (ajustarse a condiciones y necesidades específicas), un estudio de caso permitirá demostrar si por si solas son capaces las PYMES de emprender actividades y proyectos socialmente responsables en su organización y bajo qué criterios pueden lograrlo. Estableciéndose los resultados que un modelo de este tipo busca obtener y que tipos de beneficios económicos de manera teórica puede traer.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han buscado en todo momento lograr un equilibrio entre sus actividades económicas, su relación con la sociedad y el impacto que genera en el medio ambiente, utilizando los recursos y estrategias a su mano tales como el uso de normas de calidad, donaciones, mejoras de los procesos, entre otros; pero todas estas realizadas de manera individual e inicialmente con el objetivo de solo cumplir con aquellos requisitos y exigencias de tipo legal. Con el nacimiento de la Responsabilidad Social Empresarial y el Desarrollo Sostenible, se empiezan a unificar los esfuerzos por el equilibrio que se busca.

Las organizaciones ven en la RSE un mecanismo no solo para cumplir con lo exigido por la ley sino para ir más allá del cumplimiento legal y así establecer líneas GANAR-GANAR, al entender cuáles son las partes interesadas que se relacionan con ellas. A través de los estudios de académicos y entidades que han aportado al avance de la RSE ha permitido que surjan modelos, guías, principios, lineamientos, entre otros; que hagan de la RSE no un tema idealizado sino algo estructurado y a lo que se le pueda dar una gestión dentro de la empresa cercana a un sistema de gestión.

Pero aunque existen los mecanismos para emprender las prácticas de RSE, estas se han visto mayormente aplicadas en organizaciones de gran tamaño, por poseer características diferenciadoras como lo es una mayor robustez financiera, gran capacidad productiva, lineamientos estratégicos sólidos y talento humano especializado; lo que hace que aplicar la RSE sea más sencillo; provocando que los modelos actuales se orienten a organizaciones de gran tamaño y casi rezagando a empresas de menor tamaño puntualmente las PYMES.

Es a través de la idea de que la RSE se está convirtiendo en un proceso muy eficiente de gestión interna, que las organizaciones están optando por aplicarla pero que la globalización del concepto y prácticas de RSE, ha desestimulado que las PYMES puedan optar por esto al generarse en estas pensamientos tales como que solo las organizaciones financieramente fuertes pueden mantener esto, que los conflictos y problemáticas sociales que puedan existir alrededor de las PYMES hablando específicamente del concepto de PYME agropecuaria colombiana, repriman y limiten las posibilidades de aplicar RSE.

Es a partir de la visión que se tiene sobre la orientación de los modelos de RSE actuales que rezagan a las PYMES que surge el interés por dar a estas un apoyo

por medio del diseño y desarrollo de un modelo de gestión de RSE y DS, que brinde la posibilidad de ser aplicado por estas sin necesidad de tener un tamaño mayor o robustez financiera considerable que permita no solo conseguir establecer, y mantener prácticas socialmente responsables sino además funcione como guía para el desarrollo de una mejor gestión de la propia empresa, al relacionar al modelo con sistemas de gestión comunes para organizaciones de mayor tamaño pero muy difíciles de alcanzar para las PYMES. Buscando entonces aumentar variables como su competitividad, su imagen, y sus procesos, entre otras.

## 1. DIAGNÓSTICO

Con el diagnóstico se dará un análisis del sector agropecuario colombiano en un nivel general y el estado de sus PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), en cuanto a lo que se involucre dentro de los temas de responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible, para brindar una conclusión por medio del uso de herramientas que agrupen el estado de los temas analizados y dar así una justificación de porque el diseño de un modelo de RSE se hace necesario para este sector.

Inicialmente se debe hablar sobre el término PYMES, desde la perspectiva Colombiana, que según la ley 590 del año 2000 en su artículo dos define a la pequeña y la mediana empresa como:

- **Pequeñas Empresas.** “Personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5001) salarios mínimos legales vigentes”.
- **Medianas empresas.** “Personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil un (5001) y menos de treinta mil un (30001) salarios mínimos legales vigentes”.

A manera de introducción se presenta además dentro de la Figura 1., una línea de tiempo de 1970 a 1990 y en la Figura 2., de 1990 y 2000 en adelante; que recogen los aspectos más generales de la evolución de las PYMES a nivel legislación en Colombia.

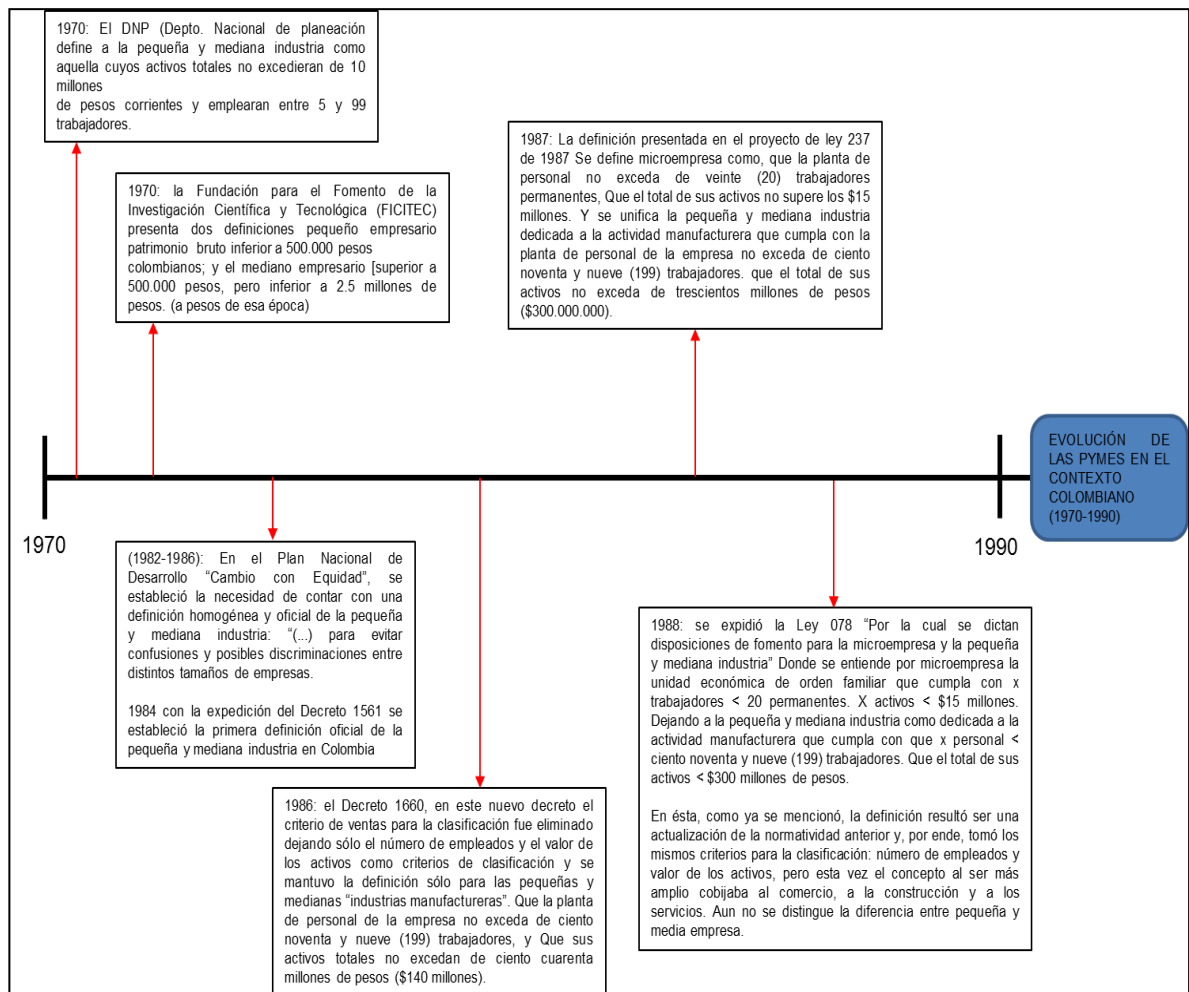
### 1.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SECTOR

Para realizar un análisis sobre la gestión que el sector ha realizado en los temas relacionados a RSE se mencionarán primero las siguientes variables que afectan la dinámica y el desempeño del sector ya que estas se involucran dentro de los temas de RSE que darán lugar para el análisis sobre un la necesidad de un modelos de RSE; dentro de las variables se encuentran: el aporte del PIB del sector al PIB nacional, la pobreza en las zonas rurales, políticas de promoción agrícola, el nivel de inversión en el sector, el TLC y los fenómenos climáticos. Esta información dada por medio de la utilización de fuentes primarias y secundarias.

La necesidad de dar una explicación a los rasgos generales que el sector presenta, se debe a que estos influyen directamente en las PYMES del sector en cuanto a cómo le afectan su capacidad para mejorar su desempeño y competitividad y emprender actividades en materia de RSE; siendo así una vez

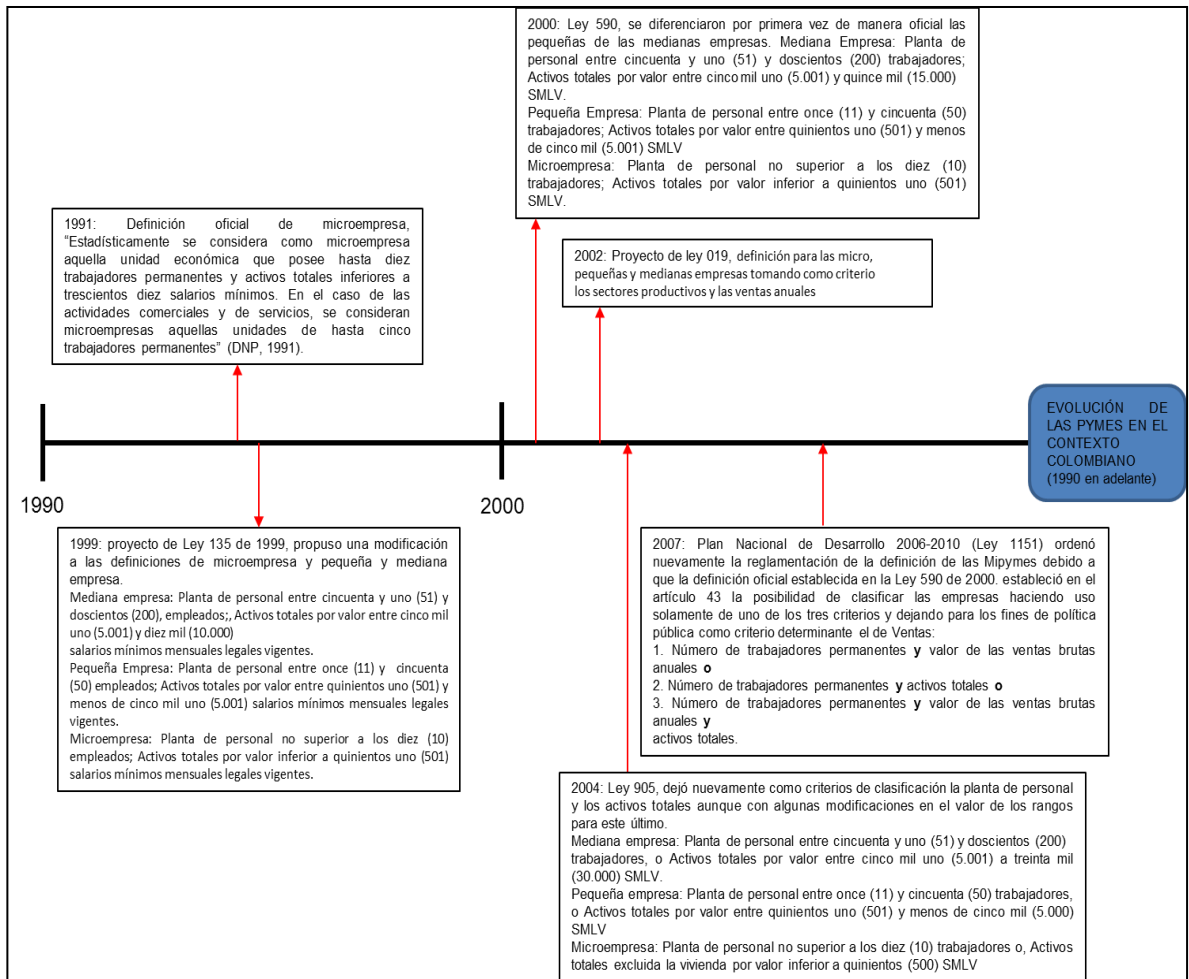
explicado las características a analizar del sector, la percepción que existe de RSE y como se involucra a la PYME en RSE dentro del sector, por medio del análisis y recopilación en una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que buscará destacar los aspectos más importantes del diagnóstico y por medio de un diagrama de causa-efecto establecer las barreras que impiden la práctica de la RSE por parte de las PYMES; y lograr justificar cómo diseñando un modelo de gestión de la RSE y DS los pueda acercar a una mayor gestión sobre sus organizaciones, su competitividad y relación con sus partes interesadas.

Figura 1. Evolución de las PYMES en el contexto colombiano (1970-1990)



Fuente: DNP (Departamento Nacional De planeación), 3 de Agosto 2015

Figura 2. Evolución de las PYMES en el contexto colombiano (1990 en adelante)



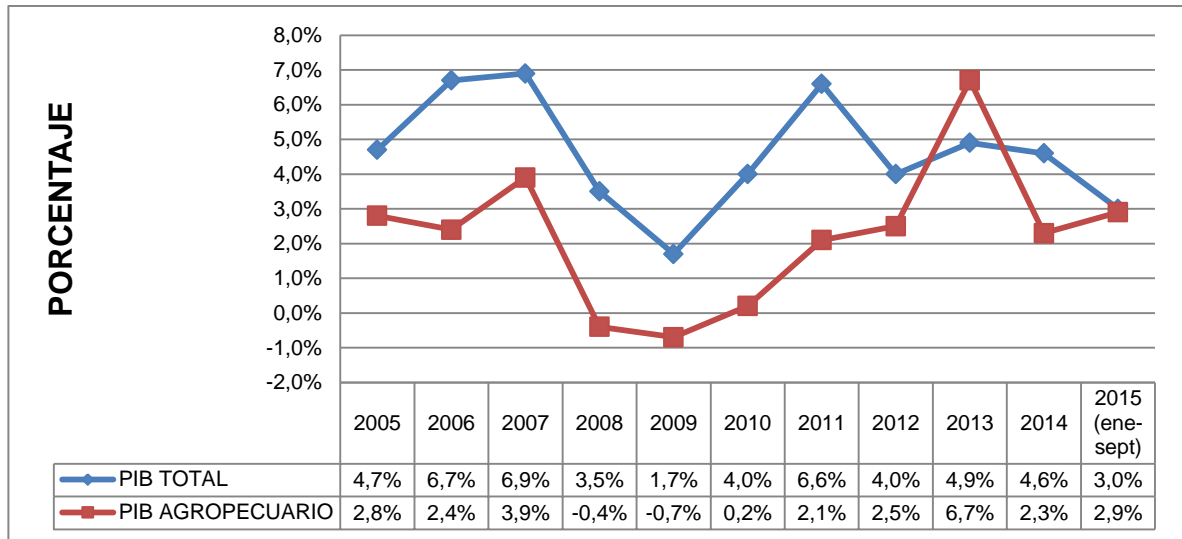
Fuente: DNP (Departamento Nacional De planeación), 3 de Agosto 2015

**1.1.1 PIB Agropecuario y su aporte al PIB Nacional.** Para el análisis del PIB se utilizará el histórico del crecimiento del PIB reflejado en el Gráfico 1., el cual muestra el crecimiento de forma porcentual del total del PIB nacional y PIB agropecuario en el periodo 2005-2015(Ene - Sept).

Según el análisis obtenido por Rafael Mejía López, Director de la SAC (Sociedad de Agricultores de Colombia), quien menciona que “durante los primeros nueve meses del año 2015, el PIB agropecuario creció 2.9%, comparado con el mismo periodo de 2014, lo que indica un incremento de 0.1 puntos porcentuales por encima del nivel reportado un año atrás (2.8%) e inferior al total acumulado de la economía nacional que reporta un 3.0%. El crecimiento se atribuye al buen comportamiento de la producción cafetera que de enero a septiembre acumula un alza de 11.5% y de renglones pecuarios como porcicultura (11.8%) y avicultura de carne (6.0%).



Gráfico 1. Crecimiento del PIB total y del PIB agropecuario



Fuente: DANE (Departamento administrativo nacional de estadística), Elaboro: SAC (sociedad de Agricultores de Colombia), departamento Económico.

Sin embargo, descontando el café se puede observar que el sector agrícola tuvo solo un 1.1% de crecimiento. Con excepción de arroz (12.9%), palma de aceite (9.9%), cacao (15.8%) y frutales (7.1), que mostraron importantes incrementos en sus niveles de producción; los demás cultivos tuvieron comportamientos moderados e incluso descensos significativos, de acuerdo con la información gremial. Éste es el caso de cultivos como maíz (-18.4%), sorgo (-36.7%), cebada (-41,3%), trigo (-42,9%), algodón (-22,8%), tabaco (-13,1%), soya (-8.8%), frijol (-8.2%) y hortalizas (-4.4%).

El comportamiento negativo de la producción de estos cultivos, de ciclo corto en su mayoría, está asociado a la reducción de áreas sembradas por los bajos precios en el momento de las siembras y condiciones climáticas desfavorables provocadas por el intenso fenómeno de El Niño, un panorama que ha causado pérdidas en siembras, disminución en rendimientos por hectárea y baja calidad en los productos.

Cabe señalar que la devaluación y el fenómeno de El Niño afectaron algunos productos agrícolas y sus consecuencias se vieron reflejadas en una inflación de alimentos que, a noviembre, contando los últimos doce meses, ascendió a 9.81%.

Por eso, y a pesar de la variación del PIB del sector, reportada al tercer trimestre de 2015 (4.5%) y que en su momento produjo mayor optimismo; la SAC mantiene su estimativo de crecimiento agropecuario entre 2.5% y 3%, al finalizar el año.”<sup>6</sup>.

Pero si bien la SAC mantiene un pronóstico positivo para el año 2016, no se puede negar que muchos de los cultivos que son de principal consumo interno como lo son frijol, trigo entre otros presentan una disminución que asociada a los fenómenos climáticos (fenómeno del niño) afectan negativamente el panorama agrícola como lo menciona el mismo director de la SAC que “Infortunadamente, los factores que determinan la inversión en el sector se tornan poco favorables en el corto plazo, debido al entorno macroeconómico local. Fedesarrollo calcula un crecimiento del PIB de 2,7% para Colombia en 2016”.

Esto genera así que la evolución en el agro colombiano sea de una “disminución de la participación del sector rural en el ingreso nacional, menguó en una proporción mayor a su contribución al crecimiento de la producción real. Éste fenómeno refleja que el valor agregado agrícola es cada vez una proporción decreciente del valor bruto de la producción, pues el cambio tecnológico ha significado que los factores agrícolas (trabajo, tierra y demás insumos de origen propiamente agrícola) se han sustituido de manera paulatina por insumos que se producen fuera del sector (maquinaria, fertilizantes, agroquímicos, etc.). Ésta tendencia se acentuó con las medidas de apertura económica, las cuales provocaron una sensible disminución de los precios relativos de los bienes agrícolas –sobre todo de los importables– al suprimir o reducir algunos de los mecanismos de protección frente a la competencia internacional”<sup>7</sup>.

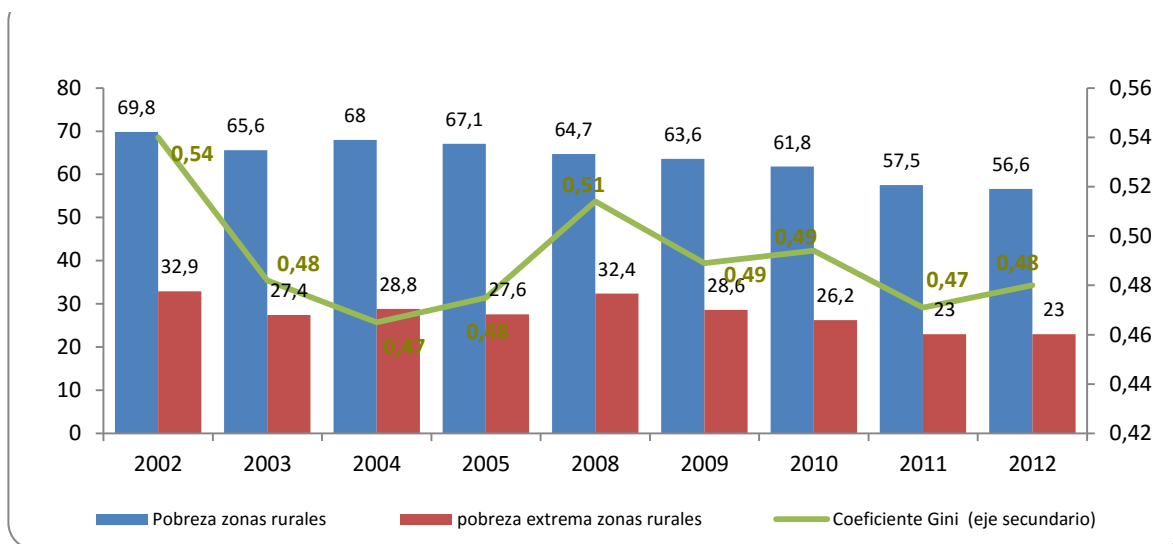
**1.1.2 Pobreza en las zonas rurales.** A los factores económicos del agro colombiano se suman además los problemas sociales que lo afectan como son la pobreza en sectores rurales, bajos empleos, la falta de educación y educación continuada aplicada a este sector y la violencia por ser zonas en conflicto. A continuación se presentan el Gráfico 2., que muestra los niveles pobreza y extrema pobreza de las zonas rurales colombianas entre 2002 y 2012 y la Tabla 1., que nos presenta las principales variables que generan la pobreza en las zonas rurales a un nivel nacional.

---

<sup>6</sup> MEJÍA LOPEZ, Rafael. Balance preliminar 2015 y perspectivas 2016. {En línea}. {04 de enero de 2016} disponible en: (<http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>).

<sup>7</sup> ROMERO ÁLVAREZ, Yaneth. Incidencia del PIB agropecuario en el PIB nacional, evolución y transformación. Revista gestión & desarrollo. Universidad san buenaventura. Vol.; 8. No. 2 julio-diciembre de 2011. P5

Gráfico 2. Incidencia de la pobreza en las zonas rurales 2002-2012



Fuente: DANE

Según las cifras que se reflejan éste grafico se observa que a través del histórico la pobreza extrema ha disminuido en comparación con años anteriores pero aun así pasa de ser una pobreza extrema a una pobreza mínima o aceptada. En especial en los años 2011 y 2012 se observa que tanto la pobreza como la extrema pobreza han disminuido llegando cerca del 50% y 23% respectivamente. Refiriéndose a lo expresado en el coeficiente Gini sigue siendo cercano al 0,5 lo que lo hace representar que se mantiene una marcada desigualdad en la distribución de los ingresos.

Tabla 1. Variables relacionadas con la pobreza en las zonas rurales

Variable	2010	2011	2012
Barreras a servicios para cuidado de la primera infancia	11,8	10,8	9,4
Analfabetismo	13,2	12	12,1
Bajo logro educativo	55,4	54,6	53,1
Barreras de acceso a servicios de salud	6,9	8,2	6,6
Desempleo de larga duración	9,9	9,1	10
Hacinamiento crítico	15,1	14,2	13,1
Inadecuada eliminación de excretas	12	14,5	12,1
Inasistencia escolar	4,6	4,8	4,1
Material inadecuado de paredes exteriores	3	3,2	2,2
Material inadecuado de pisos	6,3	6,3	5,9

Tabla 1. Continuación

Variable	2010	2011	2012
Rezago escolar	35,1	34,1	33,3
Sin acceso a fuente de agua mejorada	11,6	12	12,3
Sin aseguramiento en salud	21	19	17,9
Trabajo infantil	4,6	4,5	3,7
Trabajo informal	80,9	80,4	80

Fuente: DANE

Dentro de la tabla se puede observar que las variables con mayor incidencia son los referentes a la educación infantil seguido de trabajo informal y la prestación inadecuada de salud lo que refleja las condiciones críticas de estas zonas y que derivan en el estado crítico del agro colombiano. Según la FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), realiza una acumulación y balance de las zonas rurales en Colombia con mayor pobreza y pobreza extrema menciona a través de su estudio de la pobreza rural en Colombia que “en total, se estima que 1,3 millones de familias rurales no tienen tierras, y la mitad de ellas trabajan para propietarios de explotaciones de mediano y gran tamaño. El resto ha desarrollado distintas estrategias de supervivencia; muchos trabajan en el sector servicios, el comercio o desempeñan otras actividades no relacionadas con agricultura.

También existen diferencias importantes en lo que respecta al nivel de vida de una región a otra. Las poblaciones más pobres se encuentran en los departamentos de Boyacá, Cauca, Chocó, Córdoba, Huila, Nariño, Sucre y Tolima. La pobreza es especialmente aguda en las zonas rurales remotas y en áreas de conflicto. El escaso acceso a la escolarización agrava la situación de pobreza y el analfabetismo es elevado en las comunidades rurales. Demostrando que ha disminuido la importancia de la agricultura como fuente de ingresos en Colombia. La población rural pobre ha dejado de visto como pequeños agricultores que luchan por la subsistencia de sus cultivos a pasar a ser parte de pequeñas microempresas. Se muestra además que las zonas rurales tienen un acceso limitado a elementos necesarios y que eran típicos de sus ubicaciones como lo son la tierra, servicios financieros, servicios sociales, educación, capacitación especializada, infraestructura entre otros, frenando así el deseo por un mayor desarrollo. Las mujeres y los jóvenes que son los que tienen más dificultades para acceder a estos recursos, son especialmente vulnerables a la pobreza”<sup>8</sup>.

**1.1.3 Políticas de promoción agrícola.** Para el sector agrícola aunque no sea visible los incentivos para aumentar el agro son entregados y repartidos con el objetivo de mejorar la percepción del sector agropecuario y mejorar su

<sup>8</sup> FIDA. La pobreza rural en Colombia. {En línea}. {05 de enero de 2016} disponible en: (<http://www.ruralpovertyportal.org/es/country/home/tags/colombia>).

competitividad como muestra la Tabla 2., que muestra las ayudas entregadas al sector del agro colombiano entre el 2002 y el 2007 que gira alrededor de los 3,5 billones de pesos; con el objetivo de mejorarlo por medio de esta y otras políticas agrarias que incentivarán su competitividad.

Tabla 2. Ayudas entregadas al sector agropecuario 2002-2007

AYUDAS ENTREGADAS AL SECTOR AGROPECUARIO COMO INCENTIVO ENTRE (2002-2007)		
FINANCIAMIENTO	55,7%	1.939.583
COBERTURAS CONTRA RIESGOS	8,5%	297.191
INCENTIVOS	22,8%	794.893
INVESTIGACIÓN	5,7%	197.122
EMERGENCIAS NATURALES	1,5%	51.153
TRANSPORTE	0,0%	303
APOYOS SANITARIOS	4,7%	163.800
OTROS	1,1%	39.997
TOTAL	100%	3.484.042

Fuente: Consejo privado de competitividad autores José Leivovich y Laura Estrada

De esta tabla se puede inferir que las políticas agrarias propuestas están marcadas y orientadas más al brindar apoyos financieros y de acceso a créditos donde se “podría concluir que grandes y medianos productores de cadenas agroindustriales, podrían acceder gradualmente a crédito comercial con el sistema financiero tradicional y de esta manera reorientar parte de estos recursos para apoyar el financiamiento a pequeños productores o para otros fines”<sup>9</sup>.

Para las políticas de los siguientes años sobresale la revisión de las políticas agrícolas de Colombia 2015 de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), en donde se realizan recomendaciones a las políticas y el Cuadro 1., de instrumentos de algunas de las políticas agrarias nacionales entre las que se encuentran:

<sup>9</sup> LEYBOVICH, José; ESTRADA, Laura. Competitividad del sector agropecuario colombiano. Capítulo 4. 2008. P27

Cuadro 1. Instrumentos de las políticas agrarias nacionales

INSTRUMENTOS DE LAS POLÍTICAS AGRARIAS NACIONALES	
POLÍTICAS NACIONALES	
Pagos basados en la producción	Los productores de café, arroz, cacao y lácteos han recibido pagos o desembolsos en función de sus volúmenes de producción entre (2011-13).
Seguros	Consta de tres partes. Una póliza de seguros donde se subvenciona hasta el 80% de la prima. Protección de precios de materia prima de los productores. Protección de divisas para productos agrícolas en las compras cuando existan fluctuaciones en las tasas.
Concesiones tributarias	Las actividades de producción agrícola están exentas de impuestos al igual que la compra de terrenos, las inversiones en sistemas de riego y comercialización de productos agrícolas.
Tasas de interés subsidiadas	Acceso a crédito y la reprogramación de la deuda.
POLÍTICAS GENERALES AGRARIAS	
Infraestructuras	INCODER gestiona el fondo nacional para la adecuación de la tierra que proporciona recursos para la construcción de infraestructuras de riego y drenaje
Comercialización y producción	Programas de comercialización para productos tales como leche, panela y las flores. Así como el incentivo de la exportación de productos agrícolas por parte de entidades como PROEXPORT/PROCOLOMBIA.
POLÍTICAS COMERCIALES	
Cuotas arancelarias	Para una gran cantidad de productos agrícolas se generaron cuotas de importación a través del mercado público de administración de contingentes agropecuarios (MAC).
Seguridad alimentaria, sanitaria y fitosanitaria	El ICA y el INVIMA emiten permisos sanitarios de importación de los diferentes grupos de productos e insumos agrícolas.

Fuente: MADR (2014) extraído de OCDE políticas agrícolas: Colombia 2015

Adicional la OCDE realiza en su informe una serie de recomendaciones a las políticas del país con objetivo y la meta de que se logre una competitividad e integración en los mercados nacionales e internacionales; entre las recomendaciones que realizó y se toman de este informe se encuentran<sup>10</sup>:

<sup>10</sup> OCDE. Revisión de la OCDE de las políticas agrícolas: Colombia 2015; Evaluación y recomendaciones de política. Ver. 1. Vol. 2015. P20.

- Dejar de destinar presupuesto a instrumentos de políticas como el de pagos por producción que resultan costosos e ineficientes.
- Aumento de las inversiones para infraestructura de transporte debido al deterioro de las vías en zonas rurales.
- Monitorear los programas de financiación para evitar riesgos morales o de corrupción en la programación de créditos tal como los ocurridos con AGROINGRESO SEGURO.
- Centrarse en políticas más amplias para el desarrollo rural para que se contribuya al aumento de la rentabilidad y disminución de la pobreza.
- Acelerar el registro del derecho sobre la tierra pues más del 40% de la propiedad de las tierras sigue siendo informal.
- Profundización de la recopilación y divulgación de la información y políticas informales donde se incluya a las PYMES (mediante la formalización de acuerdos).
- Incentivar las políticas educativas en el ámbito agrícola para aumentar así el conocimiento y mano de obra calificada.

**1.1.4 Inversión en el sector agropecuario.** Para el sector agropecuario se observó que el comportamiento de los créditos de inversión entre enero y octubre de 2015 “los desembolsos de crédito para el sector registraron un aumento de 8.3% con preocupantes descensos en los montos para la financiación de actividades productivas. El 58% de los recursos para capital de trabajo se asignaron a las líneas de comercialización y servicios de apoyo, líneas que crecieron a tasas de 48.4% y 29.1%, respectivamente, mientras que cayeron los montos para la siembra de cultivos de ciclo corto (1.5%) y sostenimiento para ciclo largo (15.1%). También se reportó un descenso en los créditos de inversión para la compra de animales de 13.8% y un crecimiento de tan sólo 5% en los montos de préstamo para la siembra de cultivos de ciclo largo.

Estos resultados reflejan el desánimo de las inversiones en el sector que se viene atribuyendo a la falta de estabilidad jurídica y de condiciones para mejorar la rentabilidad y competitividad”<sup>11</sup>.

Pero estos factores del desánimo en la inversión del sector se genera por factores mencionados anteriormente donde se hablaba de que las empresas grandes y medianas eran quienes accedían a los créditos pero no se menciona que no es

---

<sup>11</sup> ----. Balance preliminar 2015 y perspectivas 2016. {En línea}. {04 de enero de 2016} disponible en: (<http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>).

fácil su acceso a estos mismos créditos donde “el financiamiento al sector agropecuario en Colombia ha sido restringido y segmentado (Banco Mundial, 2004). El sector está sujeto no sólo a los riesgos de clima y plagas, sino a la volatilidad de los precios que en el caso de los bienes transables depende de los precios internacionales y la tasa de cambio, variables no controlables. La historia de refinanciamientos y condonaciones masivas de deudores agropecuarios, en especial durante la década de los noventa del siglo pasado, por efecto de los bajos precios internacionales y la revaluación del peso produjo un estigma sobre el sector que generó una aversión mayor del sistema financiero a prestarle.

Desde el punto de vista del sector financiero es más atractivo focalizar su negocio en las áreas urbanas del país. Las garantías exigidas para los créditos formales en la actividad agropecuaria son más difíciles de cumplir y en general los costos de transacción son más elevados en las áreas rurales”<sup>12</sup>.

Para lograr una agrupación final de los problemas de la falta de financiación dentro del sector agropecuario los autores José Leybovich y Laura Estrada proponen el Figura 3., el cual representa estructura los cuellos de botella.

**1.1.5 Tratado de libre comercio (TLC).** Para el sector agropecuario se presentaron por medio del TLC un balance en exportaciones que se esperaba fuera muy positivo, pero “alcanzaron 3.8 millones de toneladas con un descenso de 0.2% y una reducción de 4% en valor, al ubicarse en US\$5.813 millones, si se compara el periodo enero-octubre de 2015 con el mismo de 2014. Sin incluir café, la caída es de 2.6% en volumen y 10% en valor, reflejando condiciones de precios inferiores a los reportados el año anterior. Así, los beneficios que pudo haber traído la devaluación del peso en ventas en el exterior aún no se ha dado”<sup>13</sup>.

Mostrando esto que el comportamiento del sector agropecuario con la entrada en vigencia del TLC mejorara las condiciones competitivas del sector pero el balance ha sido negativo.

Adicional a esto se muestran otros factores del TLC que afectaron al agro colombiano. Inicialmente con el tratado en temas de tipo agrícola que fueron presentados en el análisis realizado por la revista de investigación de la universidad de Santander "se lograron los siguientes puntos:

- Arroz. Se logró una protección de 19 años, con 6 años de gracia durante los cuales el arancel se mantendrá en su nivel inicial.

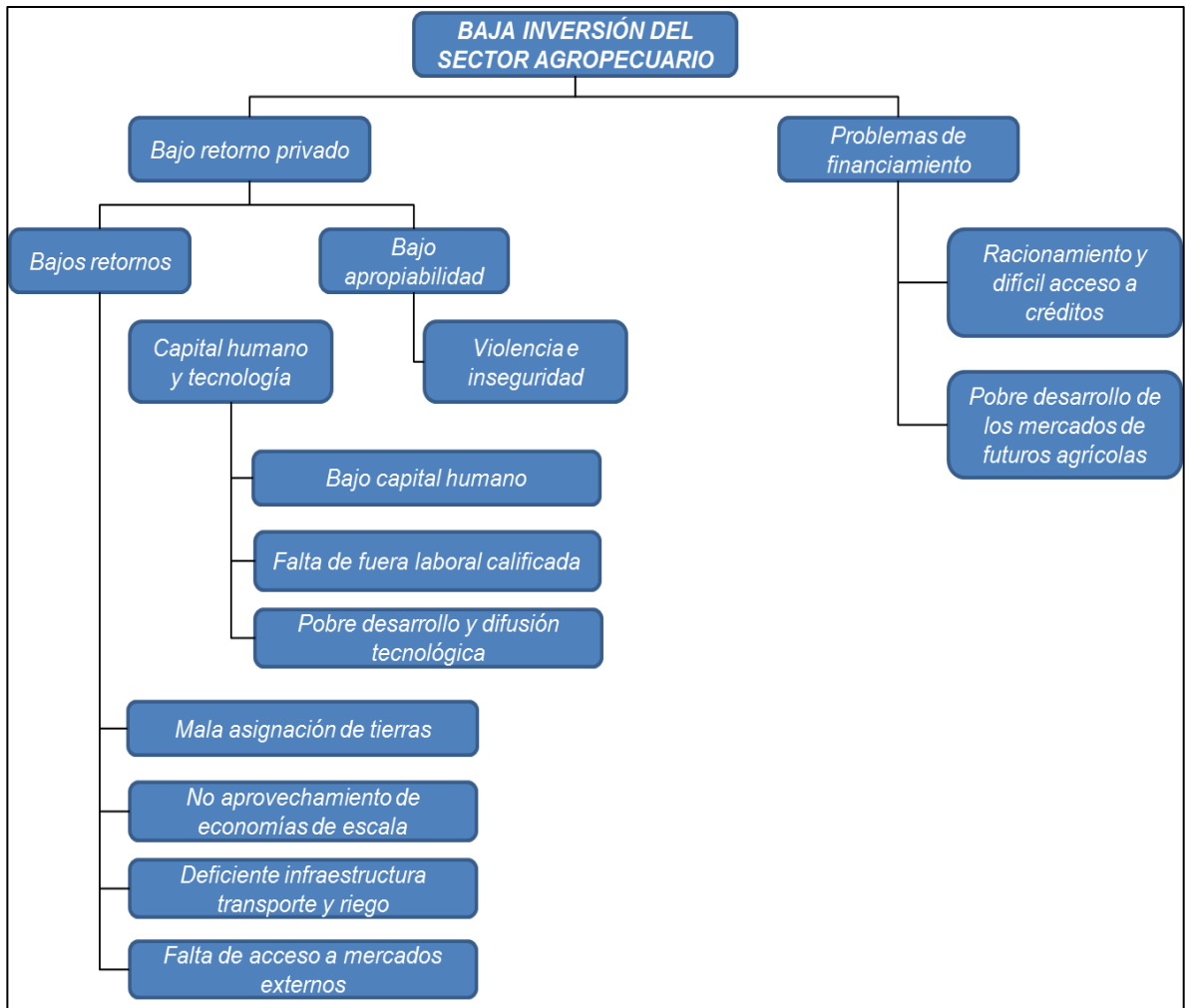
---

<sup>12</sup> ----. Competitividad del sector agropecuario colombiano. Capítulo 4. 2008. P23

<sup>13</sup> -----, Rafael. Balance preliminar 2015 y perspectivas 2016. {En línea}. {04 de enero de 2016} disponible en: (<http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>).



Figura 3. Cuellos de botella que inhiben la financiación del sector agropecuario



Fuente: Manzano (2007) Extraído de consejo privado de competitividad elaborado por José Leivobich y Laura Estrada

- Pollo. Se logró obtener flexibilidades donde se incluyó una cláusula de revisión de todo el esquema al noveno año de implementación del acuerdo, se podrá revisar los verdaderos efectos del esquema y asumir las correcciones necesarias.
- Lácteos. Se logró una cuota de acceso preferencial de 9,000 toneladas de productos lácteos (principalmente para quesos que son el mayor potencial de exportación). También tienen un peso importante en la cuota las mantequillas y otros productos lácteos como leches saborizadas.
- Carnes. Se logró una cuota preferencial para exportar 5,000 toneladas de carnes industriales y se negoció la desgravación inmediata para carnes finas.

- Café. Colombia introdujo una reserva que garantiza la permanencia de la contribución cafetera que se causa a las exportaciones de café. El TLC preserva la permanencia de los mecanismos de control de calidad para exportaciones de café.
- Flores y Plantas: Se logró mejorar la agilidad en los procesos de revisión sanitaria y fitosanitaria, permitiendo acceso a nuevos segmentos de mercado como el de plantas vivas y ornamentales.
- Oleaginosas: En materia de oleaginosas Colombia logró una negociación que refleja el balance entre la necesidad de proteger la producción interna para consolidar ventajas comparativas y obtener acceso rápido para los productos”<sup>14</sup>.

Según la opinión de Ivanov Russi Urbano (2014) resumió los siguientes aspectos favorables<sup>15</sup>:

- La apertura para las empresas actuales y potenciales del área industrial del mercado de Estados Unidos sin aranceles, manteniendo y generando nuevos puestos de trabajo nacional.
- Aumento del volumen de exportaciones e importaciones, calculado por el DNP (Departamento Nacional de Planeación), en un 6,44% y 11,92%, respectivamente, con una tendencia en 10 años de que las exportaciones superen las importaciones totales Mejoramiento de la imagen internacional de Colombia con notables efectos sobre la reducción del riesgo país y del costo de la deuda externa.
- Acceso a la capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica en el marco de los proyectos de cooperación internacional acordados en el TLC.
- Posibilidades de intercambio de profesionales colombianos para la prestación de servicios en los Estados Unidos.

“En el informe de Planeta Paz, Sociedad Civil de EE.UU y Osfam (2012) denominado “Impactos del TLC con Estados Unidos sobre la economía campesina colombiana” se prevén un conjunto de aspectos que afectarían la producción agropecuaria. Estos se resumen en los siguientes ítems:

---

<sup>14</sup> NUÑES, Jesús; CARVAJAL, Julio César; BAUTISTA; Luis Armando. El TLC con estados unidos y su impacto en el sector agropecuario colombiano: Entre esperanzas e incertidumbres. Revista Electrónica de la facultad de Derecho. Vol.1, Núm. 1. (2013), Universidad de Santander, UDES Cúcuta.p122-123

<sup>15</sup> ---- El TLC con estados unidos y su impacto en el sector agropecuario colombiano: Entre esperanzas e incertidumbres. Revista Electrónica de la facultad de Derecho. Vol.1, Núm. 1. (2013), Universidad de Santander, UDES Cúcuta.p125

- El 70% de los hogares campesinos (1,36 millones de hogares) serán afectados por una disminución del 16% de sus ingresos.
- En el Tratado se permitió que Estados Unidos continuara con la política de subsidios a la producción interna mientras que se le exigió a Colombia el desmonte del Sistema Andino de Franjas de Precios.
- Se estima una caída del 10,5% de la ganancia neta a los hogares campesinos de Colombia.
- Reducción en los precios de los cultivos: arroz, cebada, maíz, sorgo, trigo, frijol, arveja y hortalizas, debido a la competencia con productos subsidiados y protegidos en Estados Unidos”<sup>16</sup>.

A pesar de que el TLC busca beneficios para el sector aun “el campo colombiano no se encuentra totalmente industrializado para poder competir contra los productos agropecuarios de Estados Unidos, ni tiene los suficientes mecanismos de producción y calidad. Los campesinos colombianos tampoco tiene la suficiente capacidad educativa para responder a las exigencias que se les van hacer”<sup>17</sup>.

**1.1.6 Cambio climático.** Durante los últimos años se han presentado factores climáticos que han afectado al sector agropecuario negativamente; el caso actual es la oleada de verano causada por el fenómeno del “niño” y anterior a este el invierno causado por el fenómeno de la “niña”; “el golpe llegará en momentos en que muchos productores agropecuarios, ni siquiera han podido recuperarse de las pérdidas generadas por la reciente visita de ‘La Niña’, convertida en uno de los inviernos más fuertes de los últimos tiempos, y que azotó al país entre el 2010-2011 y los primeros tres meses del 2012”<sup>18</sup>.

El CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical), ha pronosticado que para el 2050 a causa del cambio climático se presentaran grandes aumentos de temperatura, plagas y enfermedades impactando a más del 80% de los cultivos. Todos los fenómenos climáticos que afectan el territorio nacional causara perdidas millonarias para el sector afectando a quienes subsisten de los cultivos y la recolecta de estos; y partiendo de las proyecciones que este realiza pronostica que los pequeños productores de departamentos como Guajira, Tolima, Antioquia, Cauca, Nariño entre otros se verán afectados para el año 2020. Sin embargo la misma CIAT presenta un plan de acción contra los cambios climáticos buscando la mitigación y adaptabilidad de los cultivos; por medio del convenio con el Ministerio

<sup>16</sup> Ibid. p130

<sup>17</sup> Rendón, C (2004) Ventajas y desventajas para Colombia. El TLC. Revista virtual Mercatura, Facultad de Ciencias Empresariales, edición. Medellín. {En línea} {06 de enero de 2016} disponible en: ([www.web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro4/ventajas.com](http://www.web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro4/ventajas.com)).

<sup>18</sup> TOVAR M, Édme. Fenómeno de ‘El Niño’ llegaría con efectos de sequía en agro. {En línea}. {06 de enero de 2016} disponible en: (<http://m.portafolio.co/negocios/fenomeno-%E2%80%98el-niño%E2%80%99-llegaria-efectos-sequia-agro/?tamaño=mediana>).

de agricultura de 17 mil millones de pesos para el diseño de planes estratégicos para afrontar el clima<sup>19</sup>.

En un análisis con la CGIAR en apoyo del CIAT, FEDEARROZ y el Ministerio de agricultura en su programa CCAFS (cambio climático, agricultura y seguridad alimentaria), Propone que para enfrentar el cambio “los agricultores su capacidad adaptativa a los cambios en el clima actual y futuro si cuentan con portafolios de medidas que incluyan prácticas, tecnologías y mecanismos financieros, mecanismos de acceso al mercado y políticas robustas adaptados a las características de su contexto específico y que respondan a los retos que enfrentan”<sup>20</sup>.

## **1.2 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RSE**

Analizando el estado en el que el sector se encuentra en un nivel general relacionado con temas económicos, políticos, sociales, y ambientales; para esta sección se comienza a analizar el estado del sector referente a los esfuerzos, actividades, proyectos entre otros ejercicios del sector donde se manejaran y se manejen lo referente a la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible en los niveles que se encuentren, y que una vez determinadas las principales se pueda dar una conclusión y una justificación a la necesidad del modelo de RSE y desarrollo sostenible. A esto se hace adicional que muchos de los aspectos que involucra la RSE no son explícitamente relacionados con esta sino que se encuentran por separado esto hace que los aspectos que se mostraran de la percepción de RSE en el sector no estén llamados ni alineados como Responsabilidad Social, así que la muestra de factores relacionados con RSE que se muestran a continuación que se presentan en: La gestión del sector público, gestión ambiental, desarrollo de tecnología, agricultura sostenibles, cuidado del recurso hídrico y la percepción de las PYMES en RSE todo esto justificado, orientado y tomado de una entrevista realizada al director de Desarrollo Sostenible de la SAC, Carlos Augusto Del Valle; quien posee el conocimiento y la guía con la cual orientar esta parte del diagnóstico; dentro de la entrevista la obtención de datos fue guiada por:

- Estado y percepción de la RSE en las PYMES agropecuarias.
- Programas que incluyan a las PYMES en temas de RSE.
- Casos destacados para aproximar a las PYMES a la RSE.

---

<sup>19</sup> COLPRENSA. El cambio climático hace estragos en el agro colombiano. {En línea}. {06 de enero de 2016} disponible en: (<http://www.larepublica.co/economia/el-cambio-clim%C3%A1tico-hace-estragos-en-el-agro-colombiano> 113151).

<sup>20</sup> LOBOGUERRERO, Ana María. Impactos del cambio y variabilidad climática en el sector agropecuario en Colombia. [Diapositivas] Colombia. 2013. 33 diapositivas, color. P30

Si bien la responsabilidad social como se ha venido evidenciando en Colombia no es un tema recién conocido sino que ya tiene trascendencia, dentro de encuestas realizadas se arrojan resultados que muestran que “más del 70% de las empresas entienden la responsabilidad social como una respuesta de la misma organización a los diferentes sectores con las que se relaciona para desarrollar su objeto social”<sup>21</sup>, pero como se analiza la importancia que se le da están en las grandes empresas mas no en las PYMES las cuales mencionado también por el autor de en su anterior afirmación Juan Alfredo Pinto la PYME presenta ciertas inquietudes sobre la idea de aplicar las estrategias de la RSE en la empresa las cuales están relacionadas con los resultados que se obtendrán al largo plazo, el nivel de permanencia de las estrategias y los costos en los que se incurre. Justificándose además que para que esto se ponga en marcha primero la decisión inicial es del dueño de la PYME por asumir su compromiso con el tema y exige la existencia de conocimiento y recursos, enfocados a la RSE que permitan formas novedosas de administrar como estrategia la RSE.

**1.2.1 La promoción de la RSE desde la gestión pública.** Como es conocido los principales promotores en programas, estrategias, proyectos entre otros sobre RSE es el estado ya que su papel es el de regular controlar y dirigir para beneficio de su sociedad pero como se observa el estado colombiano no se presenta en muchas ocasiones como promotor y se mantiene pasivo como lo ha mostrado el ACOPI (Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias), que “abordó la discusión sobre modelos de desarrollo y adaptación de postulados de economía social de mercado como una base para construir un prospecto alternativo al inútil y costoso movimiento pendular entre neoliberalismo y neo estructuralismo. Argumente en su análisis que mientras el país continúe permitiendo que su orientación económica dependa del bando que tenga la iniciativa en la coyuntura política y no alcance la madurez proveniente de su pensamiento propio, de sus condiciones reales y de sus cualidades y supraindividuales, seguiremos sintiendo temor de decidir a nuestro favor”<sup>22</sup>.

Pero si bien la anterior afirmación hace referencia a la falta de atención del estado por temas de RSE el estado dentro de los deberes que tiene para promover estos tiene como cabeza y director al MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural) el cual tiene como visión de la entidad “Formular, Coordinar y Evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana”<sup>23</sup>. Dentro de sus actividades ha venido “fomentando la participación en convocatorias, tales como alianzas

---

<sup>21</sup> PINTO SAAVEDRA, Juan Alfredo; REGO RAHAL, Paola Alexandra. Los objetivos del milenio y la responsabilidad social de las PYMES: una metodología de evaluación. Colombia: Fundación Konrad Adenauer, 2006. P27

<sup>22</sup> PINTO SAAEDRA, Juan Alfredo. Por una economía social y ecológica de mercado en Colombia. Bogotá, Colombia: Fundación Konrad Adenauer, 2006. P39.

<sup>23</sup> Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. Misión {En línea}. {02 de febrero de 2016} disponible en: (<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Quienes-somos.aspx>).

productivas a partir de la gestión del codesarrollo y las secretarías de desarrollo rural, económico y ambiental de entidades territoriales, para que los productores se asocien, busquen aliados comerciales y puedan entrar en mercados competitivos, asegurando su mercado y a futuro hacer de las asociaciones empresas sostenibles”<sup>24</sup>.

Como aporte a la promoción social que el MADR busca se logre conseguir por parte de las empresas de Colombia en materia agrícola esta su certificación en lo que ellos llamaron el SAC (Sello Ambiental Colombiano), el cual por definición del mismo MADR consiste en un distintivo que se obtiene de forma voluntaria otorgada por organismos de certificación acreditada por la ANLA (Asociación Nacional de Licencias Ambientales), y la ONAC (Organismo Nacional de Acreditación), para consolidar y promover en los productores la entrega de producción ambientalmente sostenible<sup>25</sup>.

A los aportes del MADR se suman de otra entidad que sobresalen materia del desarrollo sostenible siendo este el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), una entidad la cual funciona como regulador de los insumos agrícolas que se usan en el país, y tiene por objetivo crear reglamentaciones que protejan y mitiguen el deterioro en los cultivos para evitar el abuso de pesticidas y fertilizantes; siendo así que el ICA “a través de reglamentaciones y disposiciones viene contribuyendo para que el recurso no siga deteriorándose, por lo cual ha tomado medidas reglamentarias para hacer un manejo adecuado de la producción transporte, almacenamiento, expendio, recomendación y aplicación de plaguicidas. La resolución 3079 de 1995, obliga a quienes se dediquen a la aplicación de productos e insumos agrícolas, colabore con las autoridades de salud medio ambiente y el ICA en la detección y cuantificación de residuos de plaguicidas. Pero si bien este es su objetivo su estructura no refleja la capacidad institucional que se necesita para ejercer un control a nivel nacional, causado entre otras por su parsimonia en el establecimiento de los potenciales riesgos de contaminación que implican algunas sustancias”<sup>26</sup>.

**1.2.2 La gestión ambiental.** Parte fundamental del tema de la RSE es la búsqueda de la protección y sostenibilidad del ambiente, y el adecuado uso de los recursos naturales; por tal razón vale apreciarse la política ambiental definida el plan nacional de desarrollo 2006-2010 el que busca que se protejan las riquezas de la nación, el cuidado del medio ambiente, el uso correcto de los recursos para prevenir el deterioro del ambiente y promoción del desarrollo sostenible. Esto

---

<sup>24</sup> LONDOÑO FRANCO, Isabel Cristina; SÁNCHEZ VÁSQUEZ Lina Marcela. Gestión de la responsabilidad social agroindustrial del departamento del Quindío. Quindío; Colombia: Editorial EAM, 2011. P46

<sup>25</sup> Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. Misión {En línea}. {02 de febrero de 2016} disponible en: (<https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=366:plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana-19#cartillas-y-formatos>).

<sup>26</sup> LEON SICARD, Tomas Enrique. Agricultura sostenible: 6.2.3. INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO ICA. Colaboración con Universidad nacional. Instituto de estudios ambientales –IDEA-. {En línea}. {04 de febrero de 2016} disponible: ([http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007223/lecciones/lect13/lect13\\_29.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007223/lecciones/lect13/lect13_29.html)).

promovido nuevamente por el MADR, trabaja en: “fomentar el desarrollo de los sistemas productivos que mejoren la oferta de los servicios ambientales, fomentar la oferta de productos agropecuarios ecológicos, promover el trabajo de producción más limpia que incluya herramientas como:

- BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).
- BPG (Buenas Prácticas Ganaderas).
- Agricultura ecológica.
- Recuperación de praderas degradadas.
- Recuperación forestal y el CIF (Certificado de Incentivo Forestal).

Es para lograr esto que el mismo MADR reactivó el programa nacional de agricultura ecológica y se consolida el sistema de control de la producción comercialización y certificación ecológica”<sup>27</sup>. “A esto se suman los esfuerzos del MADR por el deseo de mejorar los procedimientos y cuidados sanitarios de los productos siguiendo los lineamientos que establecen el CONPES entre los que se busca fortalecer las medidas sanitarias y fitosanitarias, gestión de la admisibilidad sanitaria y los cuidados de cultivos y control de especies y carne entre los que se encuentran el pecuario y ovino; Esto sustentando en decretos para su regulación como están los mismos CONPES y decretos ambientales como la resolución 00327 del 6 de octubre de 2008, para adoptar políticas de preservación del medio ambiente”<sup>28</sup>.

**1.2.3 Desarrollo, tecnologías e innovación.** En el objetivo del sector por mejorar los procedimientos agrícolas de las empresas el MADR buscan impulsar procesos de “investigación y transferencia de tecnología de la finca, mediante: a) el desarrollo de agendas de investigación sectoriales; b) el fortalecimiento de las instituciones de investigación sectoriales; c) la incorporación de tecnologías en los sistemas productivos; d) el fortalecimiento de los (CPGA) centros provinciales de gestión agro empresarial y e) el fomento al uso de semilla certificada y material reproductivo de alta calidad”<sup>29</sup>. Pero si bien los esfuerzo de los que se propone el MADR no es el suficiente a los ojos de otros y se hace reiterado el llamado de atención al estado para que fomente la investigación agrícola pues “el valor agregado del sector ha disminuido y según el estudio de Roberto Junguito, Juan José Perfetti y Alejandro Becerra; quienes resumen que la principal razón es la poca investigación agrícola, la cual extingue los procesos de generación de conocimiento e innovación. Los investigadores resaltan que el aumento del gasto en investigación agrícola en Colombia fue la mitad de la registrada en la región entre 2000 y 2007”<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Gestión ambiental en el sector agropecuario. Colombia: Papel y plástico impresores LTDA, 2010. P7

<sup>28</sup>Ibíd. P13-15

<sup>29</sup>Ibíd. P8-9

<sup>30</sup> Revista Dinero. Sorprendente rezago agrícola de Colombia frente a otros países de la región. {En línea}. {03 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.dinero.com/pais/articulo/comparacion-del-desarrollo-agricola-colombia-frente-otros-paises-latinoamerica/209561>).

A esta apreciación de la necesidad de promover el desarrollo e investigación también se justifica la conexión de tecnologías y el agro y que para el gerente del IICD (Instituto Internacional para la Comunicación y el Desarrollo), las “TIC (Tecnología de la Información y Comunicación), pueden contribuir para el logro del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio que es 'erradicar el hambre y la pobreza extremos' al elevar la renta económica de los pequeños productores agrícolas y al fortalecer el sector de la agricultura. En términos generales, las TIC contribuyen a un acceso mejorado a los precios, a los mercados y a la información referida a la producción”<sup>31</sup>.

**1.2.4 Agroindustria sostenible.** La importancia actual de un agro sostenible da cada cobra cada día una mayor fuerza en aras de proteger el ambiente así como aprovecharlo al máximo por su potencial ya que como estima el MADR “estima que para el 2020 el área cultivada se haya expandido entre 5,6 y 6,3 millones de hectáreas, se espera que el crecimiento también se soporte en mejoras en el rendimiento de los cultivos. En ese sentido proyecta que el dinamismo de la actividad agropecuaria conlleve al incremento de 18 millones de toneladas de producción”<sup>32</sup>. Al generar un ambiente sostenible esto trae beneficios los cuales aportan a “resguardar la salud, tanto del trabajador rural, del productor agropecuario, de las personas y poblaciones ubicadas en las cercanías de los lugares de uso, como de los consumidores. Además se protege el medio ambiente y se genera un desarrollo sostenible para los agricultores y la comunidad en general, con el incremento de la calidad, cantidad y seguridad de los alimentos agrícolas a través de la mejora de la productividad de los cultivos que, a su vez, produce beneficios para la empresa de esta industria en Colombia”<sup>33</sup>.

A continuación el Cuadro 2., de factores de sostenibilidad de la agroindustria el cual muestra de manera resumida los factores y los objetivos para comprometerse con la sostenibilidad de la agroindustria que buscan asumir sus empresas.

Cuadro 2. Factores de sostenibilidad de la agroindustria

Factores de sostenibilidad		Objetivos
Ambiental	Tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar tecnologías nuevas y prácticas sostenibles.</li> <li>Gestionar y soportar procesos productivos de acuerdo a las necesidades del sector</li> </ul>
	Ciclo de vida de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar el ciclo de vida de los productos para adaptarlos a una visión de sostenibilidad.</li> <li>Ejecutar procesos de calidad que minimicen el impacto ambiental en cada etapa del ciclo de vida.</li> </ul>

<sup>31</sup> MOLANO, Adriana. Agro y tecnología: Cosechando el futuro. {En línea}. {03 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/5687-agro-y-tecnologia-cosechando-futuro.html>).

<sup>32</sup> FINAGRO. Perspectiva del sector agropecuario colombiano. Bogotá Agosto del 2014. P5

<sup>33</sup> PIZARRO COY, Stephanie. El compromiso de la agroindustria colombiana con la sostenibilidad. Revista Sotavento M.B.A. Universidad Externado. Vol.55, No.323 (Ene.- Feb. 2009). P64



Cuadro 2. (Continuación).

Factores de sostenibilidad		Objetivos
Social	Diálogo e implicación de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir a los grupos de interés sobre los cuales la empresa ejerce influencia.</li> <li>Mantener un dialogo abierto y fluido con los grupos de interés.</li> </ul>
	Gestión del progreso y desarrollo local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir en aspectos sociales de la comunidad donde operan.</li> <li>Ejecutar proyectos que hagan sostenible la inversión de las empresas en la comunidad.</li> </ul>
Económico	Eficiencia en costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar acciones que reduzcan impactos ambientales, laborales y busquen el beneficio de la comunidad.</li> <li>Aplicar procesos productivos que busquen un mejor aprovechamiento de recursos.</li> <li>Alinear metas económicas de la empresa con el cuidado de las políticas y valores corporativos enfocados a la sostenibilidad.</li> </ul>
	Productos y servicios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la satisfacción de los usuarios de los productos con altos estándares de calidad y buenas prácticas así como de todos los grupos de interés involucrados en la cadena.</li> </ul>

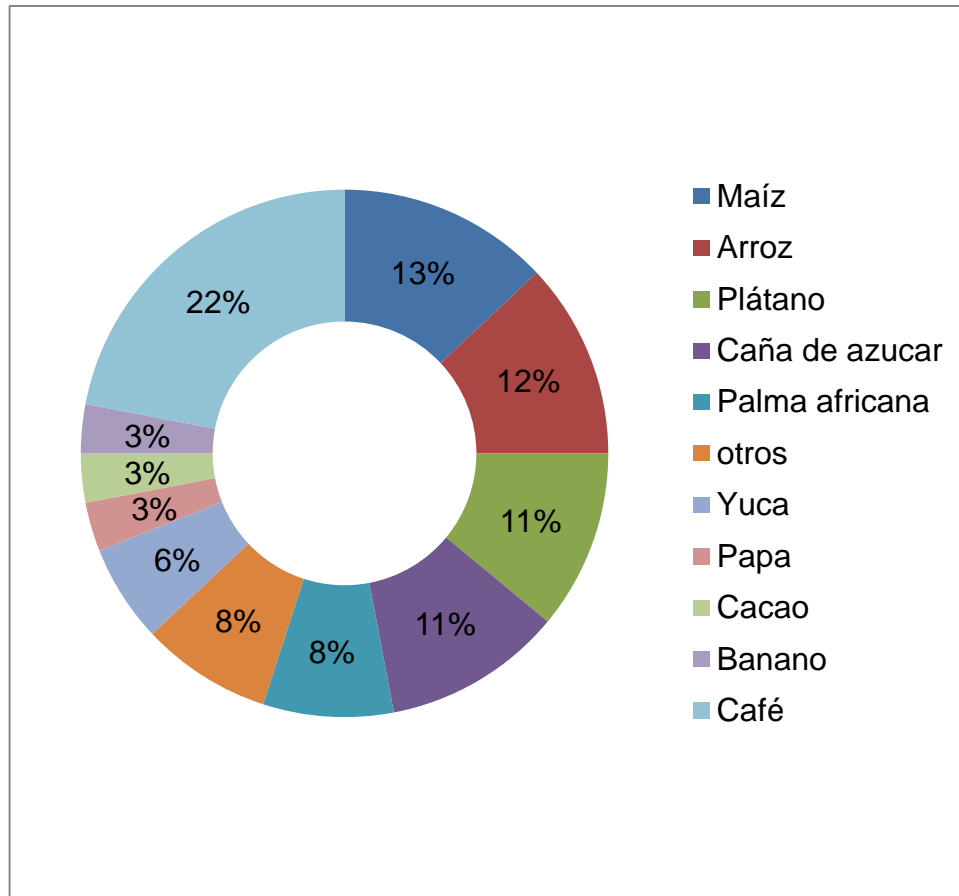
Fuente: PIZARRO COY, Stephanie. Revista Sotavento M.B.A.

**1.2.5 Cuidado del recurso hídrico.** Para hablar de RSE especialmente en el sector agropecuario es necesario hablar del cuidado del recurso hídrico fuente esencial para los cultivos y cuidado de las especies para cría, y como se ha mencionado anteriormente ante el cambio climático tan volátil sobre el país refiriéndose principalmente al fenómeno del “Niño”, se hace necesario presentar un mayor control para preservar y aprovechar de forma eficiente el agua. Para mostrar cómo se maneja la repartición del recurso hídrico de manera general en el país se presenta un gráfico entregado por la **Huella hídrica** este nombre significa ser un “indicador que permite identificar las relaciones socio-ambientales respecto al agua, la conceptualización de la huella hídrica ayuda a visualizar el uso oculto del agua de diferentes productos y a comprender los efectos del consumo y el comercio frente al agua y su disponibilidad”<sup>34</sup>; el Gráfico 3., muestra la distribución de la huella hídrica total del sector agrícola.

Como se puede apreciar en la gráfica el consumo de agua principalmente se utiliza en los productos del café, el maíz y el arroz lo que refleja y a una conclusión sobre el cuidado de este recurso es que si bien todos los que lo utilicen deberían mantener su cuidado y eficiente utilización, los principales consumidores deben ser quienes mayores esfuerzos y vocería deben tener como se verá adelante sobre los esfuerzos de los gremios como Fedecafeteros, Fedearroz, Fedepalma entre otros.

<sup>34</sup> WWF. Una mirada a la agricultura colombiana desde su huella hídrica. WWF Colombia 2012. P7

Gráfico 3. Distribución de la huella hídrica total del sector agrícola



Fuente: El Heraldo 22 de Marzo de 2015

Dentro de la noticia entregada por la alianza el Heraldo y la Universidad del norte “Pocos sectores tienen la relación que el sector agrícola colombiano tiene con los asuntos sociales y ambientales en las zonas rurales del país, y numerosas empresas involucran en sus procesos productivos cadenas de suministro agrícolas, donde se ubica el mayor consumo de agua”, menciona Javier Sabogal, Especialista en Economía Verde de WWF-Colombia. Para Sabogal, el sector agrícola puede convertirse en el punto de partida para la creación de estrategias de gestión sostenible del agua, que a su vez gestionen los riesgos a los que se encuentran expuestas comunidades, sectores productivos y gobiernos<sup>35</sup>.

**1.2.6 Perspectiva de la RSE desde las PYMES agropecuarias.** Como se mencionó anteriormente al ser muy distorsionada o veraz la información sobre RSE en PYMES de este sector, la información que alimentará esta parte será por

<sup>35</sup> Alianza EL HERALDO - Universidad del Norte. La agricultura consume el 70% del agua en el mundo. {En línea}. {05 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.elheraldo.co/economia/la-agricultura-consume-el-70-del-agua-en-el-mundo-188535>).

medio de datos obtenidos en la entrevista realizada al director de Desarrollo Sostenible de la SAC (Sociedad de Agricultores de Colombia), el señor Carlos Augusto Del Valle; quien posee el conocimiento y la guía con la cual orientar esta parte del diagnóstico; nuevamente se menciona que dentro de la entrevista la obtención de datos fue guiada por las siguientes variables obtenidas a lo largo de ella (Ver Anexo 1) :

- Estado y percepción de la RSE en las PYMES agropecuarias.
- Programas que incluyan a las PYMES en temas de RSE.
- Casos destacados para aproximar a las PYMES a la RSE.

En lo mencionado por el Director Carlos Del Valle da respuesta a la razón de la falta de información o de registro de estadísticas específicamente de las PYMES del sector agropecuario se debe a que la mayoría sin mencionar un porcentaje trabaja de manera informal, sin registros legales, sin seguir procedimientos o normas en sus actividades diarias; puesto que buscan día a día el sobrevivir y producir como se pueda sin seguir reglas del sector o evitando la regulación por parte de las entidades del estado. Esto es un agravante debido a que bajo estadística a nivel nacional “representan el 99% de las empresas emplean al 67% de los trabajadores, pero sólo suponen el 28% del Producto Interno Bruto (PIB) de la región frente al 60% de la media de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)”<sup>36</sup>; esto muestra que bajo estadística una PYME hace peso en ejercer actividad pero debido a que muchas son informales no son tomadas dentro del aporte en su ejercicio al PIB nacional.

Si bien se menciona que la informalidad es causa de la falta de información y de emprendimiento individual de las PYMES por abordar la legalidad y especialmente los temas de RSE, se muestra que las grandes empresas quienes si realizan estos temas y trabajan de forma legal apoyan muchas de las actividades para incluir a estas PYMES utilizando estrategias como los **encadenamientos inclusivos** o también conocidos como **negocios inclusivos** “que por definición es una iniciativa empresarial, que sin perder de vista el objeto final de generar ganancias, contribuye, a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes”<sup>37</sup>. Como caso específico se hace referencia al impulso promovido por la ANDI el cual apuesta por estos encadenamientos realizando el 15 de septiembre de 2015 el llamado por ellos 1er Market Place social, que busca que por medio de las agremiaciones se “propicie el encuentro entre emprendedores sociales y empresarios y portavoces con compromiso con los temas sociales. Y, a partir de

---

<sup>36</sup> Revista virtual El nuevo siglo. PYMES luchan contra la informalidad. Artículo {En línea}. {05 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/6-2013-pymes-latinas-luchan-contra-la-informalidad.html>)

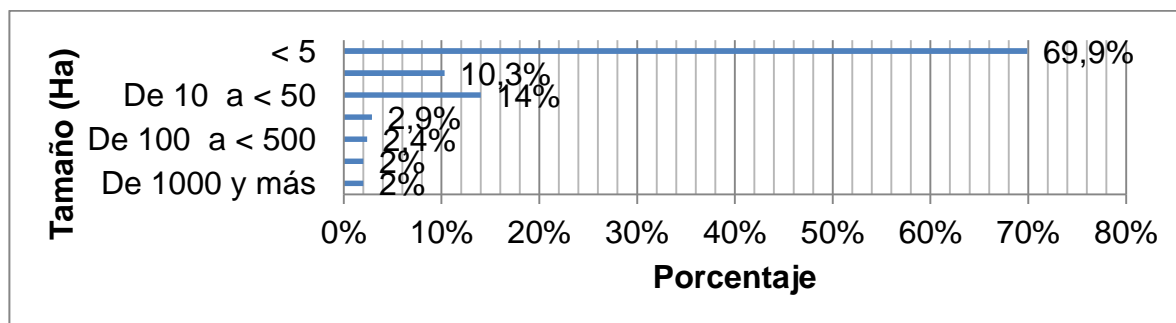
<sup>37</sup> CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (CECODES). Negocios inclusivos. {En línea}. {06 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.cecodes.org.co/index.php/beneficios/negocios-inclusivos.html>)

allí, la ANDI pueda avanzar en el diseño de herramientas que permitan incorporar prácticas de inclusión en el desarrollo de los negocios, no importa su especificidad. Este gremio afirma que “las empresas pueden trabajar en generar equidad desde el negocio”<sup>38</sup>. Ya que el objetivo de la ANDI con este proyecto es “Trabajar por la inclusión, la reconciliación y la construcción de una sociedad más equitativa nos compete a todos los actores de esta sociedad, y el sector privado tiene un rol muy importante que jugar” (ANDI) buscando para quienes quieran hacer parte de esto fortalecer en sus aliados proyectos productivos en poblaciones vulnerables, apoyando sus emprendimientos e ideas de innovación.

Adherido a esto se encuentra en los resultados encontrados por el CNA (Censo Nacional Agropecuario) 2014 - avance de resultados – Agosto 11 de 2015; entregado por el DANE y el MADR donde se presenta información en la que observan que el sector se caracteriza por su mayoría de pequeñas UPA (Unidades de Producción Agrícola), quienes muestran que estas en Colombia ocupan un espacio menor a la de 5 hectáreas y ocupan menos del 5% del área censada; como se muestra a continuación en el Gráfico 4., de participación de UPA según número de hectáreas del total nacional censado que nos muestra que son más del 69,9% de las UPA que se encuentran en el análisis mencionado anteriormente.

A esto se presenta para el tema de sustentabilidad que en las UPA es poca la capitalización y asistencia técnica que se obtiene teniendo en cuenta además que parte de su producción se utiliza para el consumo propio por lo que dentro del censo se analiza estos factores de sustentabilidad que tienen por lo que utilizando los datos obtenidos en el censo sobre las UPA y tomándolas como referencia de las actuaciones de las PYMES en los temas de sustentabilidad y RSE del sector; se muestra a continuación el Cuadro 3. Que muestra una recopilación de las principales estadísticas obtenidas en el censo.

Gráfico 4. Porcentaje de participación de las UPA según tamaño en hectáreas.



Fuente: DANE- CNA 2014 extraído de Censo nacional agropecuario 2014

<sup>38</sup> Reconciliación Colombia. La apuesta de la ANDI por los encadenamientos inclusivos. {En línea}. {06 de febrero de 2016} disponible en : (<http://www.reconciliacioncolombia.com/historias/detalle/1047/la-apuesta-de-la-andi-por-los-encadenamientos-inclusivos>)

Cuadro 3. Estadísticas de algunas variables censadas a las UPA

Recopilación de estadísticas de algunas variables censadas a las UPA	
Maquinaria e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>83,3% de los productores mencionan no contar con maquinaria.</li> <li>83,1% de los productores mencionan no contar con infraestructura.</li> </ul>
Crédito y asistencia técnica año 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>89% de los productores no solicitaron créditos agropecuarios.</li> <li>89,6% de los créditos solicitados fueron aprobados.</li> <li>67,2% de productores con menos de 5 (ha) solicitaron créditos y 88,5% de estos fueron aprobados.</li> </ul>
Crédito y asistencia técnica año 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tan solo 9.6% de las UPA recibió asistencia o asesoría técnica para sus actividades agropecuarias.</li> </ul>
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de las UPA de menos de 5 (ha.) 66,8% de los trabajadores pertenecen al núcleo del productor.</li> <li>El porcentaje según sexo de los trabajadores se encontró que hombres representan el 76,3% y mujeres son el 23,7% y fue similar independiente del tamaño de la UPA.</li> </ul>
Recursos ambientales y autoconsumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 95,1% de las UPA tiene acceso a fuentes de agua para fines productivos.</li> <li>Se encontró que para la obtención y acceso la fuente de agua el mayor con 42,1% de lago o laguna natural o artificial más cercana; y el menor con 0.1% distritos de riego.</li> <li>En las prácticas de conservación del suelo las UPA la participación y conservación del suelo 74,9% ha realizado prácticas para su cuidado.</li> <li>Sobre el cuidado de las fuentes naturales de agua el 54% de las UPA participa en el cuidado de las mismas.</li> <li>Refiriéndose al autoconsumo en el 49,3% de las</li> </ul>
Recursos ambientales y autoconsumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refiriéndose al autoconsumo en el 49,3% de las UPA menores a 5 hectáreas utilizan cerca del 60% para consumo propio.</li> </ul>

Fuente: DANE- CNA 2014 extraído de Censo nacional agropecuario 2014

Se mencionó anteriormente por el Director Carlos Del Valle las PYMES del sector agropecuario por si solas no hacen eco en las prácticas de RSE, pero si son incluidas por los gremios donde se asocian muchos y que buscan agrupar a las faltantes por lo que a continuación se presentan con la dirección del Director Carlos Del Valle algunos casos de gremios en temas de RSE que destacan:

- Federación Nacional de Cafeteros (FNC)** Creada en 1927 con el objetivo de proteger los intereses y desarrollo de los negocios de los cafeteros y elevar la calidad de vida de los mismos. En la entrega de su actual informe de sostenibilidad del año 2013 publicado en su página web; tienen por estrategia

principal busca apoyar a las más de 550 mil familias cafeteras con un “plan estratégico aprobado por los caficultores colombianos en su congreso nacional de cafeteros, y se orienta al mejoramiento de la capacidad productiva y la generación de las familias cafeteras, al desarrollo de tecnologías y prácticas productivas que reduzcan el impacto ambiental, y a la protección de los recursos naturales y el fortalecimiento del tejido social en las comunidades cafeteras”<sup>39</sup>. Se presenta a continuación el Cuadro 4., donde se mostrara a manera de resumen las principales iniciativas del FNC presentadas en su último informe de sostenibilidad entregado en el año 2013.

Cuadro 4. Iniciativas informe de sostenibilidad FNC 2013

Iniciativas informe de sostenibilidad FNC 2013	
Innovación y transformación productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el mejoramiento de la productividad y aseguramiento de la calidad del producto y los caficultores que lo producen</li> <li>• Llevar crédito financiero al campo e impulsar el cambio productivo para pequeños agricultores.</li> <li>• Mejorar capacidades del productor para facilitar adopción de prácticas agronómicas, programas de gestión empresarial e investigación participativa.</li> <li>• Investigación e innovación para afianzar la calidad por medio de estrategias como sanidad vegetal, sostenibilidad ambiental, cuidado de plagas y enfermedades.</li> </ul>
Caficultura inteligente y gestión del recurso natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático.</li> </ul>
Caficultura inteligente y gestión del recurso natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de dos esquemas a) Incremento de la cobertura vegetal (cuencas Sánchez y Palma – Nariño) b) disminución de la carga contaminante de la caficultura mediante la transferencia de tecnología a productores (Cuenca Toro – Valle del Cauca).</li> </ul>
Desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al gobierno nacional en la ejecución de programas y actividades para el mantenimiento de vías terciarias rurales, parcheo, saneamiento básico y mejoramiento de viviendas en municipios básicos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos educativos de la comunidad cafetera, motivando a la juventud a ver el campo como fuente de estabilidad y desarrollo familiar (Empoderamiento).</li> <li>• Potenciar el papel de la mujer y avanzar en el reconocimiento de su trabajo implementando políticas de equidad de género.</li> </ul>
Comercialización sostenible y valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia del mejor precio al productor que permita reducir costos de transacción acceder al mercado con precios justos y fomentar la exportación de cafés con valor adicional fomentando la producción de cafés especiales y proyectos para la industrialización del café.</li> </ul>

Fuente: Informe de sostenibilidad 2013 Federación nacional de cafeteros

- **Asociación de bananeros de Colombia (AUGRURA)** Fundada en 1963 es una entidad gremial para los empresarios bananeros ubicados en las regiones

<sup>39</sup> Federación Nacional de cafeteros. Sostenibilidad en acción 2013. Colombia. Versión 2013. P14

de Urabá, Magdalena y Guajira. Por parte de su presidente Juan Camilo Restrepo Gómez, menciona que el tema de la RSE en su gremio es de vital importancia para el sector donde el gremio hace “una intervención integral en vivienda, salud educación, desarrollo económico y emprendimiento, participación ciudadana y comunitaria, proyectos especiales que permitan construir país, garantizar el cumplimiento de normas ambientales, laborales y sociales que dignifican al trabajador bananero y su familia y que adicionalmente garantice el acceso de la fruta a los mercados internacionales”<sup>40</sup>.

Dentro de los intereses de AUGURA por la RSE se destaca principalmente sus convenios y cooperación con entidades externas refiriéndose a la alianza con la embajada del reino unido de los países bajos el gremio bananero colombiano AUGURA y dos fundaciones empresariales Corbanacol y Fundaunibán; Firmada en 2006 en la ciudad de Bogotá con el objetivo de “mejorar la capacidad de los pequeños productores y las comunidades vulnerables, para asegurar su posición en la cadena de exportación de banano, de manera sostenible y equitativa, que coordina de forma exitosa las actividades de diferentes organizaciones del sector y que tiene objetivos similares”<sup>41</sup>. Dentro de estos acuerdos en el año 2011 se renueva un acuerdo por 4 años y finalizada el 31 de diciembre de 2014 para implementar y promover prácticas que sean sostenibles para las pequeñas unidades productivas con una inversión de 4'682.703 US\$; y beneficiando a 685 familias<sup>42</sup>.

Dentro de los proyectos para incentivar la inclusión de la comunidad bananera AUGURA en su último informe gremial publicado del año 2014 entrega capacitaciones a sus agricultores con el programa BANASIG (Sistema de información geográfica bananera de AUGURA), que busca crear competitividad de sus productores entregando cursos de agricultura, manejo de plagas normatividad ambiental vigente, manejo de aguas, uso eficiente y ahorro de agua entre otras capacitaciones; y por parte del SENA se entregaron cursos de inglés para pequeños productores, curso técnico de seguridad y salud ocupacional, y programas de formación profesional integral (Coordinador de campo, Coordinador de empacadora, Técnico en seguridad ocupacional y especialista en agricultura de precisión)<sup>43</sup>.

- **Asociación colombiana de exportadores de flores (ASOCOLFLORES)**  
Creada en 1973 como institución gremial con el objetivo de la promoción y

---

<sup>40</sup> RESTREPO GÓMEZ, Juan Camilo. La responsabilidad social en el gremio bananero. {En línea}. {07 de febrero de 2016} disponible: (<http://www.minuto30.com/la-responsabilidad-social-en-el-gremio-bananero-por-juan-camilo-restrepo-gomez-presidente-augura/284585/>).

<sup>41</sup> AUGURA. RSE – Sector bananero Colombiano. {Diapositivas}. 16 diapositivas. Disponible en: ([http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/june/tradoc\\_151553.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/june/tradoc_151553.pdf)).

<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> AUGURA. Informe gremial 2014. Edición: AUGURA; 2014. P27-28.

representación del sector de flores a nivel internacional y desarrollo de la floricultura; su área de desarrollo social fue fundada en 1999 y en 2015 renombrada a responsabilidad social teniendo siempre como misión “el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, de sus familias y de sus comunidades, basada en principios de equidad de género, protección al trabajador, erradicación del trabajo infantil y reconocimiento de la familia como núcleo central del bienestar; Durante los últimos años han creado programas dirigidos a contribuir con el desarrollo sostenible, armónico y competitivo de la floricultura colombiana, atándola a un gran sentido de responsabilidad social empresarial, contribuyendo a crear capital social y a fortalecer la capacidad local, para convertirse en un verdadero motor del desarrollo regional”<sup>44</sup>.

Dentro de las líneas de intervención de responsabilidad social que ha llevado a cabo el gremio y que se muestran a continuación en el Cuadro 5., que nos muestra los hechos de las actividades realizadas por ASOCOLFLORES y presentadas en su página web oficial [www.asocolflores.org](http://www.asocolflores.org).

Cuadro 5. Líneas de intervención de ASOCOLFLORES

Líneas de intervención de ASOCOLFLORES	
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias para la creación de planes de capacitación, promocionando el programa SCORE en asocio con la OIT y el SENA, que busca mejorar la productividad, sostenibilidad y calidad de vida laboral.</li> </ul>
Plan integral de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como resultados obtenidos en el 2014 se obtiene que con la colaboración de las empresas afiliadas en todos sus niveles jerárquicos; se logra cubrir tres zonas geográficas donde existe floricultura (Cundinamarca, Antioquia y Centro occidente).</li> </ul>
Acompañamiento y análisis POT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañamiento a las empresas asociadas en los cambios en las normas territorial y de la actividad del floricultor.</li> </ul>
Ferias de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>En alianza con la ANSPE (Agencia Nacional de la Superación de la Pobreza Extrema), y alcaldías municipales desarrollando las ferias de empleo municipales del sector floricultor; logrando incorporar a más de 200 personas en situación de pobreza extrema.</li> </ul>
ASOCOLFLORES-HOGAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa del gremio que se orienta a la adquisición de vivienda y mejora de vivienda; acompañando a más de 29.114 familias de trabajadores.</li> </ul>
Programa cultivemos la paz en familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa con más de 15 años de historia promoviendo el respeto, cooperación, importancia del lenguaje, trabajo en equipo y espíritu de sociedad.</li> </ul>

Fuente: Página oficial de ASOCOLFLORES

- Federación nacional de cultivadores de palma de aceite (FEDEPALMA)**  
 Fundada en 1962 para representar la palmicultura colombiana, su interés por la responsabilidad social se da en el año 2005 creando su programa de responsabilidad social empresarial sostenible llamado RESPETAS;

<sup>44</sup> ASOCOLFLORES. Responsabilidad social. {En línea}. {08 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.asocolflores.org/servicios/responsabilidad-social/39>)



promoviendo además que los grupos palmicultores manejen su informe de sostenibilidad bajo la metodología del GRI. “El compromiso de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia en materia de desarrollo sostenible se ve reflejado en la certificación por parte de la RSPO (Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible) de iniciativas empresariales como el Grupo Daabon e Indupalma con 75.000 toneladas de aceite de palma certificadas”<sup>45</sup>. La RSPO tienen por objetivo “la producción sostenible de palma, así como el establecimiento de un conjunto de indicadores y medidas de desempeño que faciliten su cumplimiento efectivo por parte de quienes cultivan y procesan palma; teniendo como principios para esta producción sostenible: a) Compromiso con la transferencia, b) Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, c) Uso de las mejores prácticas, d) Consideración responsable de nuevos empleados, de los individuos, de las comunidades involucradas con los cultivadores y plantas de beneficio e) Desarrollo responsable de nuevas plantaciones donde se incluye el proyecto GEF de conservación de la biodiversidad en las zonas de cultivos de palma; entre otras”<sup>46</sup>.

- **Federación colombiana de ganaderos (FEDEGAN)** Creada en 1963 para representar la ganadería colombiana, dentro de sus actividades de responsabilidad social se encuentra la alianza entre la federación y la fundación colombiana (FUNDAGAN), para dar apoyo técnico y logístico para el beneficio del entorno rural y de la ganadería colombiana; entregando programas entre los que se ve la reivindicación de los ganaderos víctimas de la violencia así como los que se destinan a la ayuda a las clases menos favorecidas entregando carne gratuita y leche por el programa alimentando la esperanza. FUNDAGAN además se encuentra comprometido con el trabajo por la defensa de la ley de víctimas y restitución de tierras<sup>47</sup>.

Otro programa que es promovido por FUNDAGAN y apoyado por FEDEGAN llamado **una vaca por la paz** tiene por ideal la “entrega vacas preñadas a pequeñas familias o comunidades campesinas organizadas, principalmente madres cabeza de familia o víctimas de violencia y naturaleza; busca proveer medios de generación de ingresos y mejoramiento nutricional para las familias beneficiarias y generar un efecto multiplicador a través de la motivación para crear nuevas unidades productivas, a partir de las crías de las vacas preñadas que se donan en el programa y del acompañamiento técnico subsiguiente que hace la Fundación en alianza con FEDEGAN”<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> MESA DISHINGTON, Jens. Sostenibilidad social del sector palmero colombiano. {En línea}. {08 de febrero de 2016} disponible en: (<http://web.fedepalma.org/sostenibilidad-social-del-sector-palmero-colombiano>)

<sup>46</sup> DELGADO LEÓN, Carlos Javier. ¡Fedepalma responsable! {En línea}. {08 de febrero de 2016} disponible en: (<http://colombia.blogresponsable.com/2008/10/fedepalma-responsable.html>)

<sup>47</sup> FEDEGAN. Responsabilidad social. {En línea}. {08 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.fedegan.org.co/que-hacemos/responsabilidad-social>)

<sup>48</sup> FEDEGAN. Ganadería y responsabilidad social. {En línea}. {08 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.fedegan.org.co/programas/ganaderia-y-responsabilidad-social>)

FEDEGAN se suma también a la iniciativa de la sostenibilidad ambiental por medio de actividades como: a) la entrega de una guía ambiental para identificar los impactos que genera cada actividad productiva y presentar alternativas para darles solución, b) técnicas de silvopastoreo que busca introducir arboles a las áreas de pastoreo disminuyendo la erosión y retención de agua por el suelo, c) la reforestación que busca con la colaboración de entidades como CORMAGDALENA Y FINAGRO, para lograr el aprovechamiento eficiente de las áreas forestales, d) junto con el MADR y corporaciones regionales buscan introducir prácticas más limpias para la producción para lograr un impacto ambiental más bajo, e) finalmente entregar programas de capacitación para la educación del cuidado ambiental y el uso de tecnologías eficientes<sup>49</sup>.

Junto al deseo de la reconstrucción de la sociedad dentro del marco del postconflicto buscan mejorar la calidad de vida y condiciones de vida socio-económicas para cambiar la idea de una economía de subsistencia de los pequeños productores este ha tomado estrategias en las que incluye totalmente a los pequeños productores entregándoles a estas capacitaciones en gestión de la PYME, creación de asociaciones y gremios de pequeños productores, creación de empresas asociativas y la generación misma de tecnologías propias<sup>50</sup>.

### 1.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Utilizando la herramienta de matriz DOFA, para el presente capítulo se mostraran las principales características de los datos e información obtenida como resultado destacando lo principal del diagnóstico y utilizando esto finalmente para dar una justificación a manera de conclusión del porque se hace necesario la creación del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible. A continuación se muestra el Cuadro 6., que muestra la matriz DOFA.

Obtener un análisis DOFA sobre el sector como recopilación de los datos más relevantes del diagnóstico nos permite realizar un análisis causal sobre los efectos que se provocan sobre las PYMES del sector observando las barreras que les impiden acceder a una mayor competitividad, gestión sobre su empresa y poder emprender actividades de RSE propias; este análisis expresado por medio de un diagrama causa-efecto como se observa en la Figura 4., el cual es dividido en dos secciones; del lado derecho el problema o efecto el cual representa el poder emprender actividades de RSE (donde se incluya la misma práctica de la RSE, una adecuada gestión de su empresa y la mejora en su competitividad y estrategia empresarial), y al lado izquierdo las barreras que provocan que el problema se mantenga.

---

<sup>49</sup> FEDEGAN. Plan estratégico de la ganadería colombiana 2005 – 2019 (documento en construcción. Bogotá D.C., Mayo de 2005. P134-135

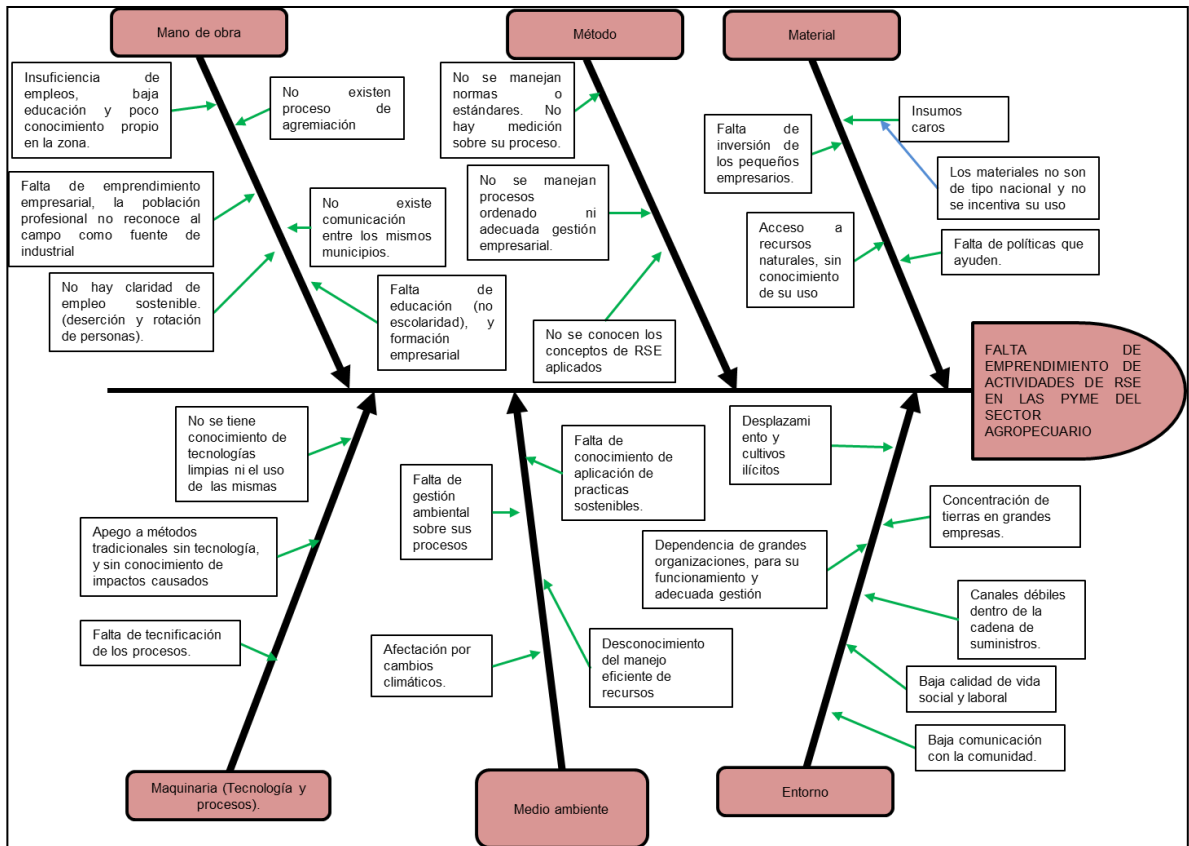
<sup>50</sup> *Ibíd.* P136-139

Cuadro 6. Matriz DOFA.

<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Las Pymes colombinas aun no desarrollan una estructuras empresariales fuertes.</i></li> <li>• <i>La infraestructura vial no es adecuada para la mejora del sector.</i></li> <li>• <i>El sector agropecuario presenta serios problemas de pobreza extrema.</i></li> <li>• <i>La falta de capacitación en el área rural no permite el progreso de nuevas unidades de negocio.</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Existen variadas políticas e incentivos para las Pymes.</i></li> <li>• <i>La importancia actual por el cuidado y sostenibilidad permite la inclusión de las poblaciones vulnerables.</i></li> <li>• <i>La población rural apoya la agrupación de personas en pequeñas microempresas.</i></li> <li>• <i>Las agremiaciones buscan la incentivación educativa del sector agropecuario.</i></li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Las asociaciones gremiales permiten el apoyo de las grandes corporaciones a la mejora de los pequeños productores.</i></li> <li>• <i>La constitución nacional protege la actividad del sector agrícola.</i></li> <li>• <i>El TLC permite la incentivación de la tecnificación y mejora en los procesos productivos y la posible internacionalización de las procesos.</i></li> <li>• <i>El tema de RSE cobra mayor fuerza en los gremios agropecuarios como salida de la pobreza extrema.</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los cambios climáticos y el fenómeno del "NIÑO" afectan la poca producción de los pequeños productores.</i></li> <li>• <i>El PIB agropecuario reduce su valor agregado y aporte al PIB nacional.</i></li> <li>• <i>El sector agropecuario presenta problemas de inversión financiera particular especialmente en los pequeños productores.</i></li> <li>• <i>La dependencia de los pequeños productores hacia los grandes productores, para una mayor productividad.</i></li> </ul>

Al presentarse éste diagrama causa-efecto, se puede observar inicialmente que el proceso hacia una práctica propia de las PYMES en temas de RSE depende directamente de poder manejar una estructura empresarial adecuada y manejar un proceso de formalización y legalización que le permita una mayor competitividad, asociatividad y relación con el mercado. Se expone además que su falta de educación empresarial e individual de cada empleado afecta en su búsqueda de una mejor estrategia diferente a la de sobrevivir el día a día, por lo que emprender el proceso a una mejor formación educativa y empresarial lograría que estos tomaran por su cuenta la gestión de sus PYMES y empezar a depender en un nivel menor de las grandes empresas que si bien son su apoyo; no se comprueba que solo depender de ellas les permita generar una mayor competitividad y gestión individual.

Figura 4. Diagrama causa-efecto



#### 1.4 JUSTIFICACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RSE PARA EL SECTOR AGROPECUARIO

Para justificar este modelo se mencionan las opiniones entregadas en la entrevista realizada al director de Desarrollo Sostenible de la SAC (Sociedad de Agricultores de Colombia), Carlos Augusto Del Valle; quien posee el conocimiento y la guía con la cual orientar esta justificación. El señor Carlos Del Valle, sostiene que desde los primeros estudios por el desarrollo en sostenibilidad como el informe Brundtland para hallar la combinación de desarrollo y sostenibilidad; se hace claro que ninguna persona u organización puede considerar no tener y generar un impacto sobre su entorno; siendo así la PYME a la cual aún se le considera débil y rezagada frente a empresas de mayor tamaño se empieza a quedar sin argumentos y deja de tener el mismo tratamiento especial y flexible puesto que hoy en día hasta la PYME debe trabajar para encontrar la sostenibilidad.

Es entonces que la aplicación de un modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible simplificado y entendible para la PYME, le permite iniciar el tránsito a un mundo globalizado entregándole los conocimientos para comprender que tiene derechos pero además tiene responsabilidades y debe cumplir con el

mínimo de las normas lo que finalmente le permitirá integrarse a una cadena de valor pequeña que avanzará de una manera paulatina a grandes unidades. Como se observa además que una PYME se integra de manera más cercana a la comunidad entendiendo de mejor forma sus necesidades dándole la oportunidad de trabajar para mejorar la calidad de vida de su entorno.

Este tipo de modelos entrega a las PYME además una manera de acercarse a temas e ideas relacionados con complejos sistemas de gestión de grandes empresas pero que le obliga a incorporarlos de manera completa, pero dándole grandes acercamientos a ellos y que “está relacionada sin embargo con los vínculos que una empresa establece con el entorno – local o global – en el que desarrolla su actividad. Ser responsable es potenciar y poner en valor los vínculos positivos de la actividad económica con el territorio, los agentes sociales, los consumidores y los proveedores”<sup>51</sup>.

Aunque el diseñar el modelo de gestión para las PYMES no eliminará las barreras que se mostraron anteriormente el diagrama causa-efecto es posible a través de éste minimizarlas logrando efectos tales como: aumento de una estructura empresarial, una adecuada gestión ambiental y uso sostenible de los recursos, aplicación de procesos y operaciones correctamente definidas; interacción con la comunidad, asociatividad con otras PYMES y finalmente a través de todo esto la práctica de la RSE. Pero no debe apuntar sólo a que se comprenda el uso de la RSE en las organizaciones sino que como se ha observado en los casos de grandes empresas y los gremios logra que la empresa sea gestionada de una manera más eficiente; es entonces cuando se debe pensar que el modelo no solo debe apuntar estrictamente a la aplicación de la RSE, sino que por las mismas condiciones que presentan las PYMES en lo ya mencionado anteriormente en sus barreras; debe permitirse que a través de la aplicación de la RSE pueda ser usada para gestionar y formar una estructura empresarial si bien por primera vez o mejorando la actual lo que les lleve a lograr acercarse a procesos de formalización y legalización de la organización, dando un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental que cualquier organización posee.

---

<sup>51</sup> ONGAWA. La guía. {En línea}. {11 de febrero de 2016}. Disponible en: (<http://www.ongawa.org/rscpymes/>)

## 2. EVALUACIÓN DE MODELOS EXISTENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Dentro del ámbito de la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible se han desarrollado modelos, guías y documentos los cuales siendo creados por organismos internacionales como la ONU, la OCDES o la misma ISO; con el objetivo de que dentro de las organizaciones se puedan aplicar conceptos y actividades orientadas a desarrollar la responsabilidad social empresarial dentro de ellas; siendo así en este capítulo se revisaran algunos de esos modelos con el fin de analizarlos y posteriormente presentar conclusión sobre cuál de estos es escogido como el más ideal para tenerlo como guía del diseño del modelo orientado a las PYMES del sector agropecuario colombiano igualmente se mencionara la razón de no escoger otro o solo tomar una parte de otro. Para la comparación y el análisis de los modelos se utilizará a continuación el Cuadro 7., el cual es un cuadro de doble entrada que contendrá las siguientes variables para analizar los modelos:

- Autoría de quien fue el responsable de la creación del modelo.
- Alcance y contenido el cual mostrara las características que cubre el modelo desde su principio a su final o límite, así mismo busca mostrar los aspectos principales que abarcar el modelo.
- Beneficios o pros del modelo.
- Restricciones, desventajas o contras del modelo.

Una vez establecidos las variables que se analizaran también se presentan los parámetros con los que una vez definidos los pros y contras de cada modelo se podrá decidir si se toma o no un modelo para que funcione como base teórica y de guía para el diseño del modelo actual:

- La flexibilidad de los conceptos, para que estos puedan adaptarse a las necesidades de una PYME.
- La sencillez y comprensión de los conceptos.
- La pertinencia del contexto del texto, que tanto se acerca al contexto al que apunta el diseño del modelo.
- Los requisitos exigidos para utilizar el material.

- La relación que tengan su contenido con el trabajo hacia la RSE.
- El nivel de iniciativas de RSE al que apunta.
- La orientación hacia la aplicación de la RSE manejado con el enfoque de un sistema de gestión.

La información presentada a continuación para ser explorada se de diferentes funciones es decir normas, guías, libros, entre otros y sean evaluados juntos sin tomar en cuenta esta característica; son observados como modelos por ser ejemplos para aplicar los conceptos que entregan en temas de RSE; además de que la forma de evaluación se debe al concepto tomado de Arandia, Portales y García de la torre tomado del libro de Emmanuel Raufflet – “responsabilidad social empresarial”; la cual divide las iniciativas de la RSE que son el conjunto de lo anteriormente mencionado (normas, guías, libros, entre otros). Dividiéndolo en tres niveles como se muestra en la Figura 5., donde el primer nivel representa principios que son “inspirados en los instrumentos e indicadores, que son el resultado de interpretar las preocupaciones de la sociedad y otras partes interesadas; y el reflejo de las conductas moral y socialmente aceptadas”, el segundo nivel muestra los instrumentos que son “aquellos lineamientos relacionados directamente con la gestión de la RSE, ayudando a expresar de mejor manera lo expuesto en los principios”, y el tercer nivel son los ya mencionados indicadores los cuales “tienen por objetivo medir la puesta en marcha de medidas operativas de la gestión de la RSE dentro de la organización”<sup>52</sup>.

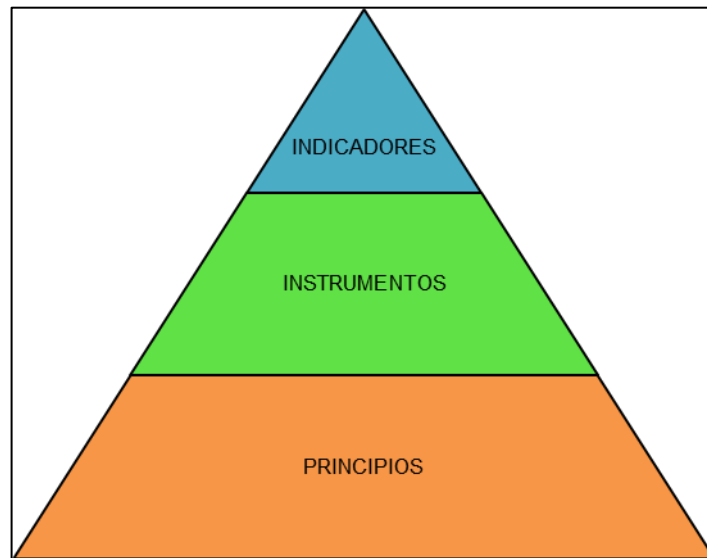
Se hace necesario que mencionar que toda la información que se registre dentro del Cuadro 7., sobre su contenido y alcance será extraído de los modelos y se respetarán los derechos de autor ya que el contenido y las ideas que se registren en esas secciones provendrán de los documentos; a excepción de las secciones de los pros y contras ya que representan opiniones propias; el objetivo de los pros y los contras que se definan se dan con base en los análisis resultantes del diagnóstico y como el o los modelos puedan ser tomados para estructurar en las partes que sean necesarias el diseño propio del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenibles para las PYMES del agropecuario colombiano que se busca construir.

---

<sup>52</sup> RAUFFLET, Emmanuel. Responsabilidad social empresarial: Herramientas de gestión de la RSE en América latina: Alcance de las iniciativas en materia de RSE. 1ra ed. 2012. Estado de México. Editorial PEARSON. p45.

Los modelos que serán presentados no son comparados entre ellos, si no que cumplirán por medio del cuadro de doble entrada una fase de exploración por sus características más destacadas y que aquellos que respondan a las variable que se describieron anteriormente para ser tomados como fuentes teóricas de lo que se diseñará y enriquecerá al diseño del modelo propio. Lo que se realiza sobre cada modelo es revisar la pertinencia, facilidad de trabajar, contenido que pueda aportar al diseño del modelo y flexibilidad para adaptar sus características a las necesidades de las PYMES en materia de RSE.

Figura 5. Niveles de las iniciativas de RSE



Fuente: RAUFFLET, Emmanuel, tomado de Arandia, Portales y García de la torre



Cuadro 7. Cuadro de doble entrada

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
PRINCIPIOS				
<b>Directrices de la OCDE<sup>53</sup></b>	Autor institucional OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico)	<p>Comprende recomendaciones y normas que se apliquen a las multinacionales de países adheridos a la OCDE y quienes se adhieran deben aplicarlas en cada país que este. Y se enfoca en que las empresas multinacionales tengan lineamientos de comportamiento mundialmente aceptados, que comprende desde el trato de los derechos humanos hasta el respeto por las normas nacionales del país hasta la forma de aplicación de las directrices.</p> <p>Dividido en varias indicaciones para una conducta socialmente aceptada entre las que están: a) la protección de los derechos humanos, b) el trato laboral digno, c) la lucha contra la corrupción recomendaciones la abstención de aceptar sobornos y extorsiones, medidas éticas, para detectar corrupción dentro de la organización, d) protección del medio ambiente, la salud y la seguridad pública e) protección del consumidor y cuidado de sus derechos, respetando su privacidad e informándolos de las acciones de la organización, f) llevar actividades de competencia leal y justa de acuerdo a las normas del país, g) mantenimiento de la transparencia tributaria y la creación de medidas para la entrega y calculo correcto de impuestos y gestión del riesgo tributario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las recomendaciones y sugerencias que entrega la OCDE, se da una base con la que las multinacionales puedan trabajar siguiendo, protegiendo y promoviendo las políticas y leyes del país en el que se encuentren.</li> <li>• Las directrices abarcan de manera amplia los aspectos más importantes y con los que una organización interviene por lo que muestra cómo proteger, desarrollar y fomentar estrategias de seguimiento para las actividades que apliquen para cada uno de los aspectos presentados.</li> <li>• Busca que las multinacionales trabajen de la mano de instituciones gubernamentales.</li> <li>• Las recomendaciones que se presentan son claras y precisas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La orientación del documento se enfoca más a las empresas multinacionales.</li> <li>• Se presentan recomendaciones propias pero como tal su objetivo son las grandes empresas que tienen una estructura sólida para desarrollar estrategias propias usando su capital humano especializado; y aunque las directrices son claras esto mismo lo vuelve complejo para pequeñas empresas que no tienen la estructura y conocimiento para trabajar completamente las directrices.</li> <li>• Solo presenta sugerencias e indicaciones pero no se presenta como una guía que se pueda trabajar o ser utilizada por empresas de menor tamaño que quieran aplicarla.</li> </ul>
<b>Principios del pacto mundial de las naciones unidas</b>	Naciones unidas, para Colombia la promoción es con el Pacto Global Colombia	Iniciativa que promueve el compromiso para alinear estrategias y operaciones con 10 principios universalmente aceptados <sup>54</sup> . Yendo desde la explicación de los principios a la entrega de herramientas para la aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son ideas claras y debidamente redactadas para la comprensión de cualquiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un verdadero reconocimiento de seguir los 10 principios requiere la completa adhesión formal en la página web del pacto global del país.</li> </ul>

<sup>53</sup> OCDE. Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. OECD publishing. Revisión 2011

<sup>54</sup> Red pacto global Colombia. ¿Qué es el pacto global? {En línea}. {13 de febrero de 2016} disponible en: (<http://www.pactoglobal-colombia.org/index.php/pacto-global/que-es-pacto-global>).

Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
<b>PRINCIPIOS</b>				
Principios del pacto mundial de las naciones unidas		Los principios entregando por las naciones unidas se agrupan en cuatro áreas: a) los derechos humanos (principios 1 y 2) que busca que las empresas apoyen, promuevan y eviten la complicidad en la violación de los derechos humanos, b) estándares laborales (principios del 3 al 6 ), promovidos también por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), que buscan que las organizaciones respeten los derechos del trabajador permitan la asociatividad, erradiquen el trabajo forzoso, infantil y cualquier discriminación, c) medio ambiente (principios del 7 al 9), en su búsqueda de la sostenibilidad ambiental donde se den iniciativas para la responsabilidad ambiental junto con la promoción de tecnologías amigables con el ambiente, y d) anti-corrupción (principio 10), el cual abarca todas las intenciones para que las organizaciones trabajen en contra de la corrupción y sus formas como el soborno o la extorsión y buscar mecanismos para apoyar y trabajar de la mano con los gobiernos para la prevención en este principio .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañado a sus principios se presentan guías para apoyar las acciones para apoyar la aplicación de cada principio.</li> <li>• Pueden ser adoptados por empresas de cualquier tamaño para trabajarlos dentro de sus estrategias de responsabilidad social empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su mayoría las guías y herramientas que la página oficial entrega en cada área y sus principios se encuentran principalmente en ingles lo que dificulta su uso por parte de pequeñas empresas que no cuentan con el dominio de otras lenguas.</li> </ul>
<b>INSTRUMENTOS</b>				
ISO 26000:2010	ISO (International Organization for Standardization o traducido como Organización Internacional de Estandarización)	"Abarca de forma exhaustiva los temas de responsabilidad social. Empieza realizando preguntas y cuestionar a la organización sobre los principios básicos de responsabilidad social (transparencia, ética, respeto de las partes interesadas las leyes y los derechos humanos; seguido a esto examina a la organización sobre su entendimiento de la responsabilidad social y el impacto de las actividades que realiza y tienen impacto en su entorno. Incluye también una guía para identificar y comprometerse con sus partes interesadas" <sup>55</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la edición más completa y objetiva que documente, guie y entregue una forma de abarcar e implementar en la organización la responsabilidad social empresarial.</li> <li>• Es una norma sustentada y soportada además en otros documentos y normas internacionales por lo que permite que sea trabajado el documento solo o en apoyo de otro tipo de normas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aún se presenta dificultad para encontrarla y acceder a esta por parte de empresas que no están familiarizados con este tipo de normas o que no manejan ningún tipo de sistema de gestión de la calidad.</li> </ul>

<sup>55</sup>BOWENS, Rebecca. Entendiendo el estándar de responsabilidad ISO 26000 y como se relaciona y puede ser evaluado junto a otros estándares. SGS. Enero 2011. P4

Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
<b>INSTRUMENTOS</b>				
<b>ISO 26000:2010</b>		<p>La norma comprende 7 capítulos que abordan un completo modelo de la gestión de responsabilidad social dentro de cualquier empresa; dividido de la siguiente manera<sup>56</sup>: 1) objeto y campo de aplicación y sus limitaciones, 2) Definiciones para lograr comprender la responsabilidad social y el uso de la norma, 3) Describe el propio significado de responsabilidad social los factores para el desarrollo de responsabilidad social como se aplica en las organizaciones y la guía a las PYMES sobre el uso de la norma, 4) presenta y explica los principios de responsabilidad social, 5) empieza la muestra a abordar las prácticas de responsabilidad social para reconocer cuál es su responsabilidad dentro de su entorno y esfera social así como el reconocimiento e involucramiento de las partes interesadas, 6) orientación sobre partes fundamentales de la responsabilidad social abarcando temas fundamentales del tipo laboral, ambiental, anti-corrupción, consumidores y fortalecimiento de la comunidad; y 7) entrega las pautas y guías para la comprensión y comunicación de la responsabilidad social en la organización así como la revisión del progreso, evaluación y mejora de las iniciativas y actividades de responsabilidad social en la organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es una norma de certificación solo de orientación e incentivación para tomar prácticas de responsabilidad social empresarial.</li> <li>• La norma incluye y apoya a que las empresas de cualquier tamaño sobre el uso y aplicación de responsabilidad social dentro de ellas. Así como la motivación a que las grandes empresas apoyen a las pequeñas empresas en la práctica de la responsabilidad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por no ser certificable desestimula el interés por aplicarla ya que muchas empresas buscan reconocimiento y valor agregado por medio de las certificaciones de calidad.</li> <li>• Los términos técnicos que usa la norma fuera de su capítulo de términos y definiciones pueden ser confusos o desconocidos para pequeñas empresas cuya estructura organizacional no sea fuerte o no cuente con capital humano especializado para el apoyo en la ejecución y aplicación de la norma.</li> </ul>
<b>GTC-180:2008</b>	<p>ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación)</p>	<p>Es el aporte de Colombia en su búsqueda de la iniciativa de gestión de responsabilidad social en las empresas de cualquier tamaño. Abarca desde los conceptos y principios fundamentales de la responsabilidad social, pasando por los aspectos que debe abordar la organización, el interés por los grupos de interés, la gestión, seguimiento y evaluación de las prácticas que responsabilidad social, y la comunicación de lo que se realice dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser el aporte por parte de Colombia se encuentra y con mayor acceso a instituciones que apoyen a cualquier empresa en el uso de la guía para la ejecución de actividades de responsabilidad social, e igual que la ISO 26000 se encuentra concreta y ajustada para una comprensión dentro de empresas con una estructura organizacional mínima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por no ser certificable desestimula el interés por aplicarla ya que muchas empresas buscan reconocimiento y valor agregado por medio de las certificaciones de calidad.</li> </ul>

<sup>56</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. Guía de responsabilidad social. ISO 26000:2010. Traducción oficial. 1ed. Geneve, Suiza. P viii

Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
<b>INSTRUMENTOS</b>				
GTC-180:2008		<p>La guía comprende 5 capítulos que busca mostrar las principales directrices para un enfoque de gestión socialmente responsable; dividido de la siguiente manera<sup>57</sup>: 1) objeto y campo de aplicación de la guía, 2) Definiciones para lograr comprender los conceptos principales de la responsabilidad social, 3) Consideraciones de la responsabilidad social el cual aborda un poco de la trayectoria histórica de la responsabilidad social, los beneficios de la aplicación de responsabilidad social, así como la relación que tiene los distintos sistemas integrados de gestión con la responsabilidad social presentando 10 pasos a seguir inmersos en el ciclo PHVA para una correcta gestión socialmente responsable, 4) El enfoque estratégico el cual da las directrices para que la parte estratégica de la organización políticas , valores entre otros se refleje responsabilidad social así como el reconocimiento e identificación de las partes interesadas que competen a la organización y el proceso hacia el desarrollo sostenible, 5) lineamientos para una implementación y gestión socialmente responsable donde se dan las pautas para que exista una correcta gestión de la responsabilidad social desde las políticas, pasando por la atención a las partes interesadas que identifique la empresa, la gestión del cambio dentro de la organización, la revisión de los resultados, seguimiento a la gestión socialmente responsable y la comunicación presentada como informes de sostenibilidad. Finalmente como anexos destacables muestra la declaración de los derechos humanos y los objetivos del milenio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es una norma de certificación solo de orientación e incentivación para tomar prácticas de responsabilidad social empresarial de manera voluntaria para cada empresa.</li> <li>• La guía presenta directrices para que la gestión socialmente responsable ocurra desde las directivas y sean alineadas y reflejadas de manera correcta en el marco estratégico de cada empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los términos técnicos que usa la norma fuera de su capítulo de términos y definiciones pueden ser confusos o desconocidos para pequeñas empresas cuya estructura organizacional no sea fuerte o no cuente con capital humano especializado para el apoyo en la ejecución y aplicación de la norma.</li> <li>• Con excepción del ciclo PHVA la guía que muestra directrices para conductas socialmente responsables, no plantea un esquema o herramientas con las que desarrollar gestión responsable en empresas con estructuras organizacionales débiles o la falta de ella.</li> </ul>

<sup>57</sup> Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Responsabilidad social. GTC 180:2008. Bogotá, Colombia

Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
<b>INSTRUMENTOS</b>				
<p><b>Manual de balance social</b></p>	<p>ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) en colaboración con la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la CJC (Cámara Junior de Colombia)</p>	<p>Promovido por la ANDI, con el objetivo de que las empresas adopten un comportamiento y un código de conducta ética de manera voluntaria que permitan el desarrollo de su talento humano, su gestión ambiental y su relación con sus partes interesadas afectadas por su actividad<sup>58</sup>. El manual se diseñó con una estructura para cada aspecto que el empresario debería evaluar con una definición de la variable o área (interna o externa de la organización), la definición de los indicadores pertinentes para evaluar y dar seguimiento a la variable, seguido la creación del sistema de recolección de los aspectos de la variable que sea necesario recolectar (Información que se recolecta, fuente, frecuencia y presentación de la información, responsable de la recolección tabulación y análisis de la información).</p> <p>El manual comprende 13 capítulos los cuales contiene: a) capítulos 1, 2, 3, 4 los cuales comprenden los conceptos principales sobre la responsabilidad social, objetivos de un modelo de balance social sus ventajas y la estructura que presenta el manual como sugerencia para realizarlo, b) capítulo 5 expresa las variables que presenta en manual desde las internas de la organización a la externas, c) capítulo 6 el cual entra a analizar el área interna de la organización la cual el manual hace girar en torno de su fuerza laboral donde analiza variables como el ausentismo, salarios, rotación, seguridad y salud del trabajador, desarrollo profesional y capacitación entre otros y presentando a estos algunos indicadores para evaluar esos elementos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual es completo y muestra que las variables que una empresa evalúe deben estar justificados del porque se tomas y deben incluir un indicador para realizar una medida más clara de la variable, facilitando a las empresas su trabajo interno en la identificación de estas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual se presenta como una guía de registro sobre los variables que se sugiere una empresa deba tener control, pero no habla a fondo sobre los aspectos a la hora de realizar planes de acción o toma de decisiones sobre planes para actuar en respuesta de las partes interesadas.</li> </ul>

<sup>58</sup> ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. Manual de balance social. 1ed. 2001. Medellín, Colombia. P 13 - 22

Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
<b>INSTRUMENTOS</b>				
Manual de balance social		<p>d) capítulo 7 en este se analizan y evalúan las áreas externas de la organización con las cuales tiene algún vínculo por la ejecución de su actividad analizan en primera parte quien tiene más relación con la empresa como lo son sus proveedores clientes accionistas, incluyendo a las familias de los trabajadores e incluyendo algo que destaca su interés por analizar los empleos indirectamente generados y la generación de empresas en sus canales de distribución; en su segunda parte se encarga de mostrar los vínculos que tiene una empresa en su entorno como medio ambiente y su comunidad para que se lleve un registro de los aportes que la empresa realiza a estos en materia de su sostenibilidad, la participación de la comunidad, la legalidad tributaria entre otros; y finalmente evalúa la interacción con otro tipo de instituciones (agremiaciones, instituciones educativas y medios de comunicación).</p> <p>e) los capítulos 8, 9 que presenta la parte final del manual donde expresa los requerimientos para que se dé cumplimiento al manual en donde debe participar y ser vocera la alta gerencia de la empresa quien llevara, guiara y creara los elementos estratégicos que debe tener la empresa así como el conocimiento sobre el tema y el manual, f) capítulos 10, 11, 12 Y 13 donde se entregan lineamientos para la presentación de los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es claro y muestra de manera sencilla y con ejemplos la manera de realizar cada sección del manual de balance social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos de los términos que usa el manual son asumidos como entendidos los que asume quien haga uso del manual posee un conocimiento base sobre términos como los objetivos o políticas que pueden ser confusos o desconocidos para pequeñas empresas cuya estructura organizacional no sea fuerte o no cuente con capital humano especializado para el apoyo en el uso del manual.</li> </ul>
Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4	GRI (Global Reporting Institute)	La creación de las memorias tiene por objetivo la rendición de cuentas de las empresas a sus partes interesadas, sirviendo como medio para informar sobre el desempeño que ha tenido la empresa a nivel económico, ambiental y social <sup>59</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La guía está estructurada para que quien la use defina principalmente el objetivo de las memorias que va a evaluar así como un modelo para el auto calificación y la calificación de un agente externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se utiliza la guía o una parte de esta dentro de la empresa tiene el deber de informar al GRI, lo que dificulta que empresas pequeñas puedan optar por su uso.</li> </ul>

<sup>59</sup> GLOBAL REPORTING INSTITUTE. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Versión 3.1. 2011. Ámsterdam, Holanda.

Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
<b>INSTRUMENTOS</b>				
<p><b>Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4</b></p>		<p>La última versión de la guía la componen 7 secciones, dividida en<sup>60</sup>: a) los propósitos para elaborar la guía, b) contiene los principales pasos para crear las memorias de sostenibilidad, y las notificaciones de quien use la guía reporte al GRI c) el cual contiene las principales orientaciones sobre cómo crear las memorias de sostenibilidad donde se busca que la empresa analice la información que la empresa va a evaluar desde su alcance, la orientación sobre el contenido que debe tener cada memoria así como el nivel de la calidad de las memorias y la importancia de la inclusión de las partes interesadas y de la importancia de la memoria para la organización y en la parte final los objetos y cambios en la transición a la versión G4, d) el cual presenta el contenido básico que deben tener las memorias de sostenibilidad desde sus estrategia el contenido de la memoria, el involucramiento de las partes interesadas y la definición de los indicadores para las tres categorías que define la guía economía, medio ambiente y desempeño social esta última con 4 subcategorías (prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos), e) muestra los vínculos con otros elementos y principios de responsabilidad social los cuales se muestran como están vinculados a cada parte de la guía entre los que están las directrices de la OCDE, los principios del pacto mundial y la declaración de los derechos humanos, f) muestra los términos y palabras clave de la guía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La guía presenta en cada paso las sugerencias e indicaciones para que las empresas sepan que deben incluir o registrar para llevar seguimiento y aplicar sus indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La guía maneja un lenguaje muy técnico ya que aunque el uso de la guía está en cualquier tamaño de empresa, maneja términos que pueden ser confusos para pequeñas empresas que no cuentan con personas capacitadas o con un nivel de especialización para comprender y manejar la guía para trabajarla de manera correcta.</li> <li>• El uso de la guía G4 requiere que quien la esté usando tenga un conocimiento de las versiones anteriores o que hubiesen usado algún aspecto de la guía.</li> </ul>

<sup>60</sup> GLOBAL REPORTING INSTITUTE. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4. 2015. Ámsterdam, Holanda

Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
<b>INDICADORES</b>				
<b>Indicadores ETHOS de responsabilidad social</b>	Instituto ETHOS de empresas e responsabilidad social	<p>Los indicadores tienen por objetivo facilitar la gestión de la responsabilidad social de las empresas a través de cuestionarios que le permitan la emprender acciones que respondan a las partes interesadas que se muestran dentro de toda la cadena de valor de la empresa.</p> <p>La estructura de los indicadores maneja un cuestionario que comprende desde<sup>61</sup>: la descripción del tema o indicador a evaluar la identificación de la etapa del indicador de profundidad que se componen 4 etapas definiendo el avance o involucramiento de la empresa en el indicador el indicador binario que comprende elementos de validación con sí o no para mirar la gestión de la empresa con ese indicador; y los indicadores cuantitativos los cuales permiten un seguimiento numérico y periódico del indicador (Ej. Anual). Los indicadores proponen además un modelo guía para llevar anotaciones sobre los informes y anotaciones de cada indicador.</p> <p>Los indicadores que son sugeridos que la empresa evalúe por cada empresa son: a) gobierno corporativo de la empresa, b) empleados de la organización, c) medio ambiente, d) proveedores, e) consumidores y clientes f) comunidad y g) gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta un modelo sencillo y claro para crear los indicadores y los elementos que se deberían evaluar de cada uno.</li> <li>• Define de forma sencilla cada etapa para que la empresa pueda controlar el nivel de profundidad dentro de cada indicador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la guía la parte de la gestión y la manera de realizar planes de acción para trabajar cada indicador es dejado a la empresa lo que puede ser complicado para pequeñas empresas que no tengan conocimiento o experiencia para realizar una gestión mayor a la de solo identificar los indicadores.</li> </ul>
<b>Norma SA8000</b>	SAI (Social Accountability International)	Normal auditable, que busca bajo normatividad nacional e internacional de protección de los derechos humanos y laborales para proteger a aquellos involucrados o relacionados laboralmente con la empresa o con sus proveedores o contratistas <sup>62</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra un marco claro y definido para la protección y manejo de la responsabilidad social aplicada al cuidado de los empleados, así como la lucha contra prácticas laborales indebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La norma como tal solo representa una parte a definir y evaluar de un modelo completo de la responsabilidad social empresarial.</li> </ul>

<sup>61</sup> INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores ETHOS de responsabilidad social. Versión 2007. Sao paulo, Brasil

<sup>62</sup> SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL. Norma SA8000:2008. 3ed. 2008. New York, USA



Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
INDICADORES				
Norma SA8000		<p>La norma se compone de cuatro capítulos, divida de la siguiente manera: a) objetivos deseados con la norma, b) los componentes legales que la norma cumple y aclara que la empresa además de los lineamientos internacionales de la OIT deben en todo momento cumplir con la normatividad legal de cada país y su sector, c) las definiciones en donde la norma aclara algunos de los términos que la empresa debe identificar antes de hablar del manejo de responsabilidad social con los empleados así como la definición de un equipo que dé cumplimiento y seguimiento a la norma donde se involucren a la parte operativa y administrativa, d) los elementos que una empresa debe identificar para que exista responsabilidad social así como los criterios de cada elemento entre los cuales se identifican elementos como él (trabajo infantil, trabajo forzoso, sindicalización, seguridad y salud entre otros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La norma presenta una dimensión clara de los principales elementos o definiciones que una empresa debe tener para dar completa respuesta a su parte interesada interna en este caso los trabajadores.</li> </ul>	
<p><b>Libro verde de la comisión europea Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas</b></p>	<p>Comisión de las comunidades europeas</p>	<p>Documento formulado con el objeto de crear incentivo y dar iniciativa para que las empresas empezaran a trabajar la responsabilidad social dentro de la comunidad europea y de manera internacional también. El libro se compone de dos secciones la primera muestra y explica el concepto de responsabilidad social en las empresas, y el contexto actual del que se componen las relaciones de la empresa con sus entornos y las experiencias de la comunidad europea en cada entrono. En el interno como su talento humano, la gestión del cambio, los derechos humanos entre otros; y en su entorno externo la relación con comunidades, socios, proveedores entre otros. En la parte final enseña un enfoque de responsabilidad social que las empresas deberían considerar para dar una mayo gestión de responsabilidad social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El libro muestra inicialmente un concepto sobre la responsabilidad desde el marco europeo y desarrolla en cada aspecto una justificación desde la experiencia del por qué es necesario involucrar ese tema dentro de la responsabilidad social de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El libro es pensado como un compendio de experiencias y criterios principalmente fundamentados en temas europeos y normatividades de esa comunidad.</li> </ul>

Cuadro 7. (Continuación)

MODELOS	Autoría	Alcance y Contenido	Beneficios (Pros)	Restricciones (Contras)
<b>INDICADORES</b>				
<p><b>Libro verde de la comisión europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas</b></p>		<p>La segunda parte de la norma se compone de los aspectos los cuales componen el marco de responsabilidad social de las empresas, así como secciones en donde se incentiva a las empresas a abrirse voluntariamente a la aplicación de la responsabilidad social desde involucrar a la empresa en el intercambio de experiencias el diseño de instrumentos por parte de la empresa para la gestión de la responsabilidad social, el uso de normas, aplicación de códigos y políticas entre otros<sup>63</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El libro verde enseña en su parte final la necesidad de que sean creados y diseñadas políticas en las que sustentan desde la parte estratégica la necesidad de la responsabilidad social en las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más que ser una guía para que las empresas emprendan acciones de responsabilidad social empresarial, muestra una serie de aspectos que debería involucrar una empresa en su responsabilidad social sustentado en experiencias y justificaciones de expertos lo que puede confundirlo con un documento más de tipo informativo que de carácter normativo o de guía para aplicar prácticas de responsabilidad social.</li> </ul>

<sup>63</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Libro verde de la comisión europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. 2002. Bruselas

Como se mencionó anteriormente el cuadro cumple con una función de exploración de otros modelos y sus características y que según las variables para decidir cuáles pueden ser tomados como un sustento teórico y de guía para el diseño del modelo propuesto, se presentan a continuación los resultados de aquellos que serán utilizados y descartados.

## 2.1 RESULTADOS DE LOS MODELOS QUE NO SERÁN TOMADOS

El análisis permitió obtener de los modelos anteriores aquellos que lograrían una dar una mejor estructura y fundamentar algunos de los aspectos más importantes que debe contener el modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible que en los siguientes capítulos se va a desarrollar; así mismo también se pudo identificar aquellos que no se utilizaran esto justificado en el diagnóstico inicial del sector y las necesidades y límites que se tienen para el modelo y las PYMES para quienes va dirigido. Los modelos que no serán tomados son:

- Las **directrices de la OCDE**, debido a que los objetivos, apuntar hacia organizaciones multinacionales con estructuras sólidas, adicional a esto la OCDE presenta son criterios y sugerencias por lo que cuentan con que las empresas que utilicen estas directrices tendrán un conocimiento y especialización amplia para abordar y trabajar las directrices por su propia cuenta; siendo así que empresas con un menor desarrollo organizacional verían confuso y complicado de trabajar solos y sin ejemplos que seguir.
- La **guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4**, principalmente por que el GRI aclara que al ser utilizada al menos una parte de la guía se está en la obligación de reportar su uso a estos, así que al incluir bases o ejemplos de la guía dentro del modelo propio obligaría a las PYMES comunicarse con el GRI y esto provocaría la abstención para utilizar el modelo que se pretende desarrollar.
- El **libro verde**, si bien el objetivo es que las empresas tanto de la comunidad europea como internacionales es que entiendan la importancia de la responsabilidad social y como aplicarla esta la muestra a través de experiencias y datos informativos, volviéndolo primero un documento más de tipo informativo y de lectura y en segunda instancia al ser experiencias de la comunidad europea se alejan del contexto colombiano lo que puede complicar su comprensión y aceptación en las PYMES.
- El **manual de balance social**, el manual se presenta para dar una evaluación a las condiciones de vida laboral del empleado; pero este se presenta como un documento sobre la creación de registros más no de emprendimientos para actuar en pro de crear responsabilidad social interna.

## 2.2 RESULTADOS DE LOS MODELOS QUE SERÁN TOMADOS

Presentados estos modelos se muestran a continuación aquellos modelos que si serán utilizados para servir de guía y dar una mejor estructura al desarrollo del modelo que se piensa diseñar; presentando la razón de ser utilizado y la sección, estructura, o contenido que servirán de guía y base en el diseño del modelo; aclarando también que se podrán utilizar otras partes de los modelos si se hace necesario para entregar un mayor valor agregado dentro del modelo:

- Los **principios del pacto mundial**, estos presentados como modelo del objetivo mundial que se tienen para crear responsabilidad social en cualquier organización entregados por un compromiso que acerque el modelo al deseo de trabajar por esos principios.
- La **ISO 26000**, ya que es la norma internacional que agrupa y busca abordar en su totalidad todos los temas que se involucren en la responsabilidad social de cualquier empresa. De la norma es de mayor importancia su capítulo 6 en el cual se habla de los principales elementos de responsabilidad social a los que deba responder la empresa para todas sus partes interesadas.
- La **GTC-180**. Al igual que la ISO 26000, la guía colombiana también busca abordar una gestión de responsabilidad vista desde un sistema de gestión por lo que el aspecto principal a usar de la guía es su capítulo 3 donde enfoca el ciclo PHVA, para reforzar la relación de la RSE con los sistemas de gestión.
- La **SA8000**, el principal motivo para tomar la guía de la norma es debido a que una de las partes principales de la responsabilidad social es la respuesta a sus trabajadores por lo que en su sección sobre los requisitos de responsabilidad sobre los empleados permite una buena orientación hacia como responder en este aspecto.
- Los **indicadores ETHOS**, el principal objeto de usar este modelo es su estructura para evaluar los elementos de responsabilidad que tenga la empresa observando su etapa y algunas cuestiones de tipo cualitativa o cuantitativa en los criterios; siendo así que esto servirá para crear en el modelo una forma flexible y sencilla de que se puedan identificar los avances y etapas de cada criterio de responsabilidad que se evalúe en el modelo.

De todos los modelos sobresale en que todos concuerdan con que es necesario siempre que existan unos conceptos preliminares para dar mayor entendimiento a los capítulos y conceptos siguientes, una explicación breve del objeto del modelo la razón y trayectoria del tema y como logra beneficiar a quien lo usa y la necesidad y exigencia de que exista una documentación y registro de todo lo que se trabaje del modelo.

El modelo a diseñar, posee cualidades, términos y contenidos de los modelos anteriores que se decidieron tomar, ya que son el sustento teórico y base para fundamentar una estructura inicial para los conceptos que se trabajen en el diseño y desarrollo del modelo; teniendo en cuenta que su diferencia entre normas como la ISO 26000:2010, GTC-180:2008 o la SA8000, está en que éstos manejan contenidos claros y puntuales sobre la RSE que una organización más avanzada conoce puesto que ya manejan procesos que apoyan y relacionan el conocimiento sobre temas básicos tales como los conceptos y definiciones; mientras que el modelo que se diseñará comprendiendo el grado empresarial que poseen las PYMES de acuerdo al previo diagnóstico y por las siguientes razones con las que se invita a la aplicación de éste:

- Al ser PYMES se maneja un lenguaje y conceptos más sencillos que invite a una adecuada gestión de las prácticas de RSE y DS.
- Establecer además de la gestión de la RSE y DS el acercamiento a un adecuado proceso de gestión de la organización.
- No solo se busca abarcar la gestión de los temas de la RSE y DS, por individual sino alinearlos a una correcta gestión de la organización desde la RSE y como alinearla a los objetivos estratégicos y misionales que tenga la organización.
- La búsqueda del orientar la gestión de la RSE y DS como proceso de retroalimentación que permita la mejora continua en la organización.
- La aplicación del concepto de la competitividad e imagen alineado con los ideales de la RSE aplicada en la organización.

### 3. PLANIFICACIÓN DEL MODELO

Realizado el diagnóstico para comprender las necesidades del sector y la PYMES en materia de responsabilidad social y el análisis a diferentes modelos que invitan e involucran a las organizaciones en la aplicación de la responsabilidad social; se entregan las bases fundamentales para poder realizar el diseño del modelo junto con las partes claves que lo integren y fomenten la responsabilidad social en la PYME y que dentro de este Capítulo a través del Cuadro 8., se presenta la matriz de planificación donde se encuentran las fases que contendrá el modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible el contenido de cada una de ellas; y que posteriormente se comenzaran a desarrollar.

Cuadro 8. Matriz de planificación

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN				
PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO				
Objetivo	Establecer las Actividades y variables para el correcto desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para PYMES del sector agropecuario.			
FASE	DESCRIPCIÓN	Nº	CONTENIDO DE LA FASE	VARIABLES A CONTROLAR
FASE1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Definición de los lineamientos estratégicos; guiados por conductas universalmente aceptadas, orientadas a apoyar el proceso de aplicación de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo sostenible dentro de la organización.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos iniciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Términos que orienten a una comprensión inicial de la responsabilidad social</li> <li>los objetivos del modelo.</li> <li>Responsabilidad social y su relación con los sistemas de gestión.</li> </ul>
		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación de la misión y visión hacia la responsabilidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de misión y visión y como debe involucrar la responsabilidad social.</li> </ul>
		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de política.</li> </ul>
		3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de responsabilidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura para el diseño de la política.</li> </ul>
		3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura para el diseño de la política.</li> </ul>
		4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de valores organizacionales.</li> <li>Estructura para el diseño de los valores.</li> </ul>

Cuadro 8. (Continuación)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN				
PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO				
Objetivo	Establecer las Actividades y variables para el correcto desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para PYMES del sector agropecuario.			
FASE	DESCRIPCIÓN	Nº	CONTENIDO DE LA FASE	VARIABLES A CONTROLAR
FASE 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Definición de los lineamientos estratégicos; guiados por conductas universalmente aceptadas, orientadas a apoyar el proceso de aplicación de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo sostenible dentro de la organización.	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Código de ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de código.</li> </ul>
		6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de equipo.</li> <li>Características del equipo.</li> <li>Diseño del formato sugerido para asignación de responsabilidades.</li> </ul>
		7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociatividad (Principio de unidad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de asociatividad.</li> <li>Identificación de tipos de asociatividad.</li> <li>Agremiación como futura posibilidad.</li> <li>Formato sugerido de registro de asociatividad.</li> </ul>
		8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de documentación.</li> <li>Estructura de la documentación.</li> </ul>
		9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de diagnóstico.</li> </ul>
		9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico interno y externo de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esquema para el diagnóstico interno externo.</li> </ul>
		9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico interno de la gestión responsabilidad social en la organización (Autoevaluación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de autoevaluación.</li> <li>Interpretación de resultados.</li> </ul>
		FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA	Compone los conceptos para la definición e identificación de los elementos de entrada necesarios para iniciar la aplicación del modelo de responsabilidad social y desarrollo sostenible; así mismo para permitir el correcto manejo de la organización.	1

Cuadro 8. (Continuación)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN				
PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO				
Objetivo	Establecer las Actividades y variables para el correcto desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para PYMES del sector agropecuario.			
FASE	DESCRIPCIÓN	Nº	CONTENIDO DE LA FASE	VARIABLES A CONTROLAR
FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA	Compone los conceptos para la definición e identificación de los elementos de entrada necesarios para iniciar la aplicación del modelo de responsabilidad social y desarrollo sostenible; así mismo para permitir el correcto manejo de la organización.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de estructura organizacional.</li> <li>Tipos de estructuras para la selección del adecuado.</li> </ul>
		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de procesos.</li> <li>Formato sugerido de matriz de procesos.</li> </ul>
		4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Método de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de métodos de trabajo.</li> <li>Formato sugerido de estándar de trabajo</li> </ul>
		5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materias primas e insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de materia prima e insumo.</li> <li>Formato sugerido de registro de materias primas e insumos.</li> <li>Identificación de impactos.</li> </ul>
		6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria, equipo y herramienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de maquinaria, equipo y herramienta.</li> <li>Formato sugerido de registro de maquinaria, equipo y herramienta.</li> </ul>
		7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de distribución de planta.</li> </ul>



Cuadro 8. (Continuación)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN				
PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO				
Objetivo	Establecer las Actividades y variables para el correcto desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para PYMES del sector agropecuario.			
FASE	DESCRIPCIÓN	Nº	CONTENIDO DE LA FASE	VARIABLES A CONTROLAR
FASE2: ELEMENTOS DE ENTRADA	Compone los conceptos para la definición e identificación de los elementos de entrada necesarios para iniciar la aplicación del modelo de responsabilidad social y desarrollo sostenible; así mismo para permitir el correcto manejo de la organización.	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadena de abastecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de cadena de abastecimiento.</li> <li>Definición de proveedores.</li> <li>Definición de distribuidores.</li> <li>Definición de clientes y consumidores finales.</li> </ul>
		9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de Talento humano.</li> <li>Documentación y registro a trabajadores.</li> <li>Definición de manuales de función.</li> </ul>
		10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de aspectos ambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de aspectos ambientales.</li> <li>Formato sugerido matriz de impactos ambientales.</li> </ul>
FASE 3: PARTES INTERESADAS	Agrupar los conceptos para la definición, identificación, clasificación y priorización de las partes interesadas que interactúan con la organización de manera interna y externa a lo largo de su ciclo de vida.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de parte interesada.</li> <li>Importancia de la selección y priorización.</li> <li>Atributos de las partes interesadas.</li> <li>Beneficios del involucramiento de las partes interesadas.</li> </ul>

Cuadro 8. (Continuación)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN				
PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO				
Objetivo	Establecer las Actividades y variables para el correcto desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para PYMES del sector agropecuario.			
FASE	DESCRIPCIÓN	Nº	CONTENIDO DE LA FASE	VARIABLES A CONTROLAR
FASE 3: PARTES INTERESADAS	Agrupa los conceptos para la definición, identificación, clasificación y priorización de las partes interesadas que interactúan con la organización de manera interna y externa a lo largo de su ciclo de vida.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de identificación de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo de la matriz.</li> <li>Presentación y explicación de la matriz.</li> <li>Estructura del plan de acción.</li> </ul>
		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partes interesadas internas y dimensiones de la RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de partes interesadas internas.</li> </ul>
		3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de dueños y directivas.</li> <li>Definición de Empleados.</li> <li>Elementos principales de RSE</li> </ul>
		3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores distribuidores y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos principales de RSE.</li> </ul>
		3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes consumidores y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos principales de RSE.</li> </ul>
		4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partes interesadas externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de partes interesadas Externas.</li> </ul>
		4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de competidores.</li> <li>Elementos principales de RSE.</li> <li>Relación de asociatividad.</li> </ul>

Cuadro 8. (Continuación)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN				
PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO				
Objetivo	Establecer las Actividades y variables para el correcto desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para PYMES del sector agropecuario.			
FASE	DESCRIPCIÓN	Nº	CONTENIDO DE LA FASE	VARIABLES A CONTROLAR
FASE 3: PARTES INTERESADAS	Agrupa los conceptos para la definición, identificación, clasificación y priorización de las partes interesadas que interactúan con la organización de manera interna y externa a lo largo de su ciclo de vida.	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos principales de RSE.</li> </ul>
		4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones de formación y educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de instituciones de formación y educación.</li> <li>Elementos principales de RSE.</li> </ul>
		4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de comunidad.</li> <li>Elementos principales de RSE.</li> </ul>
		4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de medio ambiente.</li> <li>Elementos principales de RSE.</li> <li>Aplicación del desarrollo sostenible.</li> </ul>
		4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensiones de la RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento de las dimensiones y las partes interesadas.</li> </ul>
FASE 4: APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	Parte del objeto de la responsabilidad social es involucrar al desarrollo sostenible; buscando para esta situación la aplicación de las buenas prácticas.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de buenas prácticas.</li> </ul>
		1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas laborales (BPL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de BPL.</li> <li>Criterios que se apliquen dentro de las BPL</li> </ul>
		1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas agrícolas (BPA) y Buenas prácticas de manufactura (BPM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de BPA.</li> <li>Definición de BPM.</li> </ul>

Cuadro 8. (Continuación)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN				
PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO				
Objetivo	Establecer las Actividades y variables para el correcto desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para PYMES del sector agropecuario.			
FASE	DESCRIPCIÓN	Nº	CONTENIDO DE LA FASE	VARIABLES A CONTROLAR
FASE 4: APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	Parte del objeto de la responsabilidad social es involucrar al desarrollo sostenible; buscando para esta situación la aplicación de las buenas prácticas.	1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas agrícolas (BPA) y Buenas prácticas de manufactura (BPM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de la estructura de prácticas sugeridas.</li> </ul>
FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE	La orientación a desarrollar una adecuada planificación para trabajar las actividades donde se involucre la gestión por la responsabilidad social.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación interna para la gestión de las actividades de responsabilidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de planificación.</li> <li>Objetivo y beneficios de la planeación.</li> <li>La aplicación P.H.V.A y el plan de gestión socialmente responsable.</li> <li>Definición de gestión del cambio.</li> <li>Formato sugerido de plan de gestión socialmente responsable.</li> </ul>
FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA	Es por medio de los indicadores y la auditoría que se realiza un seguimiento a los avances y evaluación a lo realizado con el modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de indicador.</li> </ul>
		1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de indicador laboral.</li> <li>Relacionar la matriz y sus indicadores.</li> </ul>
		1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de indicador económico.</li> <li>Relacionar la matriz de indicadores.</li> </ul>

Cuadro 8. (Continuación)

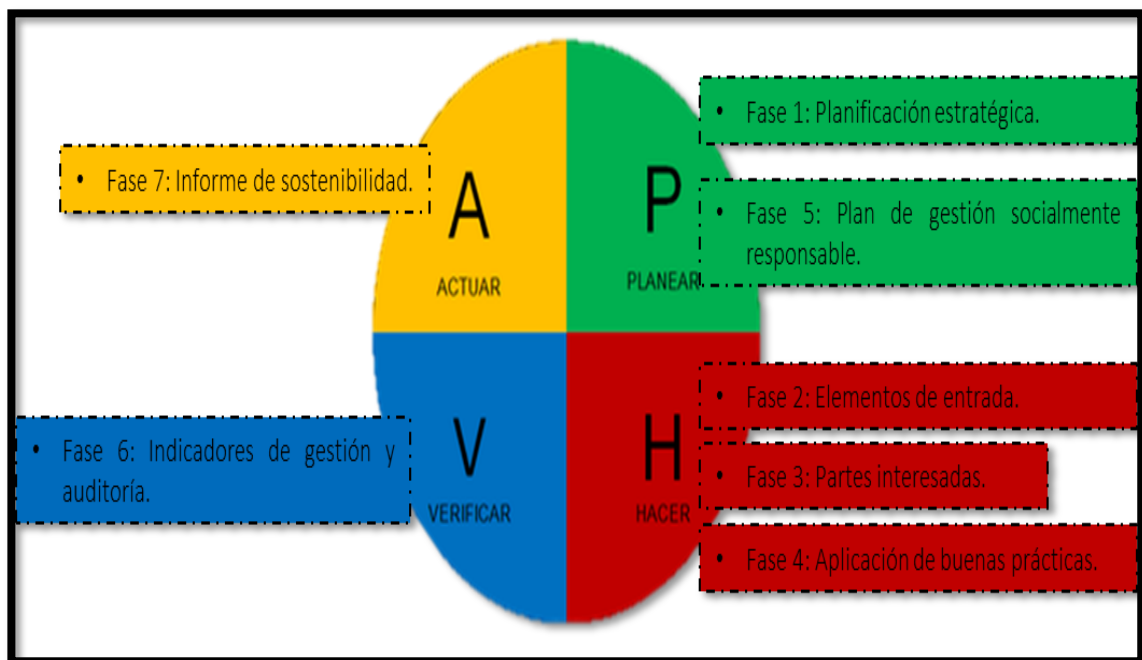
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN				
PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO				
Objetivo	Establecer las Actividades y variables para el correcto desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para PYMES del sector agropecuario.			
FASE	DESCRIPCIÓN	Nº	CONTENIDO DE LA FASE	VARIABLES A CONTROLAR
FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA	Es por medio de los indicadores y la auditoría que se realiza un seguimiento a los avances y evaluación a lo realizado con el modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo.	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de indicador social.</li> <li>Relacionar la Matriz de indicadores.</li> </ul>
		1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de indicador ambiental.</li> <li>Relacionar la matriz de indicadores.</li> </ul>
		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de auditoría.</li> <li>Elementos para realizar la auditoría.</li> </ul>
FASE 7: INFORME DE SOSTENIBILIDAD	La entrega del informe de sostenibilidad es clave para la comunicación de todo lo realizado por la organización en materia de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible estos a las partes interesadas.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de informe de sostenibilidad.</li> <li>Justificación del informe de sostenibilidad.</li> </ul>
		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de comunicación de resultados.</li> <li>Comunicación interna.</li> <li>Comunicación externa.</li> <li>El mejoramiento continuo</li> </ul>
ANEXOS	Anexos establecidos por el modelo.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formatos, tablas, registros y otros documentos que el modelo entregue.</li> </ul>	
		N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esquema gráfico del modelo.</li> </ul>	

Entregada la matriz donde se expone el contenido del modelo de responsabilidad social y desarrollo sostenible, se puede dar comienzo al desarrollo de cada fase ya que se tiene la estructura a seguir, entregando además dentro del modelo elementos necesarios para que se puedan presentar y analizar los resultados que se desean obtener del modelo durante y después de ser aplicado el modelo. La matriz que se presentó además permitirá que una vez desarrollado el contenido del modelo de gestión de RSE y DS, se diseñe para un mayor entendimiento del mismo un esquema grafico general del modelo a manera de ayuda visual para su aplicación en la PYME.

Se refleja además que el modelo maneja una tipología de tipo descriptiva el cual busca entregar al lector la mayor información y caracterización de un objeto, un proceso entre otros explicando sus partes, cualidades o características.

Adicionalmente se observa que el modelo en todo momento busca que esté orientado al ciclo PHVA el cual en la Figura 6., se muestra a que apunta cada fase dentro del ciclo PHVA.

Figura 6. Orientación del modelo dentro del ciclo PHVA



## 4. DESARROLLO DEL MODELO

Planteada la matriz y la estructura del contenido del modelo se procede entonces al desarrollo de cada fase descrita.

### 4.1 FASE 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Trata la definición de los lineamientos estratégicos; guiados por conductas que son universalmente aceptadas; y que están orientados a apoyar el proceso de aplicación de los conceptos involucrados dentro de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y DS (Desarrollo Sostenible) que se integren, diseñen y desarrollen dentro de la organización. Una organización puede venir trabajando alguno elemento de RSE y DS dentro de sus estrategias por lo que el modelo no solo busca que se pueda empezar de cero cualquier práctica de este tipo sino que además si ya se trabaja, todo lo que se realice a partir de este modelo pueda ser integrado a las estrategias de la organización dándoles un mejor o nuevo enfoque de responsabilidad social empresarial.

**4.1.1 Conceptos iniciales.** A lo largo de todo el modelo se presentaran términos que pueden ser desconocidos para el lector y en cada sección serán definidos para que se tenga un entendimiento claro de lo que se va a realizar; pero inicialmente se darán a conocer aquellos términos, que den la comprensión inicial sobre lo que se va a trabajar así como los objetivos del modelo su relación con sistemas de gestión y los principios que son entregados por el “PACTO GLOBAL”, que serán la base para que se entienda él porque del modelo.

**4.1.1.1 Términos.** Se presentan algunos términos con el fin de dar un entendimiento previo sobre conceptos que se verán a lo largo de las fases del modelo.

- **Principio.** Conducta universalmente aceptada.
- **Gestión.** “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”<sup>64</sup>.
- **Organización.** Grupo de personas con objetivos común.
- **Empresa.** Organización que tiene un objetivo común y un fin económico o de lucro.
- **Pequeñas Empresas.** “Personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5001) salarios mínimos legales vigentes”<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (PYMES) NTC (Norma Técnica Colombiana)-6001:2008. Bogotá, Colombia.p2

- **Medianas empresas.** “Personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil un (5001) y menos de quince mil un (30001) salarios mínimos legales”<sup>66</sup>.
- **Procedimiento.** “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”<sup>67</sup>.
- **Proceso.** “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”<sup>68</sup>.
- **Objetivo.** Fin al que se desea llegar producto de una meta que se desea obtener
- **Impacto.** Modificaciones que pueden ser positivas o negativas fruto de acciones pasadas que afectan a un entorno (Económico, Social, laboral, gubernamental o Ambiental).
- **Elementos de entradas.** Elementos requeridos para iniciar de manera correcta un proceso.
- **Comportamiento ético.** Comportamiento adecuado y correcto orientado por principios alineados con una normatividad internacional de comportamiento.
- **Normatividad internacional de comportamiento.** “Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal”<sup>69</sup>.
- **Responsabilidad Social Empresarial.** “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”<sup>70</sup>.

---

<sup>65</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 590 del 2000: Art. 2

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> *Op. cit* P3.

<sup>68</sup> *Ibid.* p3.

<sup>69</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). Guía de responsabilidad social. ISO 26000:2010. Traducción oficial. 1ed. Gineve, Suiza. P3

<sup>70</sup> ARGANDOÑA, Antonio, ISEA SILVA, Ricardo. ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Barcelona: IESE. Número 11. Junio de 2011. P11.



- **Desarrollo sostenible.** “Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”<sup>71</sup>.
- **Partes interesadas.** “Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la Organización”<sup>72</sup>.

**4.1.1.2 Objetivos del modelo.** A partir de un análisis anterior del sector y su estado, su aproximación a la RSE, modelos que apoyan y gestionan la aplicación de estos temas; este modelo pretende acercar a la organización a una aplicación de la RSE y DS dentro de ella, que le permita:

- Orientar a un mayor crecimiento de la organización.
- Apoyar la mejora continua dentro de la organización.
- Apoyar el manejo correcto de las operaciones y estructura organizacional de la empresa brindándole la guía de los elementos básicos de los que debe tener conocimiento.
- Contribuir al reconocimiento y mejora de imagen de la organización dentro y fuera.
- Involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de la organización de adopción de estrategias de RSE y DS.
- Orientarlos hacia una mayor o una primera estructura de gestión de la empresa.
- Incentivar a la organización por la adopción de la formalidad y la aplicación de la normatividad legal que la acoja.

El uso de este modelo es de manera voluntaria en su aplicación, así como tampoco busca y ni orienta a la organización a eximirse de la normatividad legal del país, siendo que por el contrario apoya al cumplimiento de esta.

**4.1.1.3 Responsabilidad social y su relación con los sistemas de gestión.** Un sistema de gestión hace referencia a herramientas que permiten a una organización una gestión continua en todos sus procesos trabajándolos de manera integrada en cada parte de la organización; para que esto apoye a que la organización se vuelva más competitiva, estructurada y organizada. Actualmente

<sup>71</sup> ----. ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Barcelona: IESE. Número 11. Junio de 2011. P11.

<sup>72</sup> ISO, Norma internacional ISO 26000:2010 responsabilidad social empresarial. Primera edición Noviembre 01 de 2010.

“los diferentes sistemas de gestión (calidad, ambiental, seguridad e higiene ocupacional, entre otros), puede integrarse conjuntamente con un enfoque socialmente responsable, dentro de un sistema único, utilizando elementos comunes que interactuando con aquellos que no lo son. Esto ya que la RSE constituye un enfoque de gestión que integra a toda la organización”<sup>73</sup> con el deseo de apoyar en la gestión de la conducta social y responsable de la organización que apoye a la creación de valor en toda sus partes interesadas.

**4.1.2 Orientación de la misión y la visión hacia la RSE.** Dentro del marco estratégico de una organización es necesario diseñar, redactar y dar a conocer aquellos elementos que de un valor y propósito a la organización donde se expresen la razón de ser o actividad que se ejecuta a diario en la organización es decir la misión, y la descripción futura e imaginativa de la organización es decir la visión. Para el modelo es necesario que estos reflejen también la RSE que se pretenden aplicar, puesto que como se mencionó estos dan propósito y valor y que al incluirlos permitirán que desde la parte estratégica ya se esté hablando y orientando a adoptar y sostener estos temas de responsabilidad social. Para una estructura de cada uno de estos se toman los siguientes aspectos que orienten a su creación:

**4.1.2.1 Misión.** Siendo la presentación de la organización esta debe iniciar con un verbo en presente ejemplo “Somos”; esta debe evitar ser muy extensa respondiendo al ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, a esto también se debe incluir el concepto de que la empresa adoptó elementos de RSE reflejando el compromiso con sus partes interesadas y la apropiación de una gestión responsable.

**4.1.2.2 Visión.** Siendo la redacción propia de cómo se verá la organización en el futuro esta debe iniciar con un verbo en futuro ejemplo “Seremos”; esta también debe evitar ser extensa, y se aconseja a que esta sea alentadora, realista y pueda ser alcanzada en un determinado tiempo; reflejando igualmente los deseos que son plasmados en la misión.

**4.1.3 Política.** La organización debe definir unos principios que se conocerán como políticas los cuales funcionan como direccionamientos a seguir dentro de la organización y que deben englobar un tema en específico, la cual la organización desde su creación busca cumplir. Para el área específica puede ser más de una. Para la construcción de una política en general utilizando las indicaciones de la norma NTC-ISO 9001:2015 debe <sup>74</sup>:

---

<sup>73</sup> Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Responsabilidad social. GTC 180:2008. Bogotá, Colombia. P8

<sup>74</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad. NTC-ISO 9001:2015. 4ed. Bogotá, Colombia. P4-5

- Ser apropiada al contexto y propósito de la organización y apoye su dirección estratégica.
- Proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de objetivos; estos objetivos deben estar en un verbo infinitivo. Siendo fácil de crear, medible y alcanzable, respondiendo al que hacer.
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos que se apliquen.
- Incluya el compromiso de mejora continua.
- Una vez diseñada la política debe comunicarse, entenderse y aplicarse.
- debe estar disponible para todas las partes interesadas.

**4.1.3.1 Política de responsabilidad social.** La política de responsabilidad no es exenta ni reemplazo el uso de otras políticas (calidad, seguridad, ambiental, entre otros), de los pasos anteriores ni lo que conllevan. Se deben tener en cuenta que esta debe:

Dirigir a la organización en su responsabilidad y comportamiento responsable frente al medio ambiente, comunidad, empleados, y relaciones comerciales; pero si la organización considera otras responsabilidades puede añadirla.

**4.1.3.2 Política de sostenibilidad.** La política de sostenibilidad no es exenta ni reemplazo el uso de otras políticas (calidad, seguridad, ambiental, entre otros), de los pasos anteriores ni lo que conllevan. Se deben tener en cuenta que esta debe:

Dirigir a la organización en el uso responsable de sus recursos, y la aplicación de prácticas que apoyen en la sostenibilidad de la organización.

**4.1.4 Valores organizacionales.** “Los valores organizacionales son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión; y que harán ver al público o los clientes como identidad de la empresa a la que se están dirigiendo (Gutiérrez 2005)”<sup>75</sup>. La estructura de los valores busca reflejar en estos a la organización por lo que los valores pueden ser orientados a reflejar su competitividad (Puntualidad, compromiso, entre otros); y aquellos orientados a reflejar su convivencia (Respeto de creencias, colaboración, dialogo objetivo, entre otros)<sup>76</sup>. Estos valores en todo momento deben reflejar el apoyo y protección de temas como son los derechos humanos, laborales, la constitución del país.

<sup>75</sup> UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA. Diseño de la misión y la visión organizacional. {En línea}. {02 de marzo de 2016}. Disponible en: (<http://www.uvg.edu.gt/DQF/Martes-27-03-2012-Manual-de-calidad/Mision,%20vision-y-objetivos.pdf>)

<sup>76</sup> Ibíd.

**4.1.5 Código de ética.** La promoción de una conducta ética dentro de la organización no solo se debe crear para reflejar esto ante los interesados por conocerlo todo esto también debe girar en torno a la organización internamente y reflejarse principalmente en los empleados; una manera es implantando en la organización normas de conducta que promuevan y alienten el comportamiento ético y responsable dentro y fuera de la organización. Dentro del código se debe tener en cuenta que debe cumplir con ser “identificativo que señale lo que se desee cumplir dentro y fuera de la organización, informativa donde sea detallado en lo que desea, discriminativa para que se entienda lo que es obligatorio de lo que puede ser deseable o prohibido, metodológico expresando un proceso que lleve a la solución de conflictos, coercitiva mostrando un sistema justo de sanciones y reconocimientos , y finalmente sea protectora que busca la protección del empleado de situaciones injustas y a la organización el cuidado de su imagen y buen nombre”<sup>77</sup>.

**4.1.6 Conformación del equipo.** La gestión de cualquier proceso que se realice en una organización requiere de un control por parte de quienes crean el proceso el cual conforma un **equipo** (grupo de personas organizados para realizar una actividad), quien será responsable de que este cumpla con aquello que se requiera y planifique desde un principio para que este lo ejecute, vigile y controle cada etapa que le componga entregando resultados y propuestas de mejora. Antes de que exista la conformación del equipo encargado se debe reflejar que existe el compromiso de las directivas pues deben ser ejemplo de los que se desea obtener.

El modelo pretende que todas las actividades que se realicen en torno a la aplicación de la responsabilidad social y desarrollo sostenible, se cree un equipo el cual a partir de una debida planificación de actividades las ejecute, haga seguimiento de esa ejecución y evalúe los resultados para finalmente dar cierre a lo planificado y se creen nuevas propuestas de mejora para el proceso (Ver 4.5).

**4.1.6.1 Características de la conformación del equipo.** Para que exista una correcta conformación del equipo que en adelante se aconseja que se le conozca como el “comité de RSE y DS”, se deben tener:

- El compromiso y liderazgo de las directivas.
- Su composición debe involucrar a personal que cuente con el conocimiento mínimo de los temas que se van a tratar dentro del equipo en el caso específico del modelo que conozcan y manejen temas de responsabilidad social y prácticas de sostenibilidad; igualmente se aclara que estos

---

<sup>77</sup> DERES Responsabilidad social empresarial. Manual para elaborar códigos de ética empresarial. 1ed. Montevideo, Uruguay. 2008. P25

conocimientos requeridos son especificados por las directivas y si se requiere una formación mayor se pueda realizar.

- Deben contar con atributos tales como el liderazgo, compromiso, confianza, responsabilidad, empatía por los integrantes del equipo, el mismo trabajo en equipo, entre otros.
- La conformación debe buscar que abarque casi en su totalidad la estructura organizacional (Ver 4.2.2), que se tiene y se pueda trabajar el organigrama pero como se mencionó que quienes conformen al equipo tengan el conocimiento para trabajar y aportar al equipo y sus obligaciones.
- El equipo debe estar compuesto por un líder o responsable que se espera sea la directiva tal como un gerente, director entre otros; el cual pueda delegar funciones y tareas a sus demás compañeros que serán sus colaboradores. Se debe aclarar que aunque este líder puede delegar tareas su responsabilidad siempre debe estar presente y responder por la vigilancia de los resultados obtenidos.

Una vez diseñado el comité de RSE y DS, se debe establecer temas de importancia como son la periodicidad de las reuniones, el objetivo de cada reunión, las responsabilidades y actividades que se van a realizar, así como la evaluación de los resultados que se obtengan posteriormente. Durante todo el modelo siempre se hará necesario llevar una documentación y registro de lo que se realice (Ver 4.1.8), se entrega un formato sugerido para que se lleve registro de la conformación del equipo y la asignación de las responsabilidades (Ver Anexo 2).

**4.1.7 Asociatividad (Principio de unidad).** “La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con mayores de oportunidades de acceso a servicios, compra de insumas, comercialización y financiamiento”<sup>78</sup>. A esta definición también hay que hacer la inclusión de la responsabilidad social y desarrollo sostenible puesto que no solo el modelo aconseja que se creen líneas de asociación entre la organización que usara el modelo y sus competidores (Ver 4.2.8 y 4.3.4.2), ya que no solo el modelo busca que la PYME participe y practique la responsabilidad social y el desarrollo sostenible sino que este sea transmitido a otras empresas que formen un tejido de empresas socialmente responsables lo que genera la creación de confianza en la colaboración y la imagen ante la comunidad que a un futuro el trabajo que se aplique a la asociatividad se verá exhortado por la comunidad.

---

<sup>78</sup> Cámara de comercio Cartagena. Asociatividad empresarial. {En línea}. {04 de marzo de 2016}. Disponible en: (<http://www.cccartagena.org.co/asociatividadempresarial.php>)

Si bien el tema de asociarse se aconseja, no exige que para el funcionamiento correcto del modelo su aplicación pero sí que trae beneficios al ser aplicados:

- Creación de confianza.
- Creación de valor agregado.
- Aprendizaje entre empresas.
- Aumento del poder de negociación con proveedores y los clientes.
- Creación de objetivos entre las empresas.

**4.1.7.1 Tipos de asociatividad.** El modelo orienta a que la asociación se vea desde el punto más estratégico dentro y fuera de la organización, por lo que la asociación puede verse por uno o más de los siguientes aspectos:

- Mercado, al buscar una mayor captación del mercado por medio de una competencia colectiva.
- Insumos, en la búsqueda de la obtención de insumos que ayuden a una producción más rentable entre las empresas, utilizando estrategias como lo pueden ser el intercambio de insumos, la negociación colectiva a fin de disminuir costos entre otros.
- Financiera hablando de inversión que beneficie a las partes y permita una mejora en la productividad.
- Sostenible que si bien se aleja de fines económicos a un corto o mediano plazo busque la coexistencia que busque preservar los recursos que sean de uso común o de otros que se puedan preservar por un bien común.

Se aclara que estas formas de asociatividad no son las únicas existentes y que si existen otras pueden ser utilizadas, pero estas siempre y cuando sean leales y coherentes a un comportamiento honesto y respetuoso de los competidores; y siempre en cualquier forma de asociatividad deberán contribuir a la apropiación de un comportamiento responsable y ético para obtener una relación ganar-ganar. No solo el tener el concepto de asociatividad que se maneja también se aconseja que exista una pequeña formalización de la asociación manejando un registro que funcione de base para que se constate lo que se desea trabajar con 2 o más interesados por la asociatividad; entregando entonces un formato para el registro de la creación de asociatividad (Ver Anexo 3).

**4.1.7.2 Agremiación como un paso futuro.** El modelo aconseja como algo beneficioso la asociación pues permite ventajas competitivas y una propagación del concepto de responsabilidad social no se debe confundir con una agremiación pues el concepto de agremiación es “un conjunto de personas las cuales en su calidad de socios buscan siempre un objetivo específico creando entidades sin ánimo de lucro. Su creación empieza, cuando una persona jurídica reúne a personas naturales con la misma profesión y comienzan a desarrollarse en esta misma actividad económica buscando un beneficio mutuo”<sup>79</sup>. En una justificación más general requiere de una agrupación más formalizada y legalizada ante el estado, acta de constitución y sus estatutos, representantes legales entre otros temas que representan una mayor inversión de tiempo alejado de lo que busca el modelo; pero aun así si la agremiación se presenta como una figura que puede ser real a futuro siempre y cuando exista la voluntad y la capacidad para crearla ya que puede representar algo beneficiosos para apoyar nuevas empresas con el mismo fin y que tengan un apoyo para su crecimiento.

**4.1.8 Documentación.** una organización maneja más de un proceso y debe tener conocimiento pleno de cada uno así como el seguimiento continuo y revisión para estar siempre un proceso de mejora continua, por lo que tener control sobre todo esto se vuelve crítico para el buen funcionamiento de la organización, por esto se debe manejar un correcto sistema de documentación en el cual se mantenga la información clara y definida de lo requerido por la organización y es cada una quien decide el número correcto de documentación que necesita. Dentro del manejo de la documentación se deben entender primero los siguientes términos que son mencionados utilizando la guía de “*Directrices para la documentación del sistema de la calidad GTC-ISO 10013:2002*”:

- Documento se refiere a información y su medio de soporte.
- Formato o Formulario se utiliza para registrar los datos que son requeridos.
- Registro que ocurre cuando a un formato se le incorporan datos.

**4.1.8.1 Estructura de la documentación.** Para llevar una correcta documentación del modelo y de cualquier otro sistema de gestión se deben tener en cuenta los siguiente aspectos que definen la forma y tipo de documentación que una organización pueda manejar el cual es extenso pero para el modelo se busca extraer aquellos elementos y tipos que son clave para una correcta gestión del modelo y de la propia organización. El diseño de la documentación difiere y es diferente en cada organización ya que cada organización controla “la complejidad de sus procesos, la competencia laboral, y el tamaño de sus actividades”<sup>80</sup>.

<sup>79</sup> DEIVIS. ¿Qué son las agremiaciones? {En línea}. {04 de marzo de 2016}. Disponible en: (<http://buelvas-agremiaciones.blogspot.com.co/>)

<sup>80</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Directrices para la documentación del sistema de la calidad GTC-ISO: 10013. 1ed. Bogotá, Colombia. 2002. P3

Como se mencionó la complejidad de la documentación es definida por cada organización; sin embargo los principales tipos de documentación que se manejan y que aconseja el modelo que manejen para lograr el cumplimiento del modelo y sus fases.

- **Documentación estratégica** (misión, visión, las políticas y los objetivos), que debe contener un título, alcance, contenido, revisión, codificación y aprobación por parte de las directivas<sup>81</sup>.
- **Procedimientos documentados**, describiendo actividades, tareas entre otros debe tener un título, propósito o un objetivo, un alcance, una responsabilidad, la descripción de las actividades (utilice textos, gráficos, tablas, diagramas de flujo o los elementos que sean necesarios para definir las actividades, controles, recursos, herramientas, elementos de seguridad, y resultados), registro, anexos (otros documentos que sean requeridos), revisión, codificación y aprobación, control de cambios (en el mismo documento o en un anexo) si es necesario, y versión del documento<sup>82</sup>.
- **Instrucciones de trabajo**, debe tener un título, propósito o un objetivo, un alcance, una responsabilidad, contenido (instrucciones sencillas de cada trabajo evitando complejidad innecesaria o detalles sin importancia para que el personal pueda realizar su trabajo de manera correcta sin confusiones), registro, anexos, revisión, codificación y aprobación, control de cambios si es necesario, y versión del documento<sup>83</sup>.
- **Formatos**, desarrollados para registrar los datos que demuestren el cumplimiento de requisitos o elementos que se estén solicitados<sup>84</sup> aplicado a temas del modelo como son el registro de los insumos y materiales, maquinaria y equipo (Ver 4.2.5 y 4.2.6) o cualquier otro que la organización necesite.
- **Especificaciones**, documentos que establecen requisitos<sup>85</sup>, este es propio de cada organización en los temas y elementos que necesite definir como son los manuales de función, la identificación de la cadena de suministro, (Ver 4.2.8 y 4.3.9) o cualquier otro que la organización necesite.
- **Documentos externos**, aquellos documentos ajenos que permiten un mayor y correcto funcionamiento como son: planos y requerimientos del cliente, reglamentos, normas, códigos y manuales de mantenimiento)<sup>86</sup>.

---

<sup>81</sup> Ibid., P5-6

<sup>82</sup> Ibid., P7-8

<sup>83</sup> Ibid., P8-9

<sup>84</sup> Ibid., P9

<sup>85</sup> Ibid., P10

<sup>86</sup> Ibid., P10



A esto se debe sumar que la correcta administración de la documentación debe ser rigurosa presentando un registro o matriz de documentos para conocer quien posee el documento, donde lo tiene y como se encuentra documentado o documentar en donde se encuentran archivados, así como la matriz de registro que responde al quien hace el registro, a donde pertenece y la periodicidad del registro. Además de esto actualmente la codificación de un documento permite que su identificación sea más sencilla de conocer sin tener necesidad de buscar por el nombre de cada documento.

**4.1.9 Diagnóstico.** Representa el estudio de un objeto, área o tema que busca mostrar como resultado su estado o situación real y que posteriormente realizar acciones o actividades acorde a los resultados entregados. El objeto de realizar un diagnóstico en el modelo es conocer el estado de la empresa tanto en su gestión y control actual de la empresa como en la práctica de la RSE en la empresa fuera de cualquier directriz o seguimiento de este modelo; por lo que el modelo entrega estos dos diagnósticos cada uno apuntando a que la organización comprenda mejor sus debilidades y sus fortalezas y el cómo emprender acciones que mejoren el estado de la organización.

**4.1.9.1 Diagnóstico interno y externo de la organización.** Este cumple la función de analizar “las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: Capital humano, recurso financiero, recurso tecnológico, recurso productivo y recurso comercial”<sup>87</sup>, existen formas variadas para realizar el diagnóstico interno para el modelo será aplicada la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) la cual es un “instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente”<sup>88</sup> por lo que la calificación de esta matriz debe ser totalmente honesta para que se acerque a los valores reales y permita un mejor trabajo a la hora de crear acciones que respondan a los resultados arrojados. Ajustada a los recursos que se desean evaluar se da a continuación los pasos para su desarrollo, la interpretación de los resultados y en el Cuadro 9., se muestra el esquema grafico de la matriz de diagnóstico interno EFI. Los pasos para el desarrollo de la matriz son<sup>89</sup>:

- Listar los factores que se van a evaluar de todas las variables manejando entre 10 y 20 factores anotando primero las fuerzas y luego las debilidades.

---

<sup>87</sup> MURCIA, JADY. Diagnóstico estratégico interno. {Diapositivas}. Universidad nacional francisco de miranda. 25 diapositivas, Color

<sup>88</sup> CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. La matriz de Evaluación de Factores Internos. {En línea}. {05 de marzo de 2016} Disponible en: (<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>)

<sup>89</sup> Ibíd.

- Asignar a cada factor un peso numérico el cual representa la importancia e impacto que tiene sobre la organización y que repercutirán más en el desempeño de la organización esto son quienes deben llevar los pesos más altos, este peso se debe encontrar entre 0.0 a 1.0 entendiendo que la sumatoria final de los pesos de todos los factores no debe superar 1.0.
- Además del peso dado a cada factor también se da una calificación entre 1 y 4 siendo las calificaciones divididas para las debilidades (1 y 2), y las fortalezas (3 y 4), en ese orden: calificación 1 (debilidad mayor), calificación 2 (debilidad menor), calificación 3 (fuerza menor), calificación 4 (fuerza mayor). Así, las calificaciones se refieren al peso visto desde la organización, mientras que los pesos se refieren a lo visto desde la industria<sup>90</sup>.
- Se multiplican el peso por la calificación que corresponda en cada factor determinando una calificación ponderada para cada factor.
- Se suman las calificaciones ponderadas resultantes de la anterior multiplicación de cada factor y esta suma será el total ponderado de la organización entera.

El **total ponderado** puede tener un rango entre 1 y 4 si este está por debajo de 1 o por encima de cuatro se cometió un error en las operaciones. Siendo una calificación de 2.5 como la calificación promedio. Ya que los “totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en su gestión interna, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte”<sup>91</sup> y que le representa el poder afrontar su ámbito interno usando sus fortalezas utilizando para afrontar a las debilidades que se presentan.

Cuadro 9. Matriz de diagnóstico interno EFI

MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
<b>FUERZAS</b>			
FACTOR 1			
FACTOR 2			
FACTOR n			
<b>DEBILIDADES</b>			
FACTOR 1			
FACTOR 2			
FACTOR n			
<b>TOTAL</b>			

Así como existe un diagnóstico interno que analiza debilidades y fortalezas esta un diagnóstico externo que analiza las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera la organización ya en este diagnóstico comúnmente analiza también

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

cinco factores que engloban el entorno de la organización: Fuerza política, económica, social (comunidad, ambiente, cultura), tecnológicas y la competencia. Si bien la matriz EFI analiza la parte interna de la organización el modelo presenta a la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), que igual que la EFI también es intuitiva y requiere de la mayor sinceridad para desarrollarla. Los pasos para el desarrollo de la matriz son parecidos a la de la EFI pero a continuación se presentaran mostrando las pequeñas diferencias y también entregar en Cuadro 10., se muestra el esquema grafico de la matriz de diagnóstico externo EFE.

Los pasos para el desarrollo de la matriz son<sup>92</sup>:

- Listar los factores que se van a evaluar de todas las variables manejando entre 10 y 20 factores anotando primero las oportunidades y luego las amenazas.
- Asignar a cada factor un peso numérico el cual representa la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en el sector usualmente las oportunidades son quienes tienen mayor peso pero si la amenaza es de consideración pueden llevar un peso alto, este peso se debe encontrar entre 0.0 a 1.0 entendiendo que la sumatoria final de los pesos de todos los factores no debe superar 1.0.
- Además del peso dado a cada factor también se da una calificación entre 1 y 4 siendo las calificaciones divididas para las amenazas (1 y 2), y las oportunidades (3 y 4), que mostraran como se está respondiendo a cada factor, en ese orden: calificación 1 (respuesta mala), calificación 2 (respuesta media), calificación 3 (respuesta adecuada), calificación 4 (respuesta superior). Así, las calificaciones se refieren al peso visto desde la organización, mientras que los pesos se refieren a lo visto desde la industria<sup>93</sup>.
- Se multiplican el peso por la calificación que corresponda en cada factor determinando una calificación ponderada para cada factor.
- Se suman las calificaciones ponderadas resultantes de la anterior multiplicación de cada factor y esta suma será el total ponderado de la organización entera.

El **total ponderado** puede tener un rango entre 1 y 4 si este está por debajo de 1 o por encima de cuatro se cometió un error en las operaciones. Siendo una calificación de 2.5 como la calificación promedio. Ya que los “totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que no dan respuesta eficaz a las condiciones de su entorno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indica que se están aprovechando las oportunidades y minimizando

---

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

las amenazas<sup>94</sup> y que le representa el poder afrontar su ámbito interno usando sus fortalezas utilizando para afrontar a las debilidades que se presentan.

Cuadro 30. Matriz de diagnóstico externo EFE

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO EXTERNO EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
FACTOR 1			
FACTOR 2			
FACTOR n			
<b>AMENAZAS</b>			
FACTOR 1			
FACTOR 2			
FACTOR n			
<b>TOTAL</b>			

#### 4.1.9.2 Diagnóstico interno de la responsabilidad social en la organización.

Antes de emprender los demás temas concernientes a la RSE y DS es necesario que la organización realice un diagnóstico sobre el conocimiento, estrategias y aplicaciones que la organización posee en estos temas y hacia donde está orientando su responsabilidad social. El modelo propone que el diagnóstico sea presentado a través del Cuadro 11., un cuestionario para la autoevaluación de la organización y a que la realización de este sea totalmente sincero para que arroje la realidad de la organización, partes del cuestionario serán utilizados algunos de los elementos presentados en el manual de auto implementación de responsabilidad social en su sección de la encuesta de caracterización de las prácticas de RSE a través de un cuestionario presenta variables de las áreas que interactúan en una empresa y observar si se cumplen o no<sup>95</sup>. El cuestionario responderá a 4 aspectos que son el económico y comercial, laboral, social, y ambiental de las cuales derivaran las distintas preguntas.

La interpretación de los resultados no es numérica ya que no busca establecer un porcentaje de cumplimiento de responsabilidad social por que la responsabilidad social y su cumplimiento es limitada por cada organización, lo que se busca establecer es que elementos de responsabilidad social que una organización desde su creación y madurez alejado de cualquier modelo trabaja y promueve y que al realizar este cuestionario que debe ser resuelto con total honestidad arroje a la luz elementos que no se trabajen o se trabajen parcialmente para que puedan empezar a desarrollarse estrategias para mejorar esos factores. La variable SI representado un 45% a 100% de cumplimiento y NO debajo del 45%; al marcar NO dentro del cuestionario también apunta a dar una justificación la cual arroje una visión de cómo corregir o mejorar y cambiar ese NO.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> BID-CONFECAMARAS. Responsabilidad social Manual de auto implementación de la empresa. Bogotá. DIGIPRINT, 2007. P43-47.

Cuadro 41. Cuestionario de auto evaluación de responsabilidad social en la Organización.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN					
No	ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
1	ECONÓMICO/ COMERCIAL	La organización está correctamente registrada y cumple con la reglamentación legal vigente			
2	ECONÓMICO/ COMERCIAL	La organización se encuentra al día y cumple con todas sus obligaciones tributarias.			
3	ECONÓMICO/ COMERCIAL	El financiamiento y dineros de la organización están correctamente definidos, controlados y se conoce la procedencia de estos y se maneja así mismo la transparencia de la información en la organización.			
4	ECONÓMICO/ COMERCIAL	Conoce las operaciones y trabajo ético que manejan los proveedores y distribuidores que colaboran con la organización.			
5	ECONÓMICO/ COMERCIAL	Se promueven el trabajo colectivo, el comportamiento responsable, el respeto y competencia honesta entre sus competidores			
6	ECONÓMICO/ COMERCIAL	Se trabaja en la atención al cliente y solución de quejas y reclamos.			
7	ECONÓMICO/ COMERCIAL	Los productos son entregados entendiendo el cuidado a la salud, seguridad e higiene de los clientes y consumidores.			
8	ECONÓMICO/ COMERCIAL	La organización promueve en sus clientes la compra de productos sostenibles y lícitos.			
9	ECONÓMICO/ COMERCIAL	La organización maneja y fomenta planes de anti-corrupción dentro de ella y a lo largo de su cadena de suministro.			
10	LABORAL	La organización cumple con todos los requisitos, normas y derechos laborales.			
11	LABORAL	Se trabaja en la eliminación de cualquier práctica de discriminación y trabajo infantil dentro de la organización y su cadena de suministro.			
12	LABORAL	Se cumplen con los requisitos mínimos de seguridad para el trabajador.			
13	LABORAL	Se promueve la libertad de asociación y dialogo colectivo.			
14	LABORAL	Se trabaja por mejorar la calidad de vida laboral.			
15	LABORAL	Existe promoción y formación del trabajador.			

Cuadro 11. (Continuación)

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN					
No	ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
16	LABORAL	Se busca la relación entre vida laboral y vida familiar.			
17	SOCIAL	La organización participa activamente en el desarrollo de la comunidad.			
18	SOCIAL	Las opiniones y necesidades de la comunidad son tomadas en cuenta.			
19	SOCIAL	Se fomenta la generación de empleo en la comunidad.			
20	SOCIAL	Se manejan proyectos de responsabilidad social aplicada a la comunidad.			
21	SOCIAL	Se aporta en la resolución de problemáticas que afecten tanto a la comunidad como a la organización.			
22	SOCIAL	Se participa en la promoción y defensa de los derechos humanos.			
23	AMBIENTAL	Se da cumplimiento a la normatividad ambiental.			
24	AMBIENTAL	Se trabaja por la sostenibilidad de los recursos naturales y del entorno.			
25	AMBIENTAL	Se trabaja en la reparación y conservación del entorno.			
26	AMBIENTAL	Se busca mitigar los impactos ambientales producidos por la organización.			
27	AMBIENTAL	Se realizan campañas para disminuir la contaminación (reciclaje, reutilización).			

## 4.2 FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA

Para que exista una correcta gestión de la RSE y DS una organización de cualquier tipo debe identificar, controlar y tener registro de ciertos requisitos que le permitan trabajar de manera correcta este modelo o cualquier otro tipo de sistema de gestión. Estos elementos de entrada que se describirán a continuación buscan que la organización los conozca, domine y tenga documentados para así a la hora de trabajar los demás conceptos de RSE y DS sean más fáciles y comprensibles de manejar; pero además que al tener claros esos elementos de entrada permita un correcto manejo de la organización.

**4.2.1 Matriz legal.** Entendiéndose como el grupo de normas por las cuales se rige una organización para operar de manera formal y legal, la variedad o número de normas por las cuales se rige una organización dependerá de su régimen, sus actividades y operaciones, pero estos comúnmente están divididas en dos una normatividad externa o jurídica y una normatividad interna o administrativa, y para

que una organización siempre cumpla todas estas es necesario que las conozca, las tenga documentadas y por sobre todo divulgadas.

El proceso de aplicación de la RSE dentro de la organización busca que ésta se pueda relacionar y alinear con los sistemas de gestión y normatividad que se pueda manejar dentro de la organización pero como se ha evidenciado desde el inicio del modelo en temas tales como los conceptos de manejar una adecuada documentación, la aplicación de diagnósticos internos, establecer parámetros estratégicos; se hace entonces la invitación a la importancia de que la organización empiece su proceso de formalización (registro de constitución, matriculas mercantiles, registro de los documentos e informes tributarios ante las entidades responsables, inscripción de libros de contabilidad, inscripción de los empleados en temas de seguridad, cesantías, entre otros deberes). Esto con el objetivo de que la empresa entienda los beneficios de formalizarse tales como: acceso a créditos, proyección de confianza y responsabilidad para clientes y la cadena de suministros, evitar multas y cierres, acceso a mercados, aumento de la competitividad y participación.

**4.2.1.1 Normatividad externa.** Son las normas jurídicas compuesta por todos los mandatos o preceptos que las autoridades gubernamentales (nacionales, locales, entre otros), emiten y que toda organización debe cumplir dependiendo nuevamente de su régimen, sus actividades y operaciones. Esta normatividad maneja un orden jerárquico (orden lógico descendente de acuerdo al poder que tenga cada documento)<sup>96</sup>.

- **Constitución política.** Es la máxima norma que rige un país.
- **Ley.** Regla o norma emitida por el poder legislativo.
- **Decreto-ley.** Delegación emitida ante una situación excepcional, extraordinario o especial.
- **Código.** Conjunto sistemático de leyes en alguna rama específica ejemplos: código del menor, código sustantivo de trabajo, entre otros.
- **Decreto.** “Disposición o resolución dictada por la autoridad de asuntos de su competencia, no puede ser acortadas o ampliadas en derechos y obligaciones de ley, pueden hacer explícitas regulaciones contenidas en la ley, pueden establecer normas que no sea previstas por el ente legislador siempre que no se opongan a lo expuesto en la ley”<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Universidad nacional de Medellín. Estructura de poder del estado colombiano. {Documento en línea}. {07 de marzo de 2016}. Disponible en: ([www.unalmed.edu.co/tmp/curso.../Normatividad\\_Archivistica.doc](http://www.unalmed.edu.co/tmp/curso.../Normatividad_Archivistica.doc))

<sup>97</sup> Ibíd.

- **Ordenanza.** Norma de cumplimiento obligatoria en un Departamento específico.
- **Acuerdo municipal.** Norma de cumplimiento obligatoria en un Municipio específico.
- **Resolución, acuerdo.** Pacto o tratado que establece instancias o situaciones de cumplimiento especial.

**4.2.1.2 Normatividad Interna.** Son el conjunto de normas y reglamentos dispuestos de manera interna por la organización para controlar los procesos y regular el comportamiento de las personas dentro de la organización, e igual que la normatividad externa también maneja una jerarquía.

- **Estatutos.** Conjunto de las reglas por las que se regirá la organización desde el inicio de su conformación.
- **Políticas.** (Ver 4.1.3)
- **Reglamentos.** Son los lineamientos generales que se establecen para dar cumplimiento a temas específicos entre los que están el más importante que busca el buen comportamiento de las personas el RIT (Reglamento Interno de Trabajos).
- **Manuales.** “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, así como instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de su tarea”<sup>98</sup>. Dentro de los manuales más comunes dentro de la organización son los manuales de procesos (Ver 4.2.3), manuales de trabajo (Ver 4.2.4) y los manuales de funciones (Ver 4.2.9).

A esta normatividad interna también se suman la normatividad Técnica es decir ese compendio de normas que regulen la ejecución de procesos, tareas o actividades dentro de la organización que pueden ser internacionales, nacionales, de asociación o de la misma empresa tales como las normas de calidad, de seguridad y salud laboral, ambientales, las mismas de responsabilidad social entre otras.

**4.2.2 Estructura organizacional.** “Define como una organización se va a organizar, estableciendo autoridades, jerarquías, cadenas de mando,

---

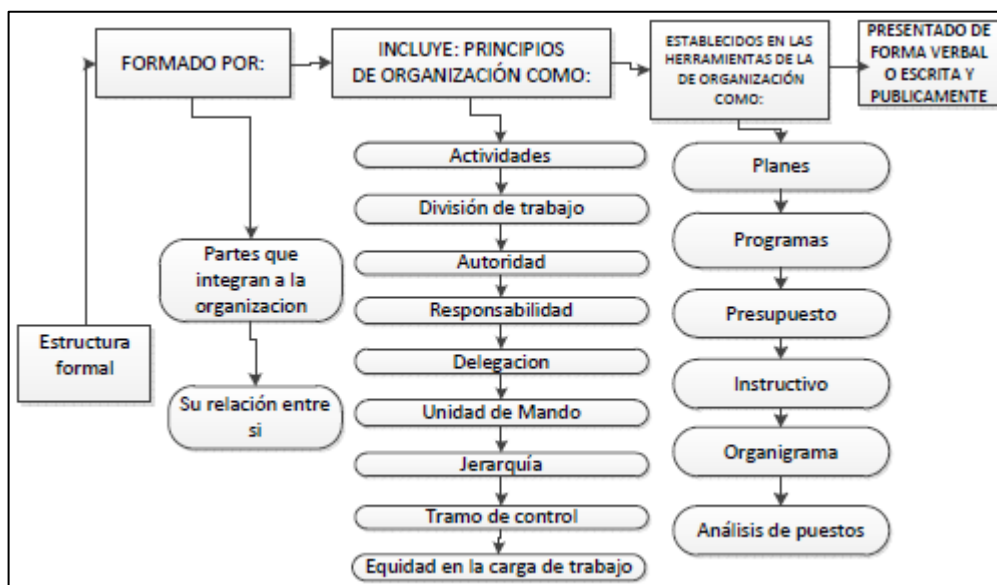
<sup>98</sup> Ibíd.



organigramas y departamentalizaciones”<sup>99</sup>, así mismo establecer papeles dentro de esas jerarquías para dar cumplimiento a los objetivos y planes establecidos en la organización. El modelo orienta a que la organización combine partes de las dos estructuras organizacionales más comunes la **formal** y la **no-formal** de la cual se aconseja que exista una combinación de ambas estructuras ya que si la organización no maneja ninguna estructura o al menos una clara ya que parte de los elementos de responsabilidad que se aplicaran lograrán combinar algunas características principales de cada estructura; a esto igualmente se permite una decisión autónoma de la organización para decidir que estructura manejar ya que lo que se aconseja es netamente voluntario.

**4.2.2.1 Estructura formal.** Una estructura formal busca “una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales por medio de la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras”. Las desventajas principales con las que cuenta esta estructura son su poca posibilidad de ascenso, su capacidad para generar participación voluntaria y disminuye en gran medida la actitud y la interacción del empleado. En el Figura 7., se muestra una diagrama de cómo se compone una estructura formal.

Figura 7. Estructura formal

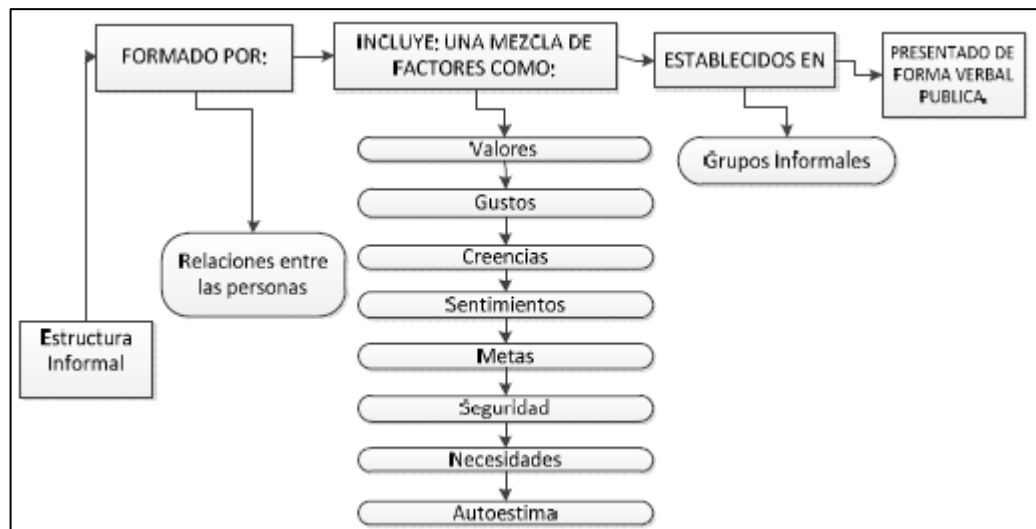


Fuente: Vásquez Rojas, Claudia de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>99</sup> VÁSQUEZ ROJAS, Claudia. Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas. {En línea}. {07 de marzo de 2016}. Disponible en: (<http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas>)

**4.2.2.2 Estructura no-formal.** “La organización no-formal es la estructura social que regula la forma de trabajar dentro de una organización en la práctica. Es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común. Se compone de un conjunto dinámico de relaciones personales, las redes sociales, comunidades de interés común, y las fuentes de motivación emocional, en combinación con elementos como grupos informales aplicados y ejercidos de forma voluntaria”<sup>100</sup>. Las desventajas principales con las que cuenta este modelo se cuentan en que existen conflictos con los roles, la desviación de los objetivos formales de la organización, los conflictos de grupos no-formales por mala información o malas actitudes. En el Figura 8., se muestra una diagrama de cómo se compone una estructura informal.

Figura 8. Estructura no-formal



Fuente: Vásquez Rojas, Claudia de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

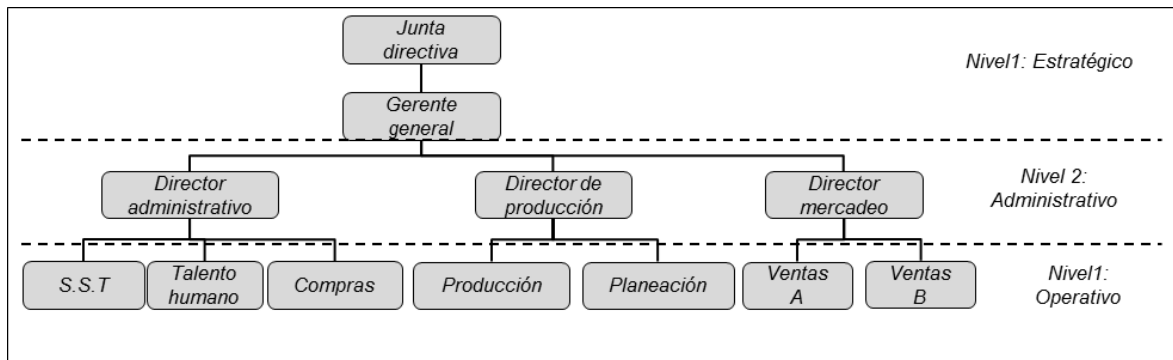
Tanto la estructura formal como la no-formal tienen sus desventajas por lo que es bueno que temas como la motivación y temas de ascenso sean incluidos dentro de los objetivos de la estructura; igualmente el modelo en su trabajo con las partes interesadas internas permitirá trabajar más a fondo estos temas sobre sus empleados (Ver 4.3.3.1).

**4.2.2.3 Organigrama.** Parte del diseño de la estructura organizacional formal es definir un organigrama para conocer la estructura jerárquica, cargos, responsabilidades entre otros, para esto se toma el diseño más común de organigrama el tipo vertical el cual se estructura de arriba hacia abajo en la

<sup>100</sup> Enciclopedia financiera. Organizaciones informales. {En línea}. {07 de marzo de 2016}. Disponible en: (<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-informales.htm>)

importancia del cargo en la primera parte siendo el de mayor importancia; siendo aconsejable dividirlo empezando por la inversionistas o accionistas, seguido de una gerencia o dirección ejecutiva, luego una dirección administrativa (jefes, coordinadores, entre otros), y finalmente el nivel operativo. En el Figura 9., se muestra una diagrama de un organigrama vertical.

Figura 9. Organigrama vertical



Fuente: Vásquez Rojas, Claudia de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

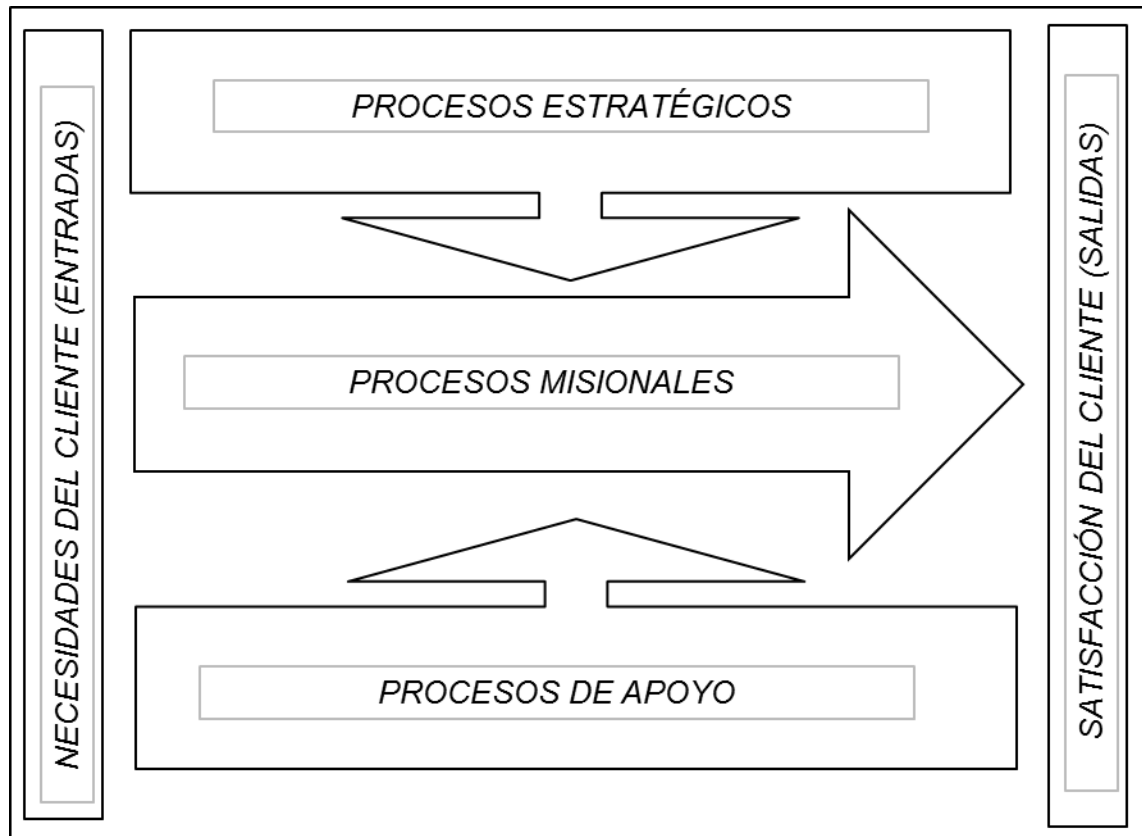
**4.2.3 Procesos.** Una organización maneja distintas actividades que interactúan de manera secuenciada para obtener un resultado, a esto se le conoce como un proceso que responderá al ¿Qué hacer? ¿Cómo lograrlo? ¿Por qué hacerlo? Al llevar un registro de estos procesos se pretende tener controladas, y correctamente definidas todas las cosas que la organización realice para obtener sus resultados en este caso obtener su producto final. Al tener conocimiento y dominar sus procesos una organización logrará constantemente mejorarlos en pro de aumentar el valor agregado que generen y su documentación da un registro al cual acceder en las situaciones que se requiera su revisión. En la organización debe existir la identificación de los macro procesos que surgen de responder a las necesidades del cliente (Entradas) y la satisfacción de estos (Salidas) y las actividades internas (procesos y sub-procesos), que ocurren para satisfacer estos divididos comúnmente en:

- **Procesos Estratégicos**, es decir aquellos que establecen los lineamientos de la organización y todos aquellos que permitan orientar a cumplir las metas que se proponga la organización, Ejemplo. Políticas, misión y visión, valores, la mejora continua.
- **Procesos Misionales**, es decir todos estos procesos que permiten responder al objeto o razón de ser de la organización, Ejemplo. Planeación de la demanda, Ventas, Compras, Logística y distribución, Producción.
- **Procesos de Apoyo**, es decir aquellos que proveen los recursos y facilitan el desarrollo de los anteriores procesos y la generación de valor de la

organización, Ejemplo. gestión humana, gestión financiera, gestión de la calidad, seguridad, ambiental y gestión de la responsabilidad social.

La organización es autónoma en crear y añadir aquellos procesos que le sean necesarios aparte de los anteriormente mencionados o de darles una ubicación distinta. En el Figura 10., se muestra la estructura visual de un mapa de macro procesos y como se ubican.

Figura 10. Mapa de macro procesos



Fuente: Ejemplo de mapa de macro procesos Ministerio de salud Perú

Al comprender que procesos maneja la organización se procede a dar la descripción de cada uno de ellos definiendo cada procedimiento (la descripción de cada actividad dentro del proceso), entregando como sugerencia una manera de documentar cada proceso (Ver Anexo 4); teniendo en cuenta que debe definirse:

- A que macro proceso pertenece.
- La misión del proceso.
- El alcance del proceso.

- Las responsabilidades sobre el proceso.
- Las actividades del proceso las cuales deben tener una secuencia ordenada y la relación que existe con otros procesos si la hay.
- La descripción de cada procedimiento.
- La documentación que se requiera, tales como estándares de proceso, registros o listas de chequeo o los que se requieran.
- Las aprobaciones y firmas del proceso.

**4.2.4 Método de trabajo.** Entendiéndolo como la forma de proceder en el trabajo, teniendo el conocimiento y la guía del paso a paso a seguir en las tareas programadas en una labor y lograr agrupar los elementos, actividades y requisitos para brindar la mayor calidad a un proceso. Es necesario que una organización sepa y defina el paso a paso de las tareas que se realizan en los procesos donde se requieran como lo son los procesos de producción, desarrollo entre otros; por lo que al definir una manera de realizar las tareas se contribuye a que las operaciones mejoren, se utilice de manera correcta elementos del área de trabajo (seguridad, maquinaria, herramientas, materiales), se mejoren el trabajo de los empleados y todo el mundo pueda conocer como operar mediante un documento que le oriente. El objetivo de un método de trabajo es poder conocer las operaciones y que al conocerlo se pueda diseñar la mejor manera de trabajar y estar siempre realizando procesos de mejora que agreguen valor a todas las operaciones que realice la organización.

Como método de trabajo también se pueden identificar procedimientos, instructivos, protocolos y el más conocido y que se sugiere el diseño del **estándar de trabajo** respondiendo al ¿Qué hacer?, ¿Quién lo hace? y ¿Cómo hacerlo? De una tarea; el objeto de crear el estándar es poder orientar a quien realice la tarea lo haga en la manera correcta o establecida por la organización, entregando como sugerencia un formato de estándar (Ver Anexo 5), que pueda ser utilizado e igualmente puede ser utilizado o modificado para que sea optimo en la organización.

**4.2.5 Materias primas e insumos.** Se debe principalmente diferenciar estos dos términos pues interactúan para un mismo fin no representan lo mismo; puesto que uno es o son los elementos básicos que se transforman para obtener el producto es decir **materia prima**, y el otro representa los elementos que intervienen con la materia prima para crear el producto pero no reciben ninguna transformación es decir los **insumos**.

Conocer, registrar e identificar los elementos que permiten la obtención del producto final que será entregado al cliente es de vital importancia para una organización, pues representa la administración y el uso correcto de estos en las operaciones que requieran su uso evitando temas como el desperdicio u optimizando su uso, en materia financiera reducción de costos, su vigencia o tiempo ideal para utilizar y para la RSE representa entender cuáles de estos impactan en el cliente, el empleado, el ambiente o la misma comunidad o cualquier otro. Pero una materia prima y un insumo no solo son aquellos relacionados con la producción pues no solo allí interviene estos también son de tipo administrativo, logístico, entre otros por lo que también se aconseja llevar un registro de estos. Para su registro se presenta un formato para llevar un registro de las materias primas e insumos (Ver Anexo 6).

**4.2.6 Maquinaria, equipo y herramientas.** Igual que el anterior ítem cada término es distinto aunque interactúen y cumplan un mismo objetivo es decir facilitar el trabajo y la ejecución de tareas.

- la **maquinaria** son aquellos grupos de máquinas pesadas accionadas y dirigidas por el hombre para un fin específico.
- el **equipo** son aquellos utensilios que trabajan para un trabajo específico.
- las **herramientas** son los instrumentos que se operan con mayor facilidad y de menor tamaño para operar, controlar o preservar la maquinaria o el equipo.

Todas estas interactuando con materias primas desde la planeación de los procesos y la ejecución correcta en las tareas adecuadas para obtener el producto que será entregado al cliente. Igual que las materias primas e insumos también se deben de registrar por una administración y el uso correcto de estos en las operaciones que requieran su uso evitando temas como el desperdicio u optimizando su uso, en materia financiera reducción de costos, su mantenimiento y para la responsabilidad social representa entender cuáles de estos impactan en el cliente, el empleado, el ambiente o la misma comunidad o cualquier otro. Igual también los equipos y herramientas no solo son aquellos relacionados con la producción pues no solo allí interviene estos también en áreas de tipo administrativo, logístico, entre otros por lo que también se aconseja llevar un registro de estos. Para su registro se presenta un formato para llevar un registro de las maquinarias, equipos y herramientas (Ver Anexo 7).

**4.2.7 Distribución en planta.** “La distribución en planta se define como la ordenación física de los elementos que constituyen una instalación sea industrial o de servicios. Ésta ordenación comprende los espacios necesarios para los movimientos, el almacenamiento, los colaboradores directos o indirectos y todas las actividades que tengan lugar en dicha instalación. Una distribución en planta

puede aplicarse en una instalación ya existente o en una en proyección”<sup>101</sup>. Tener una buena distribución de planta asegura mejorar tanto las condiciones de trabajo de los empleados y su seguridad, reducción de tiempos y movimientos, una circulación adecuada y mejorar la ubicación de materiales, productos y herramientas. Se hace necesario también el que los empleados conozcan su área de trabajo así que el desarrollar el mapa donde se da la distribución en planta no debe ser un elemento de registro exclusivo de directivas sino que es conveniente la ubicación de réplicas del mapa en toda la planta para la consulta constante de este con el cual se puedan conocer la ubicación de elementos como:

- Rutas de evacuación.
- Áreas de trabajo y circulación.
- Maquinaria, equipos y herramientas.
- Materias primas.
- Botiquines y elementos de seguridad.
- Oficinas.
- Límites de la planta.
- Flujo de los procesos buscando que estos no sean interrumpidos.

**4.2.8 Cadena de abastecimiento.** Es el “proceso en el cual se integran las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y clientes demás elementos que se integran para llevar a cabo un proceso productivo mediante la información, y el movimiento de recursos y/o bienes”<sup>102</sup>. Realizar la gestión de cada elemento que integra la cadena es vital puesto que se deben conocer que variables contribuyen para la entrega del producto final y el valor agregado propuesto a los clientes y cuál es la información que atraviesa toda la cadena. La composición más sencilla de la cadena de abastecimiento abarca en la identificación y descripción de los proveedores, los distribuidores, el fabricante o la organización misma, los clientes y la información que la atraviesa (compras, recepción de pedidos, las ventas, la atención al cliente, entre otros).

---

<sup>101</sup> SALAZAR LÓPEZ, Bryan. Diseño y distribución en planta. {En línea}. {09 de marzo de 2016}. Disponible en: (<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/dise%C3%B1o-y-distribuci%C3%B3n-en-planta/>)

<sup>102</sup> CALDERON SOTERO, Jaime Hernán. ¿Qué es la cadena de abastecimiento (SCM)? {En línea}. {09 de marzo de 2016}. Disponible en: (<https://logistweb.wordpress.com/2008/08/21/%C2%BFque-es-cadena-de-abastecimiento-scm/>)

**4.2.8.1 Proveedores.** Son la primera sección de la cadena de suministro y son quienes proveen las materias primas, los insumos, y todos aquellos elementos requeridos para la obtención del producto final. La cantidad de proveedores que una organización maneje es decisión propia pero es conveniente siempre estar en constante revisión de su aporte al valor agregado de la organización.

**4.2.8.2 Distribuidores.** Es la sección que se encarga de enviar los productos al cliente final y también se puede tomar en la envío de los materiales entregados por el proveedor y recibidos por el fabricante. Esta es opcional para cada organización refiriéndose a que la organización es libre de realizar la distribución por cuenta propia o con algún agente externo contratado. La cantidad de distribuidores que una organización maneje es decisión propia pero es conveniente siempre estar en constante revisión de su aporte al valor agregado de la organización.

**4.2.8.3 Fabricante.** Refiriéndose a la organización como tal quien se encarga de la transformación de las materias primas, para la obtención del producto que se le entrega al cliente final.

**4.2.8.4 Cliente.** Es aquella persona que compra el producto y su valor agregado (que representa todo lo que él está dispuesto a pagar). Comúnmente se entiende a cliente como quien usa el producto pero se aconseja que se diferencie y separe del consumidor final; el cliente como aquel que compra el producto pero puede no consumirlo, Ejemplo. Tiendas; y el consumidor final como el ultimo destinatario del producto y quien lo consume. Con el objetivo de saber quién es cliente al que se le apunta a responder sus necesidades y que realmente consume el producto.

**4.2.8.5 Flujo de información.** Movimiento de información, datos, mensajes, procedimientos, ordenes que atraviesan la cadena y es vital para su correcto funcionamiento.

**4.2.9 Talento humano.** Partiendo del concepto de talento humano de una organización el cual se refiere a todas las capacidades, habilidades y experiencias que tiene una persona para resolver o desempeñar una actividad específica, a la cual se le debe dar una correcta administración que genere la “planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo”<sup>103</sup>. Conocer las habilidades del empleado es necesario para saber cómo mejorarlas aumentando así el capital humano (acumulación de conocimientos) de la organización y si bien es un proceso largo y que debe estar en continuo cambio; si

---

<sup>103</sup> Administración del talento humano. {En línea}. {12 de marzo de 2016}. Disponible en: (<http://talentohumanosen.galeon.com/>)



se deben manejar documentos que permitan a la organización conocer tanto al empleado como el cargo que desempeñan, utilizando las herramientas de documentación y registro del empleado y los Manuales de funciones.

**4.2.9.1 Documentación y registro del empleado.** Necesaria para la consulta sobre los datos del empleado tanto de sus funciones en la organización como las de tipo personal, profesional. El tener esta información tiene por objetivo controlar y procesar temas tales como el pago del empleado, temas legales referentes a las exigencias de los entes reguladores de trabajo, la formación y el conocimiento general de la vida del empleado. Se presenta un formato sugerido el cual contiene los principales elementos que debe contener el expediente de un empleado (Ver Anexo 8); se recomienda establecer la periodicidad de la actualización de estos expedientes para un mejor uso.

**4.2.9.2 Manual de funciones.** Que constituye el documento esencial, en el que se describen los elementos de un cargo que responden al ¿Qué hace? ¿Cómo hacerlo?, ¿Por qué se hace? Y ¿Quién lo puede hacer?, esto además de ser utilizado en futuros procesos de selección es poder medir que resultados se esperan de quien maneje el cargo. Se presenta un formato sugerido de manual de funciones que puede manejar una organización (Ver Anexo 9).

**4.2.9.3 Matriz de aspectos ambientales.** Parte final de los elementos básicos que una empresa debe manejar y más aún cuando se pretenden trabajar temas de responsabilidad social empresarial una organización en la búsqueda de la mitigación de impactos negativos provocados y la prolongación de los positivos, es correcto el manejo de una matriz de aspectos ambientales es decir una matriz en la cual se identifiquen las variables (productos, actividades, operaciones, entre otros), que interactúan con el ambiente y como resultado le modifican o lo impactan sea de forma positiva o negativa. Es necesario que la organización identifique sus aspectos ambientales y para identificarlo tenga en cuenta elementos tales:

- La evaluación de todos los procesos pues todos tienen efectos y derivan en un impacto.
- Los cambios provoca esa interacción (Impactos).
- Las partes interesadas que se involucran.
- En qué forma hay interacción con el medio ambiente.
- Los cumplimientos o no- cumplimiento sobre la normativa legal.

Se presenta un formato sugerido para el registro de los aspectos ambientales de la organización (Ver Anexo 10).

### **4.3 FASE 3: PARTES INTERESADAS Y DIMENSIONES DE LA RSE**

Una vez se han trabajado los elementos de entrada requeridos, se da entrada a los conceptos que se relacionan con la fase que abre a las actividades de RSE y DS con la definición, la identificación y la clasificación de las partes interesadas que interactúan de manera interna y externa a lo largo del ciclo de vida de la organización.

Identificar cada parte interesada busca responder a dos dimensiones de la RSE; la dimensión interna (que busca responder a cómo se afectan a los colaboradores de la organización, la gestión del recurso humano, su seguridad y el cuidado ambiental interno), y la dimensión externa (refiriéndose a responder a sus agentes externos y entorno social)<sup>104</sup>. Así como cada uno de éstos expresa las dimensiones que se interrelacionan con la organización se presentará más adelante la otra forma de dimensiones de la RSE en el marco económico, social y ambiental en que convive; presentando algunas formas de como las dimensiones económicas, social y ambiental deben involucrarse en la organización teniendo en cuenta sus dimensiones internas y externas expresadas que son expresadas como las partes interesadas que identifique la organización.

**4.3.1 Definición de partes interesadas.** Como se mencionó anteriormente la parte interesada representa al individuo o grupo de individuos que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la Organización o que se ven afectados por estas. Entender e identificar estas partes interesadas es necesario para que una organización comprenda la relación que tiene con la sociedad y el entorno que lo rodea, para así comprender como responder a las necesidades y expectativas de cada uno. “La idea es que la participación significativa de las partes interesadas en la definición de las estrategias, permita a los directivos empresariales las consecuencias y posibles reacciones de las partes interesadas involucradas en la operación, y lograr el desarrollo de alianzas cruciales para mantener y mejorar la actividad empresarial”<sup>105</sup>. La organización debe entonces identificar sus partes interesadas en todo momento respondiendo a las siguientes preguntas<sup>106</sup>:

- ¿Con quién tiene obligaciones legales?

---

<sup>104</sup> ASOCIACIÓN DE LAS EMPRESAS VASCAS POR LA SOSTENIBILIDAD. Qué es Responsabilidad Social. {En línea}. {09 de Junio de 2016}. Disponible en: (<http://www.izaite.net/que-es-responsabilidad-social.php>)

<sup>105</sup> CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. Plan estratégico de responsabilidad social. Citado por: BID-CONFECAMARAS. Responsabilidad social Manual de auto implementación de la empresa. Bogotá. DIGIPRINT, 2007. P47

<sup>106</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Guía de responsabilidad social. ISO 26000:2010. Traducción oficial. 1ed. Geneve, Suiza. P19

- ¿Quién podría verse afectado de manera positiva o negativa con las decisiones o actividades que realiza la organización?
- ¿Quién es probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones o actividades que realiza la organización?
- ¿Quién estuvo involucrado en el pasado cuando fue preciso atender sus inquietudes?
- ¿Quién puede ayudar a la organización a tratar impactos específicos?
- ¿Quién puede afectar la capacidad de la organización para cumplir sus responsabilidades?
- ¿Quién quedaría desfavorecido si no se le involucra y queda excluido?
- ¿Con quién tiene obligaciones comerciales?
- ¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?

**4.3.1.1 Beneficios del involucramiento de las partes interesadas.** El involucrar a las partes interesadas debe permitir el tomar en cuenta las ideas y opiniones de todos, permitiendo y generando el dialogo en la organización; para empezar a trabajar sobre estos no se requiere una formalidad distinta a la que la propia organización le da, el principal objeto es trabajar sobre el dialogo y que este permita dar respuesta a las partes interesadas trabajando por medio de conformación de grupos, equipos, actividades o la misma búsqueda de información. Al lograr empezar a involucrar las partes interesadas se debe entender que esto traerá beneficios tales como<sup>107</sup>:

- Incrementar el entendimiento de las consecuencias que traen las decisiones y actividades de la empresa en sus partes interesadas.
- Incrementar los impactos positivos y disminuir los negativos.
- Determinar si la responsabilidad social de la organización se percibe como creíble.
- Ayudar a la organización a revisar su desempeño con el fin de mejorar.
- Contribuir al aprendizaje continuo de la organización.

---

<sup>107</sup> Ibid., P20

- Eliminar el conflicto de intereses entre la organización y sus partes interesadas.
- Incrementar la credibilidad y transparencia.
- Establecer alianzas para alcanzar objetivos mutuamente beneficiosos.

**4.3.1.2 Importancia de la selección y priorización.** No solo basta con entender cuáles son las partes interesadas, puesto que son más de una con diversas necesidades y expectativas a resolver, se debe dar una priorización a cada uno desde a quienes se les debe atender de manera inmediata a quienes se les puede responder de manera paulatina y en baja prioridad. Parte de priorizarlos se enfoca en que la organización pueda dar respuesta a todas sus partes interesadas de una manera ordenada y que la organización pueda controlar estableciendo un plan para responder a cada uno de ellos así como establecer las estrategias que le permitan sacar el mayor desempeño que contribuya a una mejor operación en la organización y en su gestión de RSE. Una organización que empiece a identificar sus partes interesadas debe establecer una manera de priorizarlos, que sea comprensible y eficiente para que puedan ser trabajados; por lo que a continuación se presentaran los atributos para dar una priorización a cada una de las partes interesadas que se describirán y que la organización es libre de incluir nuevas o quitar las que no apliquen; así como la matriz y cuadros sugeridos para ubicar su priorización y que funcionen de registro.

**4.3.1.3 Atributos de las partes interesadas.** Existen muchas formas de priorizar las partes interesadas dándoles atributos o variables que permitan la priorización y herramientas para ubicarlos; para efectos de este modelo se aplicaran los atributos mencionados por Mitchell, Agle y Wood, los cuales establecieron tres atributos o variables principales para su identificación<sup>108</sup>:

- **Poder,** La facultad de imponer su voluntad y crear un efecto, cambio o alteración en la organización.
- **Legitimidad,** Muestra las acciones de un grupo que son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores y creencias; es decir el grado o capacidad de percepción de si una acción es buena o mala de acuerdo a un sistema social.
- **Urgencia,** La cual es la sensibilidad de los grupos ante el nivel de espera para ser atendidas sus exigencias y la importancia que se concede a estas relaciones.

---

<sup>108</sup>FERNÁNDEZ GAGO, Roberto. Administración de la responsabilidad social corporativa. Citado por: BID-CONFECAMARAS. Responsabilidad social Manual de auto implementación de la empresa. Bogotá. DIGIPRINT, 2007. P48

De la cantidad de atributos que posee la parte interesada uno o más, o los tres se identifica y da prioridad al grupo de interés pero para mayor especificidad se dan siete ubicaciones para las partes interesadas agrupadas en 3 modalidades de acuerdo a los tres atributos principales<sup>109</sup>, y son mostrados en Cuadro 12., que muestra la ubicación de acuerdo a los atributos.

Cuadro 12. Ubicación de las partes interesadas

UBICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS					
Modalidad	Descripción de la modalidad	No. De atributos	Clasificación de la modalidad	Atributos que manejan	Descripción de la clasificación
<b>Latente</b>	Son los menos relevantes para la organización pero no se deben descuidar.	Posee uno de los tres atributos.	Inactivos	Tienen poder	Carecen de legitimidad y urgencia, pero deben ser vigilados pues tienden a adquirir los tres atributos y ejercer un mayor poder.
			Discrecionales	Tienen legitimidad	Carecen de poder y urgencia pero presentan percepción social para tener en cuenta.
			Exigentes	Tiene urgencia	Carecen de poder y legitimidad pero ejercen presión por las necesidades que la organización debe responder.
<b>Expectante</b>	Son más activos en su relación con la organización y gozan de mayor atención.	Posee dos de los tres atributos.	Dominantes	Tienen poder y legitimidad	Garantiza un buen reconocimiento dentro de la organización, a pesar de su falta de urgencia, poseen bastante influencia
			Dependientes	Tienen legitimidad y urgencia	Su falta de poder los hace sujetos a la atención de otras partes interesadas o la voluntad de la organización.
			Peligrosos	Tienen poder y urgencia	Actúan de forma peligrosa por tener su poder y urgencia por lo que la empresa debe anticipar sus acciones para reducir los impactos que provoca en la organización.
<b>Definitivo</b>	Su actividad con la organización es mayor y presentan la mayor atención.		Posee los tres atributos.		Son aquellos que deben recibir la atención inmediata de la organización puesto que al tener los tres atributos le permiten crear grandes modificaciones en la organización, en intereses, operaciones entre otros.

Fuente: FERNÁNDEZ GAGO.

**4.3.2 Matriz de identificación de partes interesadas.** Como se mencionó anteriormente la organización tiene que ubicar y darle una priorización a sus partes interesadas para saber cómo dar respuesta a sus necesidades y entender el ¿por qué? De su relación con la organización. Es por eso que se presenta una matriz con la cual se puede dar una priorización individual a cada parte interesada y entender la razón de por qué es un parte interesada así como el proponer

<sup>109</sup> Ibid., P48-50

estrategias para responderle (Ver Anexo 11), esto obteniéndose a través de la calificación de sus atributos presentada en el Cuadro 13., la ubicación de acuerdo a su modalidad presentado en el Cuadro 12., anteriormente descrito y una vez ubicado entender a nivel general de cada modalidad qué es lo que se debe hacer en cada caso presentado en el Cuadro 14.

Cuadro 53. Calificación de los atributos

CALIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS			
Atributos	Calificación	Nombre	Descripción
PODER	1	Poder bajo	Poca influencia, sugieren cambios que para la organización no son inmediatos pero al largo plazo van a ser considerados como necesarios.
	2	Poder medio	Moderada influencia, los cambios que presentan se van agregando de manera paulatina.
	3	Poder alto	Total influencia, causan cambios y alteraciones drásticas en la organización de manera inmediata.
LEGITIMIDAD	1	Legitimidad baja	Capacidad de percepción baja, influencia en la organización solo moral.
	2	Legitimidad media	Capacidad de percepción media, influencia en la organización tanto moral como de tipo social.
	3	Legitimidad alta	Capacidad de percepción alta, influencia en la organización tanto moral como de tipo social y legal.
URGENCIA	1	Urgencia baja	No manejan relaciones con la organización, sus necesidades pueden ser atendidas al final de otras de mayor prioridad.
	2	Urgencia media	Tienes relaciones pequeñas y/o apenas se generan las primeras relaciones con la organización, permite que sus necesidades sean atendidas de manera paulatina.
	3	Urgencia alta	Las relaciones con la organización son estrechas y exige que sus necesidades requieran de la mayor atención y respuesta.

Cuadro 64. Que debe tenerse en cuenta para la modalidad

¿Qué debe tenerse en cuenta para la modalidad?			
Modalidad	Clasificación de la modalidad	Atributos que manejan	¿Qué tener en cuenta?
Latente	Inactivos	Tienen poder	Atraer y mantener informados de las actividades de la organización de acuerdo a las necesidades propias de cada parte interesada y su atributo.
	Discrecionales	Tienen legitimidad	
	Exigentes	Tiene urgencia	
Expectante	Dominantes	Tienen poder y legitimidad	Monitorear e involucrar en la organización y responder sus necesidades de manera paulatina de acuerdo a sus atributos.
	Dependientes	Tienen legitimidad y urgencia	
	Peligrosos	Tienen poder y urgencia	
Definitivo	N/A	Tiene poder, legitimidad y urgencia	Hacerlas participes de las actividades de la organización, responder sus necesidades de manera activa e integrar las estrategias o peticiones que modifiquen de manera positiva. Siempre deben ser analizados y tratados de manera prioritaria.

A continuación se muestra los pasos que se deben realizar para documentar a cada parte interesada dentro de la matriz de identificación de las partes interesadas; al elaborar una matriz es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que la calificación de esta matriz debe ser totalmente honesta para que se acerque a valores reales y permita un mejor trabajo a la hora de crear acciones que respondan a los resultados arrojados. Los pasos para el desarrollo de la matriz son:

- Establecer la parte interesada a evaluar junto con una pequeña descripción, recordando que esta se conoce de acuerdo a las preguntas mencionadas anteriormente.
- Seleccionar el tipo de parte interesada (Ver 4.3.3 y 4.3.4); describiendo de forma corta el resultado final que se espera al identificarla, calificarla, priorizarla, involucrarla y darle respuesta a sus necesidades.
- Escoger que atributos maneja la parte interesada y calificarla de acuerdo al Cuadro 12.
- Seleccionar a que modalidad pertenece junto con su clasificación.
- Concluir que arroja la calificación y la clasificación de la modalidad apoyándose en el cuadro 13.
- Responder a las variables que la matriz solicita resolver las cuales darán la visión sobre cómo se relaciona la parte interesada con la compañía y que estrategias se pueden aplicar para involucrarla y responder a sus necesidades.

La anterior matriz es diseñada para una conocer a las partes interesadas pero de manera individual por lo que se requiere que la organización sepa cuáles son todas las partes interesadas que maneja y posteriormente con el uso de la matriz poder identificarlas a profundidad pero es necesario que exista un registro adicional donde se mencionen todas las partes interesadas (Ver Anexo 12), dándole la prioridad para que la organización según el tipo de parte interesada que es, sepa las acciones y estrategias que debe emprender para responder a las partes interesadas desde la de mayor a la de menor prioridad. Dentro de la lista de registro para una correcta priorización se deben tener en cuenta la forma en que se ubican la partes interesadas esta debe realizarse teniendo en cuenta las siguientes indicaciones y la Tabla 3., la cual mostrara como se debe priorizar una parte interesada de acuerdo a la calificación de sus atributos y la ubicación en la modalidad que pertenece está se encuentra diseñada de acuerdo a la modalidad de mayor a menor prioridad según y la ubicación según la calificación.

Tabla 3. Priorización según la calificación de los atributos

PRIORIZACIÓN SEGÚN LA CALIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS							
Poder	Legitimidad	Urgencia	Total	Modalidad	Clasificación	Combinación	Nivel o prioridad
3	3	3	9		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta y urgente
3	3	2	8		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
3	2	3	8		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
2	3	3	8		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
3	3	1	7		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
3	2	2	7		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
2	3	2	7		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
3	1	3	7		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
2	2	3	7		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
1	3	3	7		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Alta
3	2	1	6		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
2	3	1	6		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
3	1	2	6		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
2	2	2	6		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
1	3	2	6		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
2	1	3	6		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
1	2	3	6		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
3	1	1	5		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
2	2	1	5		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
1	3	1	5		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
2	1	2	5		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
1	2	2	5		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
1	1	3	5		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Media
2	1	1	4		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Baja
1	2	1	4		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Baja
1	1	2	4		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Baja
1	1	1	3		Dominantes	Pod, Legi y Urg	Baja
3	3	0	6	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Alta
3	0	3	6	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Alta
0	3	3	6	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Alta
3	2	0	5	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Alta
2	3	0	5	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Alta
3	0	2	5	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Alta
2	0	3	5	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Alta
0	3	2	5	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Alta
0	2	3	5	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Alta
3	1	0	4	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Media
2	2	0	4	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Media
1	3	0	4	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Media
3	0	1	4	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Media
2	0	2	4	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Media
1	0	3	4	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Media
0	3	1	4	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Media
0	2	2	4	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Media
0	1	3	4	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Media
2	1	0	3	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Media
1	2	0	3	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Media
2	0	1	3	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Media
1	0	2	3	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Media
0	2	1	3	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Media
0	1	2	3	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Media
1	0	1	2	Expectante	Peligrosos	Poder y Urgencia	Baja
0	1	1	2	Expectante	Dependientes	Legitimidad y Urgencia	Baja
1	1	0	2	Expectante	Dominantes	Poder y Legitimidad	Baja



Tabla 3. (Continuación)

PRIORIZACIÓN SEGÚN LA CALIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS							
Poder	Legitimidad	Urgencia	Total	Modalidad	Clasificación	Combinación	Nivel o prioridad
3	0	0	3	Latente	Inactivos	Poder	Alta
0	3	0	3	Latente	Discrecionales	Legitimidad	Alta
0	0	3	3	Latente	Exigentes	Urgencia	Alta
2	0	0	2	Latente	Inactivos	Poder	Media
0	2	0	2	Latente	Discrecionales	Legitimidad	Media
0	0	2	2	Latente	Exigentes	Urgencia	Media
1	0	0	1	Latente	Inactivos	Poder	Baja
0	1	0	1	Latente	Discrecionales	Legitimidad	Baja
0	0	1	1	Latente	Exigentes	Urgencia	Baja
0	0	0	0	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna

Los pasos para aplicar la priorización en el registro general de las partes interesadas y aplicando la tabla anterior son:

- El tipo de partes interesada (Ver 4.3.3 y 4.3.4), no afecta la forma de priorización solo es un dato informativos.
- La priorización general de las partes interesadas se da de acuerdo a su modalidad siendo el orden de la siguiente manera: La modalidad de los definitivos tienen la mayor prioridad, la modalidad de los expectantes le sigue después con una prioridad media y la modalidad de los latentes que sigue tiene la prioridad baja; finalmente si existe una parte interesada que aún no maneja ningún atributo pero se desea poner se añade al final ya que esta puede ser una parte interesada que se busca añadir a la organización.
- La priorización en la modalidad de los definitivos se da de acuerdo al total resultante de la calificación de los tres atributos, siendo de mayor prioridad los números altos, las calificaciones posibles son 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, y 9; revisar además la Tabla 7., para observar las posiciones y las prioridades según la calificación de los atributos.
- La priorización en la modalidad de los expectantes se da teniendo en cuenta dos situaciones la primera es dando la prioridad de acuerdo a las clasificaciones de la modalidad siendo el orden de la siguiente manera: la clasificación de los peligrosos tiene la mayor prioridad dentro de la modalidad expectante, la clasificación de los dominantes le sigue con una prioridad media dentro de la modalidad expectante y la clasificación de los dependientes que sigue con una prioridad baja dentro de la modalidad de expectante, junto a esto dentro de cada clasificación se toma en cuenta de acuerdo al total resultante de la calificación de los dos atributos que maneja, las posibles calificaciones solo son 2, 3, 4, 5 y 6; para esto se debe revisar la Tabla 7., para observar las posiciones y las prioridades según la calificación de los atributos.

- La priorización en la modalidad de los latentes se da teniendo en cuenta dos situaciones la primera es dando la prioridad de acuerdo a las clasificaciones de la modalidad siendo el orden de la siguiente manera: la calificación de los inactivos tiene la mayor prioridad dentro de la modalidad latente, la clasificación de los exigentes le sigue con una prioridad media dentro de la modalidad latente y la clasificación de los discrecionales le sigue con una prioridad baja dentro de la modalidad latente, junto a esto dentro de cada clasificación se toma en cuenta de acuerdo a la calificación del atributo que maneja, las posibles calificaciones solo son 1, 2 y 3; para esto se debe revisar la Tabla 7., para observar las posiciones y las prioridades según la calificación de los atributos.

Finalmente cuando se ha realizado la priorización de cada parte interesada que la organización tiene tanto en el listado general donde se agrupan todas para conocer su prioridad, como en la matriz individual para conocer más a fondo cada una, como involucrarla más, responder a sus necesidades e involucrarlas en la práctica de la RSE, se empiezan a generar estrategias, actividades y planes para poner en marcha dentro de la organización por lo que todas estas se deben establecer y organizar dentro de un plan de acción (Ver 4.5).

**4.3.3 Partes interesadas internas.** Entendiéndose como aquellos individuos o grupos de personas que se involucran con la organización de una manera directa en sus relaciones y que la acompañan desde sus inicios, siendo que muchos de los procesos de la organización son manejados por estos o funcionan a partir de estos y el cumplimiento de necesidades propias y ajenas. Siempre y en toda gestión de las partes interesadas debe primar el la ética del dialogo como parte del involucramiento, la cual invita a que una vez identificadas las partes interesadas la comunicación con estas sea activa y exista reciprocidad con cada uno. Igualmente el conocimiento de las partes interesadas internas se encuentra ligado al uso de indicadores que le permitan medir la aplicación de estrategias sobre las partes interesadas (Ver 4.6), A continuación se presentan algunas de las partes interesadas internas, pero se espera que cada organización identifique sus partes interesadas además de las que se presentan.

**4.3.3.1 Talento humano.** Concerniente a todas las personas que integran a la organización de manera interna y para el funcionamiento de la misma dividiéndose en:

- **Dueños y directivas.** Agrupando el nivel jerárquico más alto dentro de la organización que son voceros y orientadores de los objetivos de la organización donde “los intereses de este grupo se reflejan en los objetivos de la organización que, a su vez, son alcanzados siempre y cuando este con un sistema de gobierno interno efectivo”<sup>110</sup>. “las cuestiones para tener en cuenta

<sup>110</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P20

son: asegurar los mecanismos que permitan desarrollar los procesos y estructuras de buen gobierno, incluyendo los principios éticos o los valores que debería asumir la organización en su conjunto, lo cual supone o incluye el desarrollo de sistemas de gestión que impliquen la planeación estratégica documentada y divulgada”<sup>111</sup>.

- **Empleados.** Una organización incide directamente sobre sus empleados y la forma de los trabajos que se aplican tanto en aquellos que son directamente relacionados con la organización como con los tercerizados o relacionados a la actividad económica de la organización, “las organizaciones necesitan dar un trato responsable a las personas que trabajan para ellas, ya que son esenciales para el logro de sus objetivos y afectan de manera directa su reputación. Los trabajadores y la organización se mueven en un mundo no solo de derechos sino también de deberes, sus intereses y los de los empleadores son independientes, y solo en su equilibrio se logra un pleno reconocimiento y desarrollo; pues parte del éxito de una organización depende, tanto de la competencia y el compromiso de sus empleados, como de las condiciones en que estos desempeñan su labor”<sup>112</sup>.

Parte de integrarlas es reconocer elementos principales de RSE para estos donde se agrupan también obligaciones que hoy en día se hacen necesarias para un correcto funcionamiento de la organización, aclarado que no son las únicas ni la totalidad de los elementos que se deben aplicar para una correcta gestión de RSE y se invita a que la organización identifique las adecuadas para ella<sup>113</sup>:

- La aplicación de correctas prácticas laborales que se realizan dentro de la organización sea directo o subcontratado.
- Identificar la convergencia de propósitos personales de cada empleado con los de la organización, aumentando el desarrollo de calidad de vida del empleado como persona individual.
- Adopción de la legislación coherente con la declaración de los derechos humanos, constituciones legales, códigos laborales, y normas internacionales de trabajo (Organización Internacional del Trabajo – OIT).
- Dar cumplimiento a estas legislaciones utilizando sistemas nacionales de inspección que atraviesen toda la cadena de abastecimiento.
- El acceso de los empleados a mecanismos de justicia.

---

<sup>111</sup> Ibid. P20

<sup>112</sup> Ibid. P21

<sup>113</sup> ISO. ISO 26000:2010. Op. Cit. P 37 - 45

- Reconocimiento legal de toda persona como empleado de la organización y los derechos que da el reconocimiento de esto como la, protección social, seguridad laboral, salud, remuneración, formación entre otros así como los deberes tales como seguir un reglamento, o cumplimiento de tareas.
- Promoción de la igualdad de oportunidades y la no – discriminación por temas tales como género, condición sexual, raza, orientaciones religiosas o políticas, entre otros.
- Eliminación de cualquier tipo de trabajo forzoso o esclavitud.
- Erradicación de cualquier trabajo infantil.
- Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los empleados.
- Proteger la privacidad y la protección de datos personales de los empleados.
- Permitir y no obstruir a los empleados la libertad de asociación, libertad de sindicalización y la negociación colectiva.
- Asegurar condiciones ideales de trabajo para seguridad del empleado así como condiciones que fomenten y mejoren la calidad de vida laboral de cada empleado en relación a salarios, horario laboral, descansos, permisos, vacaciones y la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, esta última como reconocimiento del núcleo familiar dentro de la organización como fundamento de responsabilidad social el poder estimular este factor.
- Promover el fundamento de la lucha contra la corrupción en los empleados y su reporte ante cualquier situación que la presente informando tanto a la organización como a entidades encargadas y especializadas para el trato y acciones contra estas.
- Generar y promover campañas de salud de la organización como el apoyo a las de entidades de salud del gobierno.
- Proporcionar a los empleados en su experiencia laboral, las oportunidades de formación y desarrollo personal, profesional y laboral de manera equitativa y no discriminatoria.
- Cuando sea posible empleados despedidos se les proporcione ayuda para ubicarse nuevamente de manera laboral.

- Fomentar prácticas ambientalmente amigables en las operaciones y en las políticas y procesos estratégicos de la organización.
- Socializar en los empleados la conservación del ambiente y la aplicación de prácticas sostenibles y amigables con el ambiente.

**4.3.3.2 Proveedores y distribuidores.** Siendo los proveedores la primera sección de la cadena de abastecimiento, y distribuidores el medio de físico de recepción, embarque, entre otros; el proceso de la gestión de la responsabilidad social debe de abarcar desde estos para que la promoción de la responsabilidad social no solo se vea reflejada en la organización sino a través de toda la cadena de abastecimiento y su propuesta de valor. La gestión desde los proveedores y velar por sus intereses es necesaria no solo en materia económica el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social de la organización van enlazados a que lo que se obtiene de los proveedores también refleje las prácticas responsables y permita el trabajo en temas como la reputación de la transparencia de operaciones, la entrega de un producto responsable a los clientes entre otros. La concepción de los proveedores y distribuidores como una parte interesada ayuda a que la organización pueda analizar el conflicto de intereses y llegar a una solución equitativa y observar que si un proveedor o distribuidor no participa de las estrategias de la responsabilidad social pueda ser informado y se dé comienzo a un proceso de culturización.

Parte de integrarlas es reconocer elementos principales de RSE para estos donde se agrupan también obligaciones que hoy en día se hacen necesarias para un correcto funcionamiento de la organización, aclarado que no son las únicas ni la totalidad de los elementos que se deben aplicar para una correcta gestión de RSE y se invita a que la organización identifique las adecuadas para ella<sup>114</sup>:

- Promover prácticas justas de operación tales como la libre y justa competencia, realizando las actividades de manera coherente con las leyes.
- Promover en los empleados la importancia de cumplir las leyes y la práctica de la competencia justa.
- Trabajar y establecer mecanismos para evitar caer o permitir la corrupción así como alentar a los colaboradores con la organización para que realicen prácticas similares de anti-corrupción.
- Ser consciente de contexto social en el que opera y no aprovecharse de condiciones sociales, como la pobreza para lograr una ventaja competitiva.

---

<sup>114</sup> ISO. ISO 26000:2010. Op. Cit. P 53 - 56

- Promover y conocer las políticas aplicadas para la transparencia de las operaciones y movimientos.
- Llevar a cabo la debida diligencia y el seguimiento adecuado de las organizaciones con las que exista relaciones.
- Promover el cuidado del medio ambiente, el seguimiento a su cuidado, el establecimiento de políticas y normas para su cuidado.
- Salvaguardar el medio ambiente de la mano de los colaboradores para el aumento del pie de acción social.
- Con la promoción de la responsabilidad social en los colaboradores, se genere el involucramiento de la sociedad perteneciente a estos.

**4.3.3.3 Clientes y consumidores.** La finalidad de toda organización finalmente es la de proporcionar algún tipo de producto o servicio a un cliente específico “debe analizar la relación con el eslabón que es receptor de la propuesta de valor generada por la organización”<sup>115</sup>. Es necesario que los intereses de los clientes sean tomados en cuenta por la organización más que por el mero fin económico puesto que al ser receptores de la función de la organización su satisfacción permite el cumplimiento de objetivos dentro de la organización. Además de esto un proceso de responsabilidad social de actualidad debe promover tanto en el cliente (puede no ser el usuario final), y los consumidores (quienes consumen y son el usuario final), la idea del “consumidor responsable” el cual hace referencia a convertir al cliente y el consumidor en más que un elemento económico y volverse una extensión más de la responsabilidad social al recibir el producto y que estos sean movidos más allá de lo establecido por la ley.

Parte de integrarlos es reconocer elementos principales de RSE para estos donde se agrupan también obligaciones que hoy en día se hacen necesarias para un correcto funcionamiento de la organización, aclarado que no son las únicas ni la totalidad de los elementos que se deben aplicar para una correcta gestión de RSE y se invita a que la organización identifique las adecuadas para ella<sup>116</sup>:

- Mejorar la calidad de la información que se le brinda a clientes y consumidores tanto en la información del producto, como del conocimiento de las operaciones de la organización.
- Entregar a clientes y consumidores las herramientas y elementos necesarios para que sean ellos quienes tomen las decisiones de como suplir sus

<sup>115</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P22

<sup>116</sup> ISO. ISO 26000:2010. Op. Cit. P 56 - 69

necesidades de una manera eficiente y responsable tomando conciencia de la protección de su salud.

- La aplicación de operaciones que aseguren la calidad de los productos o servicios, velando por cumplir con altos estándares de calidad que protejan la salud y la integridad de los clientes y consumidores.
- Promoción de la igualdad del género.
- El trabajo por la protección de la vida privada y protección de la seguridad de la información y los datos privados.
- No promover y evitar el uso de prácticas engañosas, injustas o que omitan información necesaria.
- Identificar con claridad y definiendo su publicidad diferenciando la publicidad con fines comerciales de la publicidad filantrópica (ayuda deliberada sin relación con la ejecución de las actividades de la organización), y de la publicidad relacionada a la promoción de la responsabilidad social y si ambas se mezclan aclarando el objeto de su combinación.
- Dar a conocer precios totales y reales así como la totalidad de los impuestos y costos añadidos.
- Evitar el uso de todo tipo de imágenes o audios que promuevan anti-valores, cualquier tipo de discriminación o promoción de prácticas que fomenten la corrupción o la ilegalidad.
- Entregar la información relacionada a la ubicación de la organización por medio de cualquier medio de información que la organización use.
- Fomentar el uso de contratos o acuerdos legales para fines comerciales que incluyan todos los acuerdos pactados, evitando cláusulas injustas.
- Evaluar la idoneidad de los productos, así como permitir la evaluación y seguimiento que permita validar que el producto o servicio proteja la salud y seguridad del cliente y el consumidor.
- Transmitir toda la información a los clientes y consumidores sobre el uso adecuado del producto y servicio y riesgos asociados al uso que sean los normalmente previsibles.

- Fomentar en los clientes y consumidores el cierre del ciclo de vida y el conocimiento sobre la correcta disposición, que permita una mejor conservación del medio ambiente.
- Evaluar el uso de suministros que contribuyan al desarrollo sostenible.
- Educar al cliente y al consumidor en el uso responsable del producto, la protección del medio ambiente, uso eficiente de recursos; así como la verificación y evaluación de las actividades, estrategias y prácticas sostenibles que maneja la organización.

**4.3.4 Partes interesadas externas.** Entendiéndose como aquellos individuos o grupos de personas que se involucran con la organización de una manera indirecta en sus relaciones y que se ven afectados por las actividades que realizan tanto la organización como las partes interesadas externas, donde el mantener una respuesta equitativa de las necesidades de estas se hace vital para lograr coexistir. Siempre y en toda gestión de las partes interesadas debe primar el la ética del dialogo como parte del involucramiento, la cual invita a que una vez identificadas las partes interesadas la comunicación con estas sea activa y exista reciprocidad con cada uno. Igualmente el conocimiento de las partes interesadas externas se encuentra ligado al uso de indicadores que le permitan medir la aplicación de estrategias sobre las partes interesadas (Ver 4.6), A continuación se presentan algunas de las partes interesadas externas, pero se espera que cada organización identifique sus partes interesadas además de las que se presentan.

**4.3.4.1 Competidores.** La organización convive durante todo su ciclo de vida, relacionándose con otros tipos de organizaciones y que comúnmente se opera con fines de tipo económico; al mejorar “el entorno en el cual se desempeña la organización fomentando la competencia justa, mejorando la confianza y asegurando que las relaciones comerciales sean justas. La organización podría mejorar, su entorno a través de las relaciones de cooperación con otras organizaciones y establecer relaciones de responsabilidad social en toda su esfera de influencia, contribuyendo de esta manera, a generar el capital social a través del fortalecimiento de la institucionalidad y el tejido social”<sup>117</sup>.

Parte de integrarlos es reconocer elementos principales de RSE para estos donde se agrupan también obligaciones que hoy en día se hacen necesarias para un correcto funcionamiento de la organización, aclarado que no son las únicas ni la totalidad de los elementos que se deben aplicar para una correcta gestión de RSE y se invita a que la organización identifique las adecuadas para ella<sup>118</sup>:

<sup>117</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P25

<sup>118</sup> ISO. ISO 26000:2010. Op. Cit. P 53 - 56



- Promover prácticas justas de operación tales como la libre y justa competencia, realizando las actividades de manera coherente con las leyes.
- Promover la importancia de cumplir las leyes y la práctica de la competencia justa.
- Trabajar y establecer mecanismos para evitar caer o permitir la corrupción así como alentar a los colaboradores con la organización para que realicen prácticas similares de anti-corrupción.
- Ser consciente de contexto social en el que opera y no aprovecharse de condiciones sociales, como la pobreza para lograr una ventaja competitiva.
- Promover y conocer las políticas aplicadas para la transparencia de las operaciones y movimientos.
- Llevar a cabo la debida diligencia y el seguimiento adecuado de las organizaciones con las que exista relaciones.
- Promover el cuidado del medio ambiente, el seguimiento a su cuidado, el establecimiento de políticas y normas para su cuidado.
- Salvaguardar el medio ambiente de la mano de los colaboradores para el aumento del pie de acción social.
- Con la promoción de la responsabilidad social en los colaboradores, se genere el involucramiento de la sociedad perteneciente a estos; lo que permita el aumento del tejido social.
- Fomentar las alianzas con los cooperadores para que el beneficio social sea trabajado y esto genere el ganar-ganar entre organizaciones y la sociedad.

Dentro de las relaciones económicas de la organización con otras competidoras al empezar a aplicar la responsabilidad social se recuerda que el comienzo de la cooperación tiene como herramienta la asociatividad (Ver 4.1.7), para lograr mayores resultados al permitir conocer de manera conjunta y documentada las estrategias que se puedan creando asociaciones de tipo “social”.

**4.3.4.2 Gobierno.** Siendo “el conjunto de instituciones que tienen la autoridad y la potestad para establecer las normas que regulan una sociedad (Ver 4.2.1), teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio. Dentro de la comunidad se encuentran las instituciones del estado, y esta espera que la organización contribuya a sus finanzas y a las del ente territorial en donde opera, a través del

cumplimiento de sus obligaciones tributarias y demás exigencias establecidas por la ley”<sup>119</sup>.

El gobierno más que ser el componente de autoridad, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial puede convertirse en un agente externo, que permita avalar aquellas prácticas que la organización emprenda en responsabilidad social que finalmente le brinda respaldo y seguridad de que sus estrategias y acciones socialmente responsables son correctas; permitiendo un proceso especial para la retroalimentación y la mejora dentro de la organización, así como también el conocimiento y aprobación sobre el cumplimiento en materia legal.

Parte de integrarlo es reconocer elementos principales de RSE para estos donde se agrupan también obligaciones que hoy en día se hacen necesarias para un correcto funcionamiento de la organización, aclarado que no son las únicas ni la totalidad de los elementos que se deben aplicar para una correcta gestión de RSE y se invita a que la organización identifique las adecuadas para ella. Es especial entender que abordar la responsabilidad con el gobierno es el cumplimiento de la ley, así como lograr su participación en conjunto con la organización y que estos a su vez trabajen en pro de mejorar la calidad de vida dentro de la comunidad quien es la principal parte interesada afectada por la relación de las necesidades e intereses de los dos:

- Lograr un compromiso de toda la organización para que siempre se cumplan todas las obligaciones legales a las que estén sujetos.
- Evitar situaciones que generen corrupción dentro de las relaciones del gobierno y la organización.
- Proponer políticas públicas que favorezcan los intereses colectivos<sup>120</sup>.
- Proponer alianzas para favorecer y apoyar el cuidado del entorno, cuidando de las políticas ambientales propuestas y proponiendo aquellas que sean necesarias para la creación de sostenibilidad.
- El cumplimiento de las obligaciones tributarias así como la vigilancia del uso correcto y debido de estos recursos.

**4.3.4.3 Instituciones de educación y formación.** La integración de modelos educativos dentro de la organización se da por las necesidades de contribuir al proceso de formación en primera instancia a nivel laboral en la formación y crecimiento profesional de los empleados, posteriormente y bajo análisis y revisión

---

<sup>119</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P25

<sup>120</sup> *Ibíd.* P25

detallada avance a niveles sociales cuando se establece que la ejecución de la responsabilidad social debe abarcar el apoyo educativo de la comunidad. La organización que trabaje la responsabilidad social y que la ligue a las instituciones debe diferenciar y aclarar que es el apoyo por responsabilidad social y que es de tipo filantrópico (de ayuda sin interés y alejada de toda responsabilidad), diferenciándolas al entender por qué razón se realizan procesos de formación:

- **Requisitos para permitir la formación**<sup>121</sup>. Teniéndose en cuenta variables tales como: Requisitos regulativos impuestos por la ley, requisitos de políticas impuestas por la organización incluyendo lo relacionado con talento humano, consideraciones financieras, requisitos de programación y tiempo, disponibilidad y capacidad de quienes van a recibir la formación, disponibilidad de los proveedores de formación, el análisis de cualquier otro recurso que la organización considere vital.
- **Métodos de formación y criterios para la formación**<sup>122</sup>. El uso de herramientas como cursos y talleres internos o externos, pasantías, entrenamiento y asesoría en el trabajo, autoformación y aprendizaje a distancia.
- **Uso de instituciones**. La libertad para escoger con quien se dará la formación es propia de cada organización entendiendo que el uso puede ser tanto de instituciones de educación superior tales como universidades privadas o públicas, instituciones del estado Ejemplo. SENA (Servicio Nacional De Aprendizaje), organizaciones especializadas para formaciones especiales, o contratación de personas naturales.

Además de tomar esta parte interesada como formación en la organización el proceso de responsabilidad social debe estar alineado a buscar el compromiso de la organización en prestar apoyo a procesos educativos que desemboquen en impactos positivos en la comunidad.

**4.3.4.4 Comunidad.** Entendiendo a la comunidad como el grupo de individuos que conviven junto a la organización mientras esta desarrolla sus actividades cotidianas así como la comunidad también las realiza; y que la ejecución de las actividades de la organización impacta en la comunidad. “Las organizaciones tienen una relación ineludible, frente al desarrollo social, buscando se logren las metas sociales trazadas para superar la pobreza, el desempleo, la violencia y las diversas formas de exclusión social; estos aportes construyéndose en articulación con las comunidades. Empezando por evaluar los impactos recíprocos en las

---

<sup>121</sup> ICONTEC. Gestión de la calidad. Directrices para la formación. NTC-ISO 10015:2003. Bogotá, Colombia. P6

<sup>122</sup> *Ibíd.* P6

relaciones con la comunidad, para proceder a reducir los negativos y a incrementar de manera sostenible los positivos”<sup>123</sup>.

En todo el proceso que se maneje con la comunidad, la comunicación abierta con estos es vital para trabajar en alianzas y que todas las estrategias establecidas sean consultadas y analizadas como viables. El establecer comunicaciones con la comunidad es necesario y existen formas para crear relaciones con estas como son<sup>124</sup>.

- Promoción de un trato equitativo para cualquier integrante de la comunidad sin ninguna discriminación de cualquier tipo.
- Desarrollo humano para fortalecer la capacidad y oportunidades para desarrollo dentro de la comunidad.
- Cooperación que permita desarrollar acciones que permitan el beneficio común y los mecanismos de participación de la comunidad.
- Superación de la pobreza y de la exclusión promoviendo estrategias para la distribución equitativa de las riquezas.

Parte de integrar a la comunidad es además reconocer elementos principales de RSE para estos donde se agrupan también obligaciones que hoy en día se hacen necesarias para un correcto funcionamiento de la organización, aclarado que no son las únicas ni la totalidad de los elementos que se deben aplicar para una correcta gestión de RSE y se invita a que la organización identifique las adecuadas para ella<sup>125</sup>:

- Asumir la responsabilidad por la promoción y respeto de los derechos humanos y que todos puedan gozar de ellos.
- Junto con el respeto de los derechos humano, también se encuentra el de promover y respetar los derechos civiles y políticos, y postulados propuestos en la misma constitución.
- Dar promoción a la comunidad la cual también convive entorno a un medio ambiente natural por lo cual se debe buscar que la alineación de las estrategias de la organización se proyecte a la comunidad, que al lograr el involucramiento en la práctica de un cuidado ambiental y sostenible se permita vivir en un ambiente sano.

---

<sup>123</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P23

<sup>124</sup> Ibid. P23

<sup>125</sup> ISO. ISO 26000:2010. Op. Cit. P 66 - 76

- Considerar a los grupos que representan a la comunidad y cada grupo que la conforma entendiendo sus necesidades y expectativas para hacerlas partes de las estrategias organizacionales.
- Mantener relaciones transparentes con funcionarios del gobierno local y representantes políticos, evitando cualquier forma de corrupción.
- Alentar y apoyar a los ciudadanos en voluntariado de servicio a la comunidad.
- Promover y apoyar el acceso a la educación que mejore la calidad de vida, erradicando temas como el analfabetismo.
- Aumentar la toma de conciencia sobre los derechos humanos.
- Alentar y promover acciones para el cuidado de los menores de edad.
- Promocionar, crear y alentar el empleo que sea brindado a la comunidad como medio para erradicar la pobreza.
- Considerar los impactos del uso de tecnologías que desplacen a la persona de una fuente de empleo.
- Considerar el beneficio de crear empleo directo en vez de la modalidad temporal.
- Considerar ayudar a promover condiciones necesarias para la creación de empleo.
- Considerar contribuir al desarrollo de tecnologías que puedan ayudar a solucionar asuntos sociales y ambientales en las comunidades locales.
- Considerar el apoyo y cooperación con organizaciones que mejoren el desarrollo tecnológico y científico de la comunidad local.
- Considerar el impacto económico de una comunidad al entrar o salir de ella, incluyendo los impactos en los recursos básicos necesarios para el desarrollo sostenible de la comunidad.
- Estimular y apoyar la diversificación de la actividad económica existente en la comunidad, sin privar de la oportunidad del crecimiento económico o surgimiento de nuevas organizaciones.

- Cumplir con las obligaciones tributarias concernientes y necesarias para la prosperidad de la comunidad.
- Buscar eliminar los impactos negativos en la salud de cualquier proceso de producción, producto o servicio proporcionado por la organización.
- Considerar aumentar la toma de conciencia acerca de las amenazas para la salud y acerca de las principales enfermedades y su prevención.
- Tener en cuenta la promoción del desarrollo de la comunidad. Todas las acciones deberán ampliar las oportunidades de los ciudadanos.
- Evitar acciones que perpetúen la dependencia de la comunidad en las actividades de tipo filantrópico de la organización, su continua presencia o apoyo.
- Considerar la contribución a programas para la protección de grupos vulnerables; que permita aumentar sus capacidades, recursos y oportunidades.

**4.3.4.5 Medio ambiente.** “Toda organización existe en un medio ambiente determinado, lo que hace necesario identificar, comprender y gestionar la dimensión ambiental. La organización debe considerar la sostenibilidad como marco de sus acciones, lo cual incluye sus relaciones con las comunidades”<sup>126</sup>. Es necesario que las organizaciones entiendan su impacto sobre el ambiente y tomen conciencia para empezar a gestionar acciones en contra de afectaciones negativas al medio ambiente obra de la organización o de agentes externos como el cambio climático; para esto es posible buscar la ayuda de normatividades técnicas aplicadas al cuidado y gestión ambiental (NTC-ISO 14000:2015).

“La organización debe asumir, su responsabilidad con el desarrollo sostenible, es decir esto implica cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales, generar alianzas con otras organizaciones con las que existe relación, aplicar el uso de tecnologías amigables, gestionar prácticas sostenibles, y abarcar la toma de conciencia en todas las partes interesadas sobre el las protecciones ambientales para evitar un mayor deterioro ambiental”<sup>127</sup>.

Parte de integrar al medio ambiente es reconocer elementos principales de RSE para estos donde se agrupan también obligaciones que hoy en día se hacen necesarias para un correcto funcionamiento de la organización, aclarado que no son las únicas ni la totalidad de los elementos que se deben aplicar para una

---

<sup>126</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P24

<sup>127</sup> Ibíd. P24 - 25

correcta gestión de RSE y se invita a que la organización identifique las adecuadas para ella<sup>128</sup>:

- Identificar los aspectos e impactos de las actividades de la organización.
- Mantener la evaluación de los riesgos ambientales y el proceso de seguimiento a la mitigación de estos.
- Análisis sobre el ciclo de vida del producto.
- La aplicación de prácticas benévolas con el ambiente así como el uso sostenible de los recursos.
- Implementar medidas para la reducción de la contaminación y disposición de los residuos.
- Cumplimiento de la normatividad ambiental vigente sobre la que se cobija la organización.
- Considerar la implementación de políticas que apoyen la gestión ambiental y que estén más allá del cumplimiento estrictamente legal.
- Involucrarse con la comunidad para la protección del ambiente, concientizando para evitar el aumento de la contaminación, la disposición inadecuada de residuos y la prevención y protección de la salud.
- Evitar el uso de productos químicos prohibidos, o cualquiera que afecte a la salud de los integrantes de la organización y la comunidad.
- Identificar el uso de químico en los procesos empleados dentro de la organización.
- Identificar los distintos recursos que son utilizados como fuentes de energía.
- Utilizar materiales reciclados y reutilizar el agua cuanto sea posible.
- Considerar el uso de fuentes alternativas de energía que reemplacen el uso de recursos que no se pueden renovar.
- Promover la adquisición y el consumo sostenible.

---

<sup>128</sup> ISO. ISO 26000:2010. Op. Cit. P 45 - 52

- Realizar ahorros de energía.
- Aplicar evaluaciones de emisiones de gases nocivos, para controlar impactos que empeoren el cambio climático.
- Identificar movimientos climáticos con el fin de aplicar elementos para la adaptación al cambio.
- Identificar la biodiversidad en la que se encuentra la organización y la comunidad.
- Considerar el uso futuro de productos de proveedores que apliquen prácticas sostenibles.
- Evitar acciones que pongan en peligro la subsistencia de especies que se encuentren dentro de la biodiversidad identificada.
- **Aplicación del desarrollo sostenible.** “El desarrollo sostenible deberá constituirse en un objetivo estratégico de corto, mediano y largo plazo dentro de la organización que quiera ser socialmente responsables. Este enfoque busca garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la calidad de la vida y el bienestar social, protegiendo los recursos naturales en que se sustentan estos procesos y asegurando los derechos de las futuras generaciones a un ambiente sano. Manejando a nivel organizacional la sostenibilidad instaurándola en sus valores organizacionales, criterios de gestión con las partes interesadas, creación de políticas, sistemas de gestión, indicadores y la correcta evaluación de estos y sus resultados esperados”<sup>129</sup>.

**4.3.5 Dimensiones de la RSE.** Todas las organizaciones interactúan con unas dimensiones generales de tipo económica, social y ambiental; que para la RSE son de manera general las prácticas que toda organización con enfoque RSE debe trabajar sobre las partes interesadas que se mencionaron anteriormente son de tipo interna y externa. Es así que la organización debe trabajar además en vincular cada parte interesada con cada dimensión y los intereses de cada una de las dimensiones como se mencionan a continuación<sup>130</sup>:

- **Dimensión económica interna.** Enfocada en la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, ajustando la equidad y la justicia. Esperando de las organizaciones que se logre generar utilidades y así mismo mantener sostenibilidad en sus procesos.

<sup>129</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P15

<sup>130</sup> CAJIGA CALDERON, Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía). P 5-6



- **Dimensión económica externa.** Implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad. Igualmente participar en la planeación e implantación de planes económico de su comunidad tales como la generación de empleo, fomento de nuevas empresas entre otras.
- **Dimensión social interna.** Implica la responsabilidad compartida (accionistas, colaboradores, proveedores y demás actores), para el cuidado y el fomento de la calidad de vida en el trabajo por el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- **Dimensión social externa.** Acciones y aportaciones propias y gremiales para contribuir con tiempo y recurso para generar condiciones que fomenten el espíritu empresarial y desarrollo de la comunidad, mejorando el entorno del mercado.
- **Dimensión ambiental interna.** Implica las repercusiones ambientales de los procesos, productos y servicios; prevención y mitigación de los aspectos ambientales fruto de la actividad de la organización.
- **Dimensión ambiental externa.** Enfocado a la práctica de la preservación y la mejora ambiental para el beneficio común (desarrollo sostenible).

El objetivo de analizar cómo debe responderse cada dimensión es establecer lineamientos estratégicos de acción ajustadas de acuerdo al contexto de la organización.

#### **4.4 FASE 4: APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS**

La aplicación de las Buenas prácticas dentro de un enfoque de RSE y DS se hace viable puesto que apoya una gestión tanto sostenible, como empresarial en el apoyo a los procesos de la organización, mejorando las relaciones con los partes interesadas, contribuyendo a la aplicación del desarrollo sostenible dentro de la organización. La globalización y las exigencias actuales del dinamismo de una organización exigen que los procesos tengan cada vez mayor grado de calidad y profesionalidad con el que se puedan alcanzar beneficios y lograr alcanzar nuevos mercados así como entender la necesidad de establecer lineamientos para el cuidado de la salud, el medio ambiente y mejora de las condiciones de trabajo de los empleados; a esto invita el uso de buenas prácticas que para este modelo permitirá un mayor enfoque socialmente responsable. Dentro de la fase se expondrán tres tipos las BPL (Buenas Prácticas Laborales), BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) y BPM (Buenas Prácticas de manufactura); establecidas para el buen funcionamiento en las relaciones y prácticas laborales apoyadas de aquellas utilizadas en los procesos primarios (cultivo hasta la cosecha), seguido de aquellas utilizadas en los procesos donde se inician cosecha, pos cosecha y

las transformaciones. Se presentaran a continuación las tres formas que incluye el modelo explicando su función y sugerencias para orientar a la organización para que diseñe estas y otras que considere que son necesarias para un funcionamiento correcto y beneficioso, que en todo momento debe estar debidamente documentado y socializado.

La aplicación de Buenas Prácticas, representan parte del compromiso con la RSE de querer ir más allá de la normatividad que aplique a la organización tales como: obligaciones fiscales, laborales, ambientales, de seguridad laboral, entre otras. Es de anotar que aplicar Buenas Prácticas no exime a las organizaciones de cumplir con sus deberes legales, ni los reemplaza.

**4.4.1 Buenas Prácticas Laborales (BPL).** “Aquellas que permiten el desarrollo social, en un ámbito de protección a los trabajadores garantizando el progreso económico. Es decir aquella que facilita el desenvolvimiento del talento humano en un contexto de respeto a los derechos aceptados por la comunidad y de desarrollo y progreso de la economía y la empresa”<sup>131</sup>. Surgen entonces para la correcta relación con los empleados lo que permita mejorar en todo momento la calidad de vida y seguridad de los empleados desde la asociación y trabajo colectivo.

La organización debe crear los mecanismos para instaurar las buenas prácticas laborales por lo que para su creación y diseño deberá incluir los elementos expuestos en el Cuadro 15., vitales para la aplicación correcta de la herramienta de BPL, tomando como base las expuestas por la OIT.

Cuadro 75. Criterios para aplicar dentro de las BPL

CRITERIOS PARA APLICAR DENTRO DE LAS BPL	
LAS RELACIONES LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los procesos correctos para la apertura al dialogo, la consulta y la negociación que permita mayor acercamiento a las condiciones y operaciones en las que el empleado se involucra y así poder conocer y suplir las necesidades. Utilizando medios de vocería entre los empleados permitiendo la cooperación colectiva.</li> <li>• Las relaciones laborales deben buscar la eliminación de la rigidez entre altos y bajos mandos pasando al dialogo y trato equitativo; así como la eliminación del concepto de quejas al dialogo y la consulta.</li> <li>• No solo reconocimiento de la igualdad debe aplicar en las relaciones, además el establecimiento de normas previamente consultadas documentando la aprobación tanto de las directivas como de los cargos más bajos.</li> </ul>
LAS RELACIONES LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de listas de chequeo y actas de socialización que permitan el registro documental de reuniones y negociaciones.</li> </ul>

<sup>131</sup> RUEDA-CATRY, Markeen; VEGA RUIZ, María. Buenas prácticas de relaciones laborales en las américas. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Abril 2005. P6

Cuadro 15. (Continuación)

CRITERIOS PARA APLICAR DENTRO DE LAS BPL	
LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir los mecanismos de consulta que permitirán a los empleados la negociación permite a estos optar por la vocería (auto representación) y que sea a través de la consulta el trabajo por tres aspectos principales que deben tener constante vigilancia: La composición de los salarios y remuneraciones, los tiempos de trabajo (horarios, descansos, conciliación de vida laboral y familiar) y la aplicación de medios y herramientas para la resolución de conflictos dentro de la empresa.</li> <li>• La equidad laboral debe primar por lo que la creación de mecanismos especiales, procesos especiales y la documentación respectiva debe crearse para documentar aquellos esfuerzos que se planeen aplicar con procesos de consulta, aprobación y socialización.</li> </ul>
CRITERIOS DE LA EJECUCIÓN, Y SEGUIMIENTOS DE LAS BPL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los involucrados en los procesos de dialogo deben estar dispuestos a mantener seguimiento y sostenibilidad de los que los diálogos acordados generen estableciendo elementos tales como metas, planes de acción, indicadores de seguimiento.</li> <li>• Siempre en cada espacio de dialogo se debe operar bajo la transparencia e información, la protección misma de la información y los datos, la búsqueda de objetivos y metas en común, la correcta divulgación, la actitud positiva y total disposición para el trabajo en equipo.</li> </ul>
PROTECCIÓN Y CUIDADO DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal debe participar activamente del programa de las buenas prácticas y posteriormente debe sostenerlas; por lo que se debe dar una asignación de responsabilidades sobre tareas de cuidado así como las herramientas que deban usar y los registros que documenten tareas y herramientas (Uniformes, equipos, manuales, entre otros).</li> <li>• La seguridad de los empleados es parte esencial de las buenas prácticas, es por esto que la organización debe emplear toda la protección sobre el reconociendo los peligros a los que se exponen, capacitando a los empleados sobre sus tareas y el mismo uso de las buenas prácticas, y fomentando la higiene en el trabajo y en la vida personal.</li> <li>• Las obligaciones con el personal en con la afiliación a las empresas prestadoras de salud y seguridad laboral</li> </ul>

Fuente: RUEDA-CATRY, Markeen; VEGA RUIZ en trabajo con la OIT

**4.4.2 Definición de las BPA Y BPM.** Presentando a continuación la definición de las buenas prácticas para que se comprenda su función así como la estructura de que deben contener las buenas prácticas entendiéndose que la propia organización debe con estas sugerencias adecuar e incluir las correctas y necesarias para ella.

**4.4.2.1 Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).** “Son las prácticas aplicadas en las unidades productivas desde la planeación del cultivo hasta la cosecha, el empaque y transporte de alimentos con el fin de asegurar su inocuidad

(conservación aceptable de un producto para la protección de la salud y cuidado del medio ambiente), la conservación del medio ambiente y la seguridad y bienestar de los trabajadores”<sup>132</sup>.

**4.4.2.2 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).** “Son aquellas prácticas preventivas utilizadas en la preparación, manipulación, almacenamiento, transporte y distribución para asegurar la inocuidad en el consumo humano”. Y que a la hora de ser entregado el producto cumpla con los estándares previstos en su proceso de creación, satisfaciendo necesidades, protegiendo la salud y actuando con calidad.

**4.4.2.3 Estructura para la aplicación conjunta de las BPA Y BPM.** Tomando como base varios aspectos de la guía de buenas prácticas presentada por el MADR y el ICA, se presenta en el Cuadro 16., una estructura que funcione de guía para aplicar las BPA y BPM dentro de la organización, y la sugerencia de algunas herramientas para llevar su gestión.

Cuadro 86. Estructura para aplicación de BPA y BPM

ESTRUCTURA PARA APLICACIÓN DE BPA Y BPM		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS AUXILIARES
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>El objetivo de entregar un producto excelente, debe comenzar por una debida planeación de lo que se va a producir, para conocer los factores que puedan afectar el éxito de la organización.</li> <li>Planear permite decidir si es conveniente, el cultivo y la forma de cultivar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de gestión (Ver 4.5).</li> <li>Documentos de Procesos.</li> <li>Listas de chequeo.</li> </ul>
IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los peligros que afectan a los cultivos y quienes intervienen en ellos, provocándoles daños en la salud, al ambiente o la combinación de ambos. Se hace necesario identificarlos y tomar medidas para contrarrestarlos.</li> <li>La identificación de los peligros debe abarcar los procesos y buscar cómo evitarlos deben reconocerse la existencia de peligros de tipo físico en terrenos (erosión, inundaciones), físico en los productos del cultivo (herramientas, maquinarias, elemento personales), químicos (Contaminación del suelo, plaguicidas), biológicos (Plagas, enfermedades).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de evaluación de los peligros</li> <li>Documentos de seguimiento.</li> <li>Listas de chequeo.</li> <li>Mapeo de los peligros dentro del diseño de mapa de la planta.</li> </ul>

<sup>132</sup> MADR, ICA, Corporación Colombiana Internacional (CCI). Mis buenas prácticas agrícolas “guía para empresarios”. {Diapositivas}. 39 diapositivas, Color

Cuadro 16. (Continuación)

ESTRUCTURA PARA APLICACIÓN DE BPA Y BPM		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS DE APOYO
AREAS E INSTALACIONES, EQUIPOS Y UTENSILIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>La descripción de las áreas que presenten los peligros existentes, como el estado eficiente en el que deben permanecer, y el establecer aquellos elementos necesarios para el cumplimiento de cualquier medida de seguridad y de inocuidad tales como letreros de aviso y señalamiento de manera correcta de uso o de trabajo, o áreas que requieran ingreso especial entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros documentados del estado correcto de cómo deben permanecer las instalaciones o equipos.</li> <li>Registros y programas de mantenimientos, desinfección y limpieza.</li> </ul>
CALIDAD Y MANEJO DEL AGUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comenzar las operaciones continuas para las operaciones de cuidado del recurso hídrico deben ser programadas, divulgadas y entendidas para el inicio de la sostenibilidad sobre el recurso. Utilizando herramientas como la planeación de revisión de las fuentes hídricas cercanas, reutilización posible del agua.</li> <li>Se debe además tener en cuenta que debe manejarse también un control sobre los insumos químicos que se combinan con agua o que pueden afectarla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos y registros de revisión de las fuentes.</li> <li>Establecimiento de procesos de reutilización del agua.</li> <li>Códigos de conservación y ahorro de agua.</li> </ul>
MANEJO INTEGRAL DEL CULTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscando la aplicación de técnicas, métodos y recursos para reducir plagas. Lo principal siempre será la realización de las tareas y seguimientos en el momento oportuno, sobre las etapas de cultivo; en el suelo (labranzas, siembras controladas, rotación de cultivos, protección de los cultivos y los fruto de estos, inmunización a las plagas, uso de drenajes y recolección de aguas estancadas), propagación (recepción de los materiales de cultivo semillas e insumos control en su ciclo de vida), nutrición de las plantas (fertilización del suelo y las plantas, programación de las fechas de fertilización, control de abonos), protección de los cultivos (cuidado del cultivo evitando las plagas por medio de la prevención reconociendo e identificando las posibles plagas y las medidas para su control, monitoreo y seguimiento al estado de los cultivos y análisis de posibles anomalías así como los planes y procesos de intervención ante tales eventualidades).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación de planes de cultivo.</li> <li>Campañas y registros de sanidad.</li> <li>Listas de chequeo para el control diario del cultivo.</li> <li>Registro y documentación de controles y medidas para la inocuidad.</li> <li>Planes de emergencia en cultivos y control de plagas.</li> <li>Programas de inocuidad del producto, Uso de normas técnicas de inocuidad NTC-ISO 22000.</li> </ul>
CUIDADO Y GESTIÓN AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>La posición actual de las organizaciones debe estar enfocada al cuidado ambiental, estableciendo los efectos de los procesos sobre el ambiente, diferenciando los impactos negativos y como mitigarlos.</li> <li>El uso adecuado de elementos que se usen en todos los procesos, documentando sus efectos y registrando su forma de uso, así como disposición final de estos, junto con la importancia de programas de reciclajes y documentación de procesos de reciclaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de gestión ambiental, Uso de normas técnicas de gestión ambiental como ISO 14000.</li> <li>Listas de verificación del estado de elementos como (pesticidas, medicamentos, entre otros) y programas de capacitación.</li> <li>Manuales de higiene ambiental.</li> </ul>

Cuadro 16. (Continuación)

ESTRUCTURA PARA APLICACIÓN DE BPA Y BPM		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS DE APOYO
TRANSPORTE DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar el transporte del producto es de importancia al entender que aún no llega a manos del cliente el producto por lo que se deben documentar los procesos de transporte (tamaño del producto, tipo, estados de refrigeración, correcta manipulación, empaque y sellamiento, ubicación alejada de animales y productos químicos nocivos, higiene de quienes manipulan el producto, y los documentos que acompañen esta información).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de registro de personal de transporte.</li> <li>Lista de verificación del adecuado estado de los transportes.</li> <li>Documentación del destino de los productos.</li> </ul>
TRANSPORTE DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Además mantener control sobre quienes compran el producto para un consumidor final es importante entendiendo, evaluando y aprobando el correcto almacenamiento, y manipulación del producto; que permita velar por la salud del consumidor final hasta el eslabón final que le provee el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listas de verificación de las áreas de almacenamiento y venta del producto en áreas externas a la organización.</li> </ul>

Fuente: MADR e ICA 2009

La aplicación de las buenas prácticas debe empezar por el análisis del estado en que se encuentra la organización en los parámetros que se describieron anteriormente, lo que les permita posteriormente crear por medio de esas estructuras los documento, manuales y procesos específicos que permitan de manera documental establecer y registrar lo acordado como pertinente para manejar en la organización en materia de buenas prácticas, para finalmente comenzar el proceso de divulgación en la organización a cada uno de los colaboradores y las partes interesadas que requieran conocerlas.

#### 4.5 FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Como proceso de gestión socialmente responsable en la organización, se debe desarrollar la planificación adecuada para todas las actividades que la organización establezca en cada fase del modelo, desde la planificación estratégica, el cumplimiento de los elementos de entrada, la identificación y trabajo con las partes interesadas, la aplicación de buenas prácticas, y los seguimientos apoyado de los indicadores y el resultado final el informe de sostenibilidad. Se presenta entonces a continuación las definiciones, explicaciones y objetivos del apoyo que ofrece la correcta planificación.

**4.5.1 Planificación.** Establecer acciones que emprenda una organización no deben ser al azar y sin que exista un debido proceso donde se pueda entender el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién? Y ¿Con qué? Para realizar esas acciones o estrategias previstas, una correcta planificación permite a las organizaciones tener una herramienta, para seguir así como documentación que establezca la mejor forma de hacer las cosas; al entender la necesidad de la planificación establecer

los planes de gestión (Que son el documento que especificará todo lo que se establezca dentro de la planificación), e incluir el enfoque PHVA (Planear, Hacer o ejecutar, Verificar y Actuar) que se espera contenga la planificación.

**4.5.2 Objetivos y beneficios de la planificación.** El establecer una correcta planificación y su soporte que es el plan de gestión que para el modelo la organización lo puede establecer con el nombre del “plan de G.S.R (gestión socialmente responsable)” para entender que abarcará todo lo relacionado con el modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible; permite que la organización se beneficie al “incrementar la confianza en que los requisitos serán cumplidos, que los procesos están en control y la motivación que esto puede dar a los involucrados. También puede permitir conocer mejor las oportunidades de mejora. Igualmente dará el conocimiento a la organización para que aplique la planificación a todos sus procesos o proyectos que emprenda”<sup>133</sup>.

**4.5.3 La aplicación PHVA y el plan de G.S.R.** Inicialmente se busca que los planes de G.S.R o cualquier otro plan que emprenda la organización, sea aplicada con la metodología PHVA la cual es una “metodología que describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). Compuesto por 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras”<sup>134</sup>. A continuación se relaciona entonces el objeto de cada etapa y cuál es su relación con la planeación y establecer el plan de G.S.R y el propio modelo<sup>135</sup>.

- **“P”. planear.** Establecer las estrategias, las acciones que se piensan ejecutar dentro del plan de acción. Es aquí donde se establecen las situaciones que se van a realizar y documentar dentro del plan es decir todo lo concerniente al modelo en la fase estratégica, el diseño de los procesos y actividades necesarias para el cumplimiento de elementos de entrada, las estrategias de trabajo con las partes interesadas, y los procesos para establecer la comunicación y contenido de los reportes de sostenibilidad.
- **“H”. hacer o ejecutar.** Referente a la ejecución de todos lo planificado dentro del plan de G.S.R o cualquier plan establecido por la organización, siempre teniendo el plan como punto de referencia para saber que se va a realizar paso a paso así como, realizar toda la ejecución sobre la documentación

---

<sup>133</sup> Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Directrices para los planes de calidad. NTC-ISO 10005:2005. 2ed. Bogotá, Colombia.

<sup>134</sup> PDCA. Ciclo PDCA {En línea}. {17 de octubre de 2015} disponible en: (<http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>).

<sup>135</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P8

establecida, los procesos aplicados y velando por la correcta gestión del cambio.

- **“V”. verificar.** Al ejecutar lo planeado se debe hacer seguimiento a este verificando el cumplimiento de lo pactado en el plan, haciendo constantes seguimientos, realizando vigilancia, reportando y documentando cualquier anomalía o falla, esto es apoyando al establecer herramientas que midan el cumplimiento del plan tales como los indicadores ya establecidos o especiales que requieran ser creados para la medición, el uso de las auditorias, y finalmente el reporte de sostenibilidad que será el resultado de lo planeado, lo ejecutado y lo verificado del plan de G.S.R del modelo y de cualquier otro plan que maneje la organización.
- **“A”. actuar.** Cuando se conocen los resultados de lo planeado, y como resultado en la ejecución, se observan aquí aquellas fallas o eventos que no fueron cumplidos del plan y se empiezan a establecer las propuestas de mejora para evitar y eliminar aquellos errores que se cometieron, realizar la debida retroalimentación. Estos se establecen a través de la creación de un nuevo plan para estas y otros acciones que se piensen planear para continuar con el proceso de mejora continua en la organización y en su gestión socialmente responsable.

Una vez entendido la metodología general que debe manejar el plan de G.S.R y cualquiera de los procesos de mejora continua que tenga la organización se presenta la estructura que se sugiere maneje el plan de G.S.R refiriéndose al documento, como debe ser desarrollado y lo que debe contener; dentro del Cuadro 17., que presentara la estructura del plan apoyado en la norma técnica “NTC-ISO 10005:2005 *directrices para el plan de calidad*”<sup>136</sup>.

Cuadro 97. Estructura del plan de G.S.R

ESTRUCTURA DEL PLAN DE G.S.R		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	QUE DEBE CONTENER
<b>REQUISITOS PARA PODER TRABAJAR EL PLAN</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PLAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben establecer las necesidades que debe tener el plan, para observar si puede o no ser necesario crear el plan de una manera general o si debe ser específico el plan sobre dichas necesidades<sup>137</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la complejidad de los casos si abarca operaciones completas o son casos específicos.</li> <li>• Los requisitos que abarca y exigen sean cumplidos en los procesos de la organización.</li> </ul>

<sup>136</sup> Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Directrices para los planes de calidad. NTC-ISO 10005:2005. 2ed. Bogotá, Colombia.

<sup>137</sup> Nota 2: Establecer las necesidades que evalúan los criterios para la planificación no se incluyen dentro del plan; funcionan para verificar que sea necesario crear el plan.



Cuadro 17. (Continuación)

ESTRUCTURA DEL PLAN DE G.S.R		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	QUE DEBE CONTENER
CONTENIDO DEL PLAN		
<b>ENTRADAS DEL PLAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los requisitos para preparación del plan, y toda aquella información que se necesite para que se pueda emprender el plan<sup>138</sup>. Dentro de la información de las entradas es posible también establecer la periodicidad que se necesite en la renovación del plan (cuantas veces se crea un nuevo plan).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de planes anteriores.</li> <li>Estudios de disponibilidad de recursos.</li> <li>Análisis previo de riesgos del plan.</li> <li>Involucrados en el plan.</li> </ul>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez que se identifican las necesidades de lo que va a contener el plan se establecen las estrategias que son las descripciones que engloban la misión del plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describir la principal razón de realizar la estrategia definiendo el alcance de cada estrategia.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deben establecerse los objetivos del plan y como se van a lograr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el alcance del objetivo.</li> <li>Comenzar por verbo en tercera persona.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de la estrategia general, corresponde definir las actividades individuales que requieren realizarse para dar cumplimiento al plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el alcance de cada actividad.</li> <li>Comenzar por verbo en tercera persona.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario presentar aquellos elementos que sean necesarios para que se cumpla correctamente cada actividad, cumpliendo con los procesos y políticas de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de registro y listas de chequeo.</li> <li>Autoridades y quienes revisaran y controlan los documentos.</li> </ul>
<b>PRIORIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de las actividades se debe asignar la prioridad de cada actividad entendiendo cuales son de mayor urgencia y atención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si bien existe un orden secuencial se debe establecer cuales tienen una mayor urgencia y prioridad.</li> </ul>
<b>TIEMPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se deben asignar los tiempos para realizar las actividades y el plazo de cumplimiento del plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignar las fechas de inicio y de finalización de cada actividad.</li> <li>Establecer el tiempo máximo para cumplir la actividad y el plan en su totalidad.</li> <li>Establecer las fechas de revisión del cumplimiento de la actividad.</li> <li>Establecer la fecha de auditorías al plan.</li> </ul>
<b>INDICADORES Y METRICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se deben asignar los indicadores o herramientas con que se medirá el cumplimiento de las actividades y de cumplimiento del plan.</li> </ul>	

Fuente: ICONTEC *NTC-ISO 10005:2005*

<sup>138</sup> Nota3: se debe entender que estos son requisitos para que se pueda comenzar a trabajar el plan, mas no son los requisitos para que se dé cumplimiento el plan

Finalizado la creación del plan se presenta un formato sugerido del plan de G.S.R (Ver Anexo 13); establecido el plan se debe entender que una vez ejecutado deben cumplirse las herramientas de medición del plan manejando los indicadores y observar su cumplimiento así como el proceso de auditoría al plan y a cualquier otro proceso de la organización.

**4.5.4 La gestión del cambio.** Cuando una organización comienza la aplicación de la RSE esto implica cambios en la cultura de la organización, al aplicar una adecuada planificación se puede comprender la manera menos traumática de culturizar a todos los relacionados del estado actual a un estado futuro y esperado. Los planes permiten el cambio sostenido de la organización en la responsabilidad social para que todo opere de manera conjunta y en una misma dirección alineándose con los principios estratégicos propuestos. Aplicar cambios conlleva ajustar prácticas en la organización y modificar procesos, conductas<sup>139</sup>; para este proceso de gestión del cambio se debe tener en cuenta que maneja procesos propios que le dan coherencia con los principios propios de la responsabilidad social<sup>140</sup>:

- Liderazgo y ejemplo de las directivas.
- Sensibilización y aprendizaje no solo en la organización de manera interna sino el involucrar a todas las partes interesadas para que estas también entiendan y puedan asumir un cambio igual.
- Manejo de expectativas, controlando las expectativas de las personas y soportando la dificultad a adaptarse a nuevas prácticas, controlando además que los cambios generados sean satisfactorios y no se presenten inconformidades así como que una vez logrados los cambios dentro de la organización se entiendan y controlen las expectativas de las partes interesadas.
- La maduración del proceso de gestión del cambio el cual busca la alineación y sinergia dentro de la organización comprendiendo y retroalimentando las experiencias adquiridas dentro de la transición; como también las sugerencias y ajustes necesarios para trabajar en un ambiente sano y totalmente enfocado en la responsabilidad social.

## **4.6 FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA**

Es por medio del seguimiento y herramientas de medición como lo son los indicadores y las auditorías que se pueden observar los avances y como se ajustan a las metas propuestas; observar si se cumple o no con lo establecido

---

<sup>139</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P29 - 30

<sup>140</sup> *Ibíd.* P30

dentro de los procesos de la organización y dentro del modelo de responsabilidad social. Se presentaran entonces las definiciones pertinentes, los indicadores que permitan evaluar al modelo así como la estructura que deben manejar para que la organización integre aquellos que considere necesarios y no se encuentren dentro de los presentados, y finalmente la gestión del modelo a través de la auditoria.

Debe entenderse que la definición general de un indicador es “la expresión de la relación de variables (cuantitativa o cualitativa) del comportamiento y desempeño de un proceso. Cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación de las metas u objetivos establecidos sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso<sup>141</sup>”. Una forma cualitativa representara la descripción de la variables y la forma cuantitativa muestra una la expresión porcentual, numero, promedio, etc. Como se muestra en la Fórmula 1., la forma básica de un indicador que compara lo real con lo esperado y así arrojar un valor porcentual<sup>142</sup>.

Fórmula 1. Forma básica de un indicador

$$\text{Indicador} = \frac{X \text{ resultado logrado}}{Y \text{ resultado esperado}} \times 100 = Z\% \text{ valor resultante (\%)}$$

Fuente: DANE

No representa que todo indicador debe ser estructurado de esta manera, es la más utilizado, comúnmente se utiliza esta forma cuando existe la necesidad de compararlo con otro valor, pero muchas veces se escoge que el indicador sea el valor neto resultante solo que la comparación arrojará el valor de aumento o disminución de lo que se espera. Siendo que los indicadores pueden ser presentados en<sup>143</sup>:

- **Cifra absoluta**, refleja características particulares. Ejemplo. Número total de empleados, Número de animales.
- **Porcentaje**, se refiere a aspectos de distribución. Ejemplo. Porcentaje de capacitaciones, porcentaje de cumplimiento.
- **Promedios y otras medidas estadísticas**, Representan comportamientos típicos. Ejemplo. Ingreso per cápita, promedio de salarios, tasa de crecimiento del PIB.

---

<sup>141</sup> CASTAÑO DUQUE, German Albeiro. Indicadores e índices de gestión {En línea}. {01 de octubre de 2015} disponible en: ([http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm)).

<sup>142</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE). Manual de indicadores. 1ed. Bogotá - Colombia. 2008. P4

<sup>143</sup> *Ibíd.* P5

Los indicadores también son de varios tipos<sup>144</sup>:

- **De eficacia o resultado**, analiza el logro de los resultados propuestos, conformando el grupo de aquellos que indiquen si hay o no cumplimiento del resultado que es esperado.
- **De eficiencia o gestión**, analiza la utilización de los recursos de acuerdo a un programa establecido; recursos tales como dinero, técnicos, humano, tiempo, los cuales son medidos en unidades de pesos, horas-hombre, días, meses, años, etc.

Los indicadores de gestión pueden ser presentados también según su composición (la forma de distribución de los recursos de que dispone), por densidad (relación entre variables involucradas en la generación de un producto Ejemplo. Número de hombres por cada 10.000 consumidores), de análisis global (conjunto de información con base en cifras consolidadas)

- **De economía**, relativas a obtener insumos, materiales y demás al menor costo posible.
- **De impacto**, mide los cambios, resultados o modificaciones que se han producido en consecuencia de la ejecución de planes.

El indicador debe tener un proceso que lleve a su creación por lo que debe contener<sup>145</sup>:

- Nombre del indicador.
- Propósito u objetivo (Para que va a servir).
- Forma y unidad, la identificación exacta de los factores y como se relacionan (Tasas, promedios, porcentaje, unidad).
- Fórmula y definición del cálculo, si existe la formula sí no maneja formula solo se presenta como será medido.
- Fuente de la información, de donde se obtendrán los datos para trabajar el indicador.
- Frecuencia de la toma de datos, cada cuanto se va a medir y cada cuanto se medirá el comportamiento del indicador.

---

<sup>144</sup> Ibid. P5

<sup>145</sup> Ibid. P9 - 10

- Situación, el estado actual y la meta que se propone.
- Rango de tolerancia, estableciendo los límites en donde se generan alertas.
- Responsable del indicador

Finalmente el registro de los indicadores debe ser asignado a responsables de cargos de jefatura o dirección puesto que son quienes tienen el conocimiento para manejarlos así como realizar el análisis y reporte de los resultados. Para un mayor conocimiento sobre indicadores relacionados con la RSE pueden ser apoyadas su formación con los indicadores entregados por el instituto ETHOS el cual posee una completa y bien estructurada guía para la aplicación de indicadores.

**4.6.1 Tipos de indicadores.** Se presentan algunos tipos de indicadores que pueden ser aplicados al modelo y el ejemplo de metas que permitirán estructurar de manera correcta los indicadores con el fin de saber periódicamente a través de las metas propuestas si se está avanzando en las prácticas de RSE; recordando que muchas metas de la RSE también se relacionan con metas de cumplimiento legal principalmente laborales, tributarios, entre otros. Sin embargo la organización debe diseñar sus propios indicadores y la manera de cómo seguirlos, sin embargo se entrega un listado de indicadores que son generalmente aplicados a los conceptos de RSE para que estos puedan ser aplicados y tomados como ejemplos crear otros que sean pertinentes para la organización (Ver Anexo 14), junto con un formato para ser utilizado cuando se añaden nuevos indicadores (Ver Anexo 15); recordando también como se ha venido mencionado la documentación es clave se recuerda la necesidad de mantener registros.

**4.6.1.1 Indicadores laborales.** Una organización debe evaluar cómo impacta la responsabilidad social empresarial en los empleados, y la cultura de toda la organización, al ser los primeros en ser impactados, se debe buscar evaluar a los empleados de la organización. Para éste indicador es recomendable tener en cuenta la relación que existe con los elementos iniciales para una correcta gestión de la RSE con las partes interesadas “Talento humano” (Ver 4.3.3.1). Principalmente los indicadores apuntando a responder a temas como el nivel de clima laboral, la participación laboral de distintos grupos raciales, étnicos o con condiciones especiales y eliminación de prácticas laborales ilegales entre otras que se puedan revisar. Dentro de las metas que comúnmente se establecen para los indicadores laborales están:

- Metas para la promoción de campañas de higiene y salud laboral y seguimiento sobre la disminución de accidentalidad.
- Metas en torno a la disminución de rotación del personal.

- Metas sobre la promoción y generación de un número de empleos en las comunidades étnicas, discapacitadas, femeninas.
- Metas sobre la generación de empleo dentro de la comunidad de la organización.
- Metas y mediciones sobre el clima laboral.
- Metas para el apoyo financiero, legal y psicológico a los colaboradores.
- Metas de promoción y formación educativa de los colaboradores; principalmente relacionados a la primera escolarización.

**4.6.1.2 Indicadores económicos.** Si bien un modelo de responsabilidad social empresarial no espera obtener beneficios económicos a corto o mediano plazo, o comprometer grandes recursos económicos de la organización; al aplicarlo es necesario tener control sobre las inversiones o utilidades que se presenten. La gestión socialmente responsable promueve que sean observados también los resultados en las relaciones económicas con las partes interesadas (Proveedores, distribuidores, competidores, clientes y la comunidad). Para éste indicador es recomendable tener en cuenta la relación que existe con los elementos iniciales para una correcta gestión de la RSE con las partes interesadas “Clientes y consumidores”, “Proveedores y distribuidores”, “Competidores y comunidad (Ver 4.3.3.2, 4.3.3.3, 4.3.4.1 y 4.3.4.4). Principalmente los indicadores de este tipo apuntando a medir el comportamiento económico de la organización en materia de inversión social netamente aplicado por temas RSE, ahorros causados en materia de sostenibilidad, y las relaciones mutuamente beneficiosas con la cadena de abastecimiento (Asociatividad generada), entre otras que se puedan revisar. Dentro de las metas que comúnmente se establecen para los indicadores económicos están:

- Metas para la destinación monetaria a la inversión dentro de la comunidad y el medio ambiente.
- Metas sobre la generación de nuevas asociaciones comerciales.
- Metas para la promoción de nuevos negocios dentro de la comunidad.
- Metas sobre el ahorro por prácticas responsables en el uso de los recursos de los que dispone la organización.
- Metas de atención al cliente.

- Metas de campañas de promoción del consumidor responsable.

**4.6.1.3 Indicadores sociales.** Conocer como la organización ha impactado sobre la comunidad, y como ha participado e involucrado a esta es de vital importancia dentro del proceso de responsabilidad social empresarial que emprende. Para éste indicador es recomendable tener en cuenta la relación que existe con los elementos iniciales para una correcta gestión de la RSE con las partes interesadas “Comunidad”, “gobierno” e “instituciones” (Ver 4.3.4.2, 4.3.4.3 y 4.3.4.4). Apuntando a medir el impacto social de la organización en la comunidad en temas como temas como aumento de calidad de vida social (salud, trabajo, pobreza, educación, etc.) y ambiental. Dentro de las metas que comúnmente se establecen para los indicadores sociales están:

- Metas para la destinación monetaria a la inversión dentro de la comunidad.
- Metas para la aplicación de campañas para la prevención de la discriminación social, trabajo infantil, trabajo sin equidad.
- Metas para la el fomento de la participación de la comunidad a través de la consulta a su nivel de satisfacción y percepción de la organización
- Metas establecidas para la inversión sobre el desarrollo de la comunidad infantil.
- Metas de promoción de prácticas transparentes y anti-corrupción en la comunidad y los colaboradores.

**4.6.1.4 Indicadores ambientales.** Se debe evaluar también los efectos que tiene la organización sobre su entorno natural y como la gestión responsable ha impactado de manera positiva sobre este. Para éste indicador es recomendable tener en cuenta la relación que existe con los elementos iniciales para una correcta gestión de la RSE con la parte interesada “Medio ambiente” (Ver 4.3.4.5). Dentro de las metas que comúnmente se establecen para los indicadores ambientales están:

- Metas para la aplicación de campañas para la prevención y concientización ambiental y cuidado del entorno ecológico de la comunidad.
- Metas de ahorro y uso eficiente del consumo del recurso hídrico.
- Metas para la disminución de los aspectos ambientales identificados por la organización.

- Metas de ahorro energético y uso eficiente de la energía dentro de la organización.
- Metas sobre número de entornos ecológicos protegidos, vigilados y sostenidos por la organización de manera individual, en apoyo con la comunidad o en colaboración con organizaciones asociadas.

**4.6.2 Auditoría.** “Una auditoría se entiendo como el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos o cualquier información pertinente), y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos). La auditoría es realizada por uno o varios auditores (personas competente para realizarla), a uno o varios auditados (personas inmersas en procesos que se someten a la auditoría). Una vez entregadas las evidencias se evalúan, arrojando hallazgos y conclusiones”<sup>146</sup> por medio de las no conformidades (no cumplimiento de los criterios de auditoría) que servirán como proceso de retroalimentación y mejora continua al solucionar las acciones correctivas (acciones para eliminar de manera definitiva la causa de las no conformidades detectadas) o preventivas (acciones para eliminar potenciales no conformidades), que aparezcan. Siempre la auditoría se debe seguir bajo principios de ecuanimidad (Informar con veracidad y exactitud), conducta ética, debida diligencia y juicio al auditar, independencia e imparcialidad y el enfoque basado en las evidencias obtenidas<sup>147</sup>. El trabajar bajo el proceso de auditoría permite demostrar la validez y efectividad de los procesos que la organización tiene; manejándose comúnmente dos tipos la auditoría interna (realizada por colaboradores con relación directa con la organización ), y la auditoría externa (realizada por aquellos que no poseen ningún vínculo con la organización pero que genera mayor validez al producirse bajo la figura de la fe pública, que en terceros les enfoca a tener credibilidad en la información examinada<sup>148</sup>).

El poder auditar todo el proceso de responsabilidad social que la organización está manejando permite asegurar y validar todo lo emprendido; sugiriendo un proceso de auditoría para aplicar al modelo de responsabilidad social pero la organización debe aplicar el proceso de auditoría que se ajuste a sus procesos<sup>149</sup>:

- Establecer la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollar las auditorías.

<sup>146</sup> Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. NTC-ISO 19011:2012 Bogotá, Colombia. P3

<sup>147</sup> Ibid. P4

<sup>148</sup> JIMÉNEZ, Yolanda. Auditoría externa. {En línea}. {27 de marzo de 2016}. Disponible en: (<http://www.gerencie.com/auditoria-externa.html>)

<sup>149</sup> ICONTEC. NTC 19011:2012. Op. Cit., P10 - 25



- Establecer la viabilidad de la auditoría y la necesidad de la misma.
- Identificar los procesos que van a ser auditados.
- Establecer el tipo de auditoría interna o externa.
- Conformar el equipo de auditores y establecer sus funciones y responsabilidades y el líder del equipo, los cuales deben contar con los conocimientos y habilidades para llevar a cabo las auditorías; para el modelo la conformación del equipo de auditores puede ser conformado por integrantes del comité de responsabilidad creado por la organización.
- Elaborar y comunicar el plan de auditorías.
- Asegurarse del seguimiento que debe realizarse a las auditorías, si es aplicable.
- Identificar los requisitos necesarios para las auditorías (planes de auditoría, registros de competencia del equipo auditor, informes de auditoría, registro de evidencias, informe de hallazgos, informes de acciones correctivas, preventivas e informes de seguimiento a las auditorías).
- Definir los objetivos, alcances y criterios que determinaran lo que se va a lograr con la auditoría de acuerdo a la capacidad y eficacia de lo que va a ser auditado; y la extensión y límites de la auditoría (ubicación, áreas, procesos auditados y tiempo para realizar las auditorías). **“Dentro del proceso de auditoría se debe tener en cuenta que a la hora de establecer los criterios de la auditoría deben enfocarse a medir como los procesos dan respuesta a las necesidades y expectativas de las partes interesadas”**.
- Establecer los canales de comunicación, con los auditados (socialización de la auditoría, presentación del equipo auditor, horarios de auditoría, cadena de mando de los auditados responsables auditados, solicitar los documentos relacionados con el auditado y lo relacionado a su proceso en la organización).
- Elaborado la parte estratégica del proceso de auditoría, se empiezan a realizar la auditoría de acuerdo a lo planeado, y observando y documentando las evidencias de la auditoría de acuerdo a los criterios de auditoría propuestos, utilizando los medios que se establecieron para cumplir con la auditoría (entrevistas, observación de actividades, revisión de documentos, resultados, indicadores, entre otros).

- El equipo auditor debe reunirse de forma programada para retroalimentar el avance de las auditorías.
- Terminada la auditoría se debe realizar la recopilación de la información obtenida para generar los hallazgos.
- Los hallazgos deben establecer todo lo que fue obtenido como evidencia de la auditoría presentando las no conformidades y adicional comunicarlos a los auditados para conocer las opiniones de los mismos.
- Se debe generar una reunión de cierre donde todo el equipo auditor establezca las conclusiones obtenidas revisando los hallazgos, preparando recomendaciones y finalmente preparando el informe final de auditoría haciendo referencia dentro de el a objetivos, alcance, criterios de auditoría, auditados, identificación del equipo, hallazgos, opiniones y conclusiones.
- Se aprueba el informe (fechado, revisado y aprobado), y se distribuye el informe a quien se estableció le será entregado.
- Se comienzas las actividades de retroalimentación y mejora continua de acuerdo al informe entregado.

#### **4.7 FASE 7: INFORME DE SOSTENIBILIDAD**

La entrega del informe de sostenibilidad o reporte de sostenibilidad es clave para una organización que ha aplicado prácticas de RSE y DS siendo la forma de comunicación a sus las partes interesadas de esa gestión socialmente responsable que lleva. “Las organizaciones deberían corresponder a la confianza depositada en ella por la sociedad y sus partes interesadas y puedan tener un espacio de evaluación sobre la organización, preparando, publicando y divulgando a sus partes interesadas un reporte anual, en donde destaque su desempeño en las dimensiones ambiental, social y económica, así como el cumplimiento de su compromiso con sus partes interesadas”<sup>150</sup>. La organización debe dar a conocer su informe de sostenibilidad a las partes interesadas utilizando el medio de comunicación que considere apropiado pero que garantice que todas las partes interesadas que han sido identificadas recibirán la información. El objetivo de entregar el informe de sostenibilidad no solo debe ser el dar a conocer a las partes interesadas como adoptaron el concepto de la RSE y el DS sino además que la organización misma presente el avance que se tiene en materia de aplicación de la RSE y DS, con las metas y objetivos establecidos inicialmente en la planificación estratégica y plan de gestión; que son puestos en marcha y verificados por medio de los indicadores y auditoría y que darán el resultado de cumplimiento y avance de la organización.

---

<sup>150</sup> ICONTEC. GTC 180:2008. Op. Cit., P36 - 37

**4.7.1 Contenido del informe de sostenibilidad.** Los elementos mínimos que debe contener el informe son<sup>151</sup>:

- Presentación de la organización, presentando su misión, visión, política de responsabilidad social y de desarrollo sostenible, estrategias y su enfoque de responsabilidad social.
- Presentación del reporte analizando de manera sencilla el desempeño de la organización mostrando las relaciones con sus partes interesadas, exponiendo de manera individual el desempeño con sus partes interesadas:
  - La información obtenida a través de las herramientas de seguimiento y medición del impacto sobre la parte interesada.
  - Acciones realizadas y resultados de las acciones; presentación de evidencias (Fotografías, declaraciones, validaciones, certificaciones).
  - Resultados de indicadores de gestión.
- Validación de resultados, por medio de foros, reuniones, encuestas de satisfacción, entre otros; mostrando la comunicación y negociación colectiva a que se apunta.
- Presentación de las metas establecidas comparada con el resultado real y establecer estrategias para lograr las metas próximas o alcanzar aquellas que no han sido completadas.
- Registro de aprendizajes declaraciones entregadas por un grupo seleccionado de la organización.

Los resultados que se arrojan entregan opiniones, sugerencias y el propio aprendizaje lo que permitirá la mejora dentro de la organización por lo que el informe de sostenibilidad y desde el inicio de la aplicación de procesos de responsabilidad social empresarial que maneje este debe “facilitar espacios en la que sus partes interesadas evalúen su gestión, a la luz de un enfoque de RSE y DS. Utilizando los medios activos de participación, de tal forma que se puedan tomar acciones oportunas, ya sean correctivas o preventivas, o para la proyección de y potenciación de impactos positivos”<sup>152</sup>.

**4.7.2 Comunicación de los resultados.** Parte de manejar un control sobre la información es generar la comunicación no solo de los resultados que se expongan sino de cualquier información que maneje la organización; establecer los mecanismos para entablar comunicación con sus partes interesadas ofrecen

---

<sup>151</sup> Ibid. P37

<sup>152</sup> Ibid. P35

las oportunidades de que la organización pueda retroalimentarse y generar oportunidades y acciones para el mejoramiento continuo, así como poder lograr mayor sinergia y permitir el reconocimiento de la organización.

**4.7.2.1 Comunicación interna.** “Los procesos de comunicación interna son fundamentales para la consolidación de las prácticas de responsabilidad social que implemente la organización, entre otros motivos, porque ayuda a las significaciones e interpretaciones compartidas, facilitando el encuentro e intercambio entre las diferencias culturales dentro de la organización, y permitiendo el incremento de la cooperación desde opiniones y criterios compartidos. En consecuencia, la comunicación interna debería favorecer la apropiación de la posición de la organización, con respecto a su visión de responsabilidad social”<sup>153</sup>.

**4.7.2.2 Comunicación externa.** La comunicación con las partes interesadas externas “involucra aspectos relacionados con la imagen y la reputación, lo que debe garantizar que la forma de comunicación sea con un medio que proporcione la información de manera veraz y transparente. Es indispensable que la comunicación sea bidireccional (en ambas direcciones), para tener medios eficientes de retroalimentación necesaria para la mejora continua de la organización”<sup>154</sup>.

**4.7.3 El mejoramiento continuo.** Cada proceso que realice la organización en el que tome la opinión de sus partes interesadas, analice los resultados de responder a sus necesidades, conocer sus exigencias y expectativas, y aprender de cada proceso de retroalimentación debe estar enfocado en generar la mejora continua de su gestión de responsabilidad social que maximice su impacto positivo sobre sus partes interesadas y minimice o elimine las negativas.

Se debe entender que el proceso de mejoramiento continuo forma parte de la estrategia de la organización para maximizar los efectos positivos de aplicar RSE; es por eso que debe estar alineada con una correcta planificación (Ver 4.5), para que la organización controle hasta qué punto puede realizar las nuevas acciones que se proponga estableciendo pasos, límites y seguimiento. Una vez culminado el proceso de retroalimentación, la planificación que ocurra posterior a esto no solo este integrada por colaboradores internos que propongan sus ideas y establezcan propuestas de mejora; sino que exista aporte por partes interesadas externas para un proceso más efectivo y beneficioso para la organización; transformándolo de un proceso de participación individual a una por equipos en todos los niveles y partes interesadas posibles.

---

<sup>153</sup> Ibid. P28

<sup>154</sup> Ibid. P29

Se debe entender que el seguimiento de los resultados de la aplicación de las técnicas de RSE en sus diferentes dimensiones se debe realizar a través de la estructuración de informes de sostenibilidad. Los avances pueden verse reflejados en los siguientes aspectos:

- Mayor compromiso con el cuidado del ambiente.
- Mayor participación de los colaboradores en las actividades sociales que promueva la compañía.
- Aumento de la calidad y rendimiento laboral.
- Interés inicial de la cadena de suministro en las prácticas de RSE que abordó la compañía.
- Interés de los clientes por las prácticas sostenibles y compromisos de RSE que adoptó la organización (Orientación hacia el consumidor responsable).

El proceso que existe de mejoramiento continuo que se alinea con la retroalimentación del informe de sostenibilidad, debe existir junto con un registro de **PMC (Plan de Mejoramiento Continuo)**, el cual recopila el cómo responder a la retroalimentación del informe de sostenibilidad. Todo lo que se tome como oportunidad de mejora debe buscar ser incluido en el PMC para emprender acciones a responder esa oportunidad de mejora; manejando además el debido registro documental del PMC que a nivel general debe contener:

- **Hallazgo/Oportunidad de mejora.** Descripción del hecho o elementos ya sea pertenecientes a los resultados del informe de sostenibilidad o la retroalimentación de alguna parte interesada de su análisis sobre el desempeño que arroja la organización. Debe expresarse con claridad y sencillez en que consiste.
- **Objetivo.** Representa el ideal de lo que se desea obtener de la oportunidad de mejora.
- **Acciones de mejoramiento.** Es la explicación de las acciones y actividades propuestas, con el fin de ser aplicadas y mejorar la situación que se haya encontrado.
- **Meta.** De cada acción debe partir una meta que represente en términos cuantitativos el cumplimiento de cada acción propuesta.

- **Intervalo de tiempo.** Cada acción debe manejar un intervalo de tiempo que establezca la fecha de inicio y de una posible finalización.
- **Responsable.** Para cada oportunidad de mejora debe establecerse un responsable, que posea los conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las acciones y realizar seguimiento sobre la oportunidad de mejora.
- **Indicador.** La creación de un indicador para realizar seguimiento al nivel de cumplimiento del objetivo planteado para aplicar la oportunidad de mejora.
- **Recursos.** Establecer los requerimientos que el responsable necesita para el cumplimiento de las acciones de mejoramiento.
- **Evidencia.** Como proceso de verificación de lo realizado para lograr la oportunidad de mejora, se hace necesario el consignar evidencia del avance o cumplimiento de las acciones y objetivo propuesto,

**4.7.4 Desarrollo de la imagen y creación de marca.** El proceso de aplicar la RSE y DS dentro de la organización permite que la imagen de la organización ante sus partes interesadas mejore; por lo que enfocarse al final de la retroalimentación de los resultados del modelo tiene que también dirigirse a que sean aprovechadas para diferenciar la marca no solo por su calidad y otros factores comunes de impulso sino además diferenciarla por su compromiso con la responsabilidad social empresarial; pero sin olvidar que las partes interesadas deben poder diferenciar siempre la orientación de la publicidad y la transparencia de la organización en su promoción de la marca.

## **4.8 RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL MODELO**

Al finalizar el modelo se observa que este en una primera vista del mismo se encuentra robusto y en buscando que sea flexible al momento en que la organización que lo aplique tenga libertad y diferentes caminos para desarrollar el modelo aprovechando al máximo las capacidades, de infraestructura, de finanzas internas, de sus colaboradores y de sus mismos procesos; esto esperando ser corroborado dentro de la posterior revisión, verificación y validación. Para lograr llevar a un entendimiento general del modelo se presenta entonces a manera visual un esquema gráfico el cual agrupa las distintas fases la relación que existe una con la otra (Ver Anexo 16).

## **5. RESULTADOS DEL MODELO**

Parte del diseño y desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible es presentar los resultados que se espera que el modelo arroje los cuales deben estar sustentados para responder a variables como lo son principalmente el “satisfacer los elementos de entrada, entregar criterios de aceptación del modelo y de su funcionamiento”<sup>155</sup>. A continuación se describen los resultados que se espera que el modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible arroje en la PYME que la trabaje, y que están basados en el contenido del modelo anteriormente presentado. Del modelo se espera principalmente que una vez desarrollado se logre permitir una primera validación por una PYME, comprobando que este sea dinámico y flexible (adaptarse con facilidad a las circunstancias y características específicas de la organización adaptándose a diversas situaciones y necesidades).

### **5.1 RESULTADOS ADMINISTRATIVOS ESPERADOS**

Se espera que el modelo que tiene el objetivo adicional de generar la gestión en la PYME, pretenda que una vez aplicado el modelo se logre:

- Manejo básico de una estructura organizacional.
- Un manejo de una estructura documental clara de sus procesos.
- entendimiento de valor agregado en su producto y su empresa.
- Orientación hacia la mejora continua de la organización.
- Liderazgo de las directivas en todos los procesos de gestión en la empresa.
- El reconocimiento por el uso de prácticas responsables; mejorar la imagen de la PYME.
- Refleje una mayor transparencia e integridad dentro de la PYME

### **5.2 RESULTADOS OPERATIVOS ESPERADOS**

Si bien el modelo apunta a la responsabilidad social como una parte adicional del funcionamiento de la PYME, bajo el diagnóstico que se realizó se conoce que muchas de estas no cuentan con la definición de los procesos y métodos de trabajo que tienen por lo que al diseñar el modelo en sus elementos de entrada se

---

<sup>155</sup> Normas 9000. 7.3 Diseño y desarrollo: 7.3.3 Resultados. {En línea}. {22 de febrero de 2016}. Disponible en: (<http://www.normas9000.com/iso-9000-36.html>)

da la orientación a la definición de estos por lo que los resultados que se espera que el modelo arroje en este aspecto son:

- Métodos de trabajo que ahora se documentan.
- El trabajo bajo estándares de proceso que están definidos.
- Se conoce y documenta la procedencia de insumos y materias primas.
- Creación conciencia de las operaciones y cómo afecta en su entorno.
- La cadena de suministros trabaja por la mejora de sus procesos en pro de también trabajar con responsabilidad social empresarial.

### **5.3 RESULTADOS LABORALES ESPERADOS**

Es importante no solo que el modelo cree la conciencia de sus operaciones, sino que se genere además un cambio en sus empleados tanto para ellos como en ellos; se espera que el modelo genere laboralmente arroje:

- Fomentar la participación de los empleados en su aporte al modelo.
- Aumento la calidad de vida laboral.
- Compromiso por la mejora y la gestión de la empresa se refleja en el apoyo de los empleados.

### **5.4 RESULTADOS SOCIALES ESPERADOS**

Parte esencial del modelo de responsabilidad social es el cambio que la empresa genera en su comunidad, por lo que se espera que los resultados del modelo arrojen:

- Participación de los problemas en su comunidad.
- Se empiezan a crear lazos de asociatividad con las PYME de la comunidad.
- Creación de cultura social en la PYME y se proponen metas de apoyo en su comunidad.
- La comunidad está integrada en los objetivos de competitividad de la PYME.
- Gobierno local, comunidad y la PYME trabajan para apoyar los procesos y las necesidades que tienen en común.



## **5.5 RESULTADOS AMBIENTALES ESPERADOS**

Es parte de la responsabilidad social que la empresa comprenda como afecta en su entorno ecológico:

- Mejora en las operaciones de manera sostenible para su entorno y el ecosistema que lo rodea.
- Trabajo en asociatividad, diseño de estrategias en común y actividades por fortalecer el ecosistema entre ellos.
- La cadena de suministros trabaja en emprender actividades de sostenibilidad y cuidado de su entorno para alinearse al modelo de responsabilidad social empresarial de la PYME.

## **5.6 RESULTADOS ECONÓMICOS ESPERADOS**

Si bien el modelo de responsabilidad social empresarial inicialmente busca que las inversiones o costos que una PYME realice sean mínimos por el estado en el que se encuentran las de este sector se espera que con el tiempo y el avance del modelo por cuenta de la PYME se empiecen a manifestar inversiones en torno a la responsabilidad social que se asumo en incluso ahorros en metería de sostenibilidad que se trabaje:

- Planes de ahorro y mejor uso de las materias primas e insumos.
- Generación de planes y actividades de inversión y apoyo a sus partes interesadas (internas y externas).
- Registro de los ahorros en materia de sostenibilidad y aplicación de mejores prácticas.

## **5.7 RESULTADOS DEL CAPÍTULO**

Se debe entender que la mayoría de estos resultados son a largo plazo ya que conllevan una implementación completa del modelo, pero se espera que dentro de la validación se pueda acercar a estos y analizando cuales de estos resultados se llegaron a concretar; pero de estos resultados es claro que si se debe llegar a realizar tres de ellos mencionados al inicio del capítulo los cuales son la aceptación del modelo por la PYME, su dinamismo y flexibilidad dentro de ella.

## 6. REVISIÓN DEL MODELO

Una vez diseñado el modelo, se deben establecer revisiones para observar que este responda tanto al planteamiento del problema inicial como a los resultados esperados descritos anteriormente y cumpla con los elementos de entrada establecidos en el modelo; además de poder identificar problemas y proponer así mismo un control de los cambios que entreguen acciones de mejora; para la fase de revisión esta será enfocada a que el modelo contenga los elementos necesarios, y responda a las necesidades de dar una adecuada gestión de RSE y DS dentro de la PYME. Para realizar esta revisión se utilizara un cuestionario (Ver Anexo 17); con una serie de variables que permitirán comprobar la funcionalidad inicial del modelo y las posibles mejoras presentadas en un formato de control de cambios inicial de la etapa de revisión (Ver Anexo 18). Este cuestionario será aplicado un economista y un ingeniero industrial quienes poseen el conocimiento para apoyar y realizar de manera adecuada la fase de la revisión.

### 6.1 LA REVISIÓN

Por medio de la aplicación del cuestionario se pueden estudiar opiniones distintas sobre el modelo lo que permite que se arrojen observaciones variadas sobre una misma variable, observar cuales son las similitudes y concordancias entre ambos y así mismo anexarlos al control de cambios. A continuación se muestran los resultados del cuestionario presentado dentro del Cuadro 18.

Cuadro 108. Resultados de la revisión del modelo

Fases	Economista	Ingeniero industrial
<b>Análisis general</b>	Dentro del cuestionario ambos coincidieron en la pertinencia del modelo y su interrelación en cada fase; por lo que deciden concentrarse en generar sugerencias o modificaciones que mejoren algunas secciones del modelo.	
<b>Fase 1</b>	Su enfoque sobre cambios a la fase está en mencionar que las estrategias de responsabilidad social pueden ser añadidas a las actuales de la organización.	Su enfoque sobre cambios a la fase fue dirigido a mejorar la estructura de la documentación.
<b>Fase 2</b>	Su enfoque sobre cambios a la fase está en el cambio de orientación de la estructura organizacional no a una sino a la combinación de ambas.	Su enfoque sobre cambios a la fase está dirigido a mejorar la estructura del documento de los aspectos ambientales añadiendo el cumplimiento legal.
<b>Fase 3</b>	Su enfoque sobre cambios a la fase está en orientar al gobierno como ente de validación de las prácticas de RSE y DS. Orientar la información sobre talento humano hacia alinear sus propósitos con la organización.	Se coincide con que se debe en orientar al gobierno como ente de validación de las prácticas de RSE y DS.

Cuadro 18. (Continuación)

Fases	Economista	Ingeniero industrial
Fase 4	No presenta ninguna sugerencia o modificación a la fase.	Su enfoque sobre cambios a la fase está en mejorar las BPL de ser solo de dialogo y participación incluir la seguridad laboral.
Fase 5	No presenta ninguna sugerencia o modificación a la fase.	No presenta ninguna sugerencia o modificación a la fase.
Fase 6	No presenta ninguna sugerencia o modificación a la fase.	No presenta ninguna sugerencia o modificación a la fase.
Fase 7	Su enfoque sobre cambios a la fase está en que el informe de sostenibilidad no solo sea comunicativo de las prácticas de RSE y DS, sino de creación de marca.	No presenta ninguna sugerencia o modificación a la fase.
Generales del modelo	No presenta ninguna sugerencia o modificación a la fase.	No presenta ninguna sugerencia o modificación a la fase.

## 6.2 RESULTADOS DE LA REVISIÓN

La revisión permitió al modelo tener una mayor claridad sobre su contenido, obtener una retroalimentación sobre si es pertinente y responde de manera correcta a las necesidades de la revisión anteriormente mencionadas; finalmente realizar aquellos cambios mencionados por ellos le da un mayor valor agregado al modelo pues lo complementa y mejora, por lo que en la futura verificación podrá asegurar que la información sea sencilla, completa, comprensible y coherente, para quienes se les expondrá el modelo como parte del desarrollo de la etapa de verificación.

## 7. VERIFICACIÓN DEL MODELO

Realizada la revisión del modelo la cual se enfocó a reconocer que el modelo fuese correcto y adecuado, esto bajo el juicio de los señores Carlos Augusto Del Valle y Gonzalo Alberto Sabogal Moreno quienes poseen el conocimiento académico y profesional dar un juicio sobre el modelo; se procede ahora a realizar la verificación del modelo la cual buscara comprobar que sea comprensible, flexible, trabajable y de respuesta a una mejor gestión tanto en la empresa como de la gestión de la RSE y DS de las PYME del sector agropecuario, realizándolo con la colaboración de la empresa **“Exiagrícola JD LTDA”** la cual tiene por objeto social el “comercio por mayor y al detal de insumos de uso agrícola y veterinario”<sup>156</sup>. Exiagrícola JD LTDA., entra en el marco de la PYME al poseer las características que se mencionaron en donde su composición es de un número de 47 empleados tanto de tipo administrativo como de tipo operativo; y activos del orden de 140 Salarios mínimos legales vigentes; lo que bajo el análisis que se ha realizado sobre las características generales de lo que es una PYME la deja inmersa específicamente en lo que es una pequeña empresa. Adicional como se menciona en su objeto social, Exiagrícola JD LTDA., pertenece dentro de la cadena de suministros a la sección de los proveedores, puesto que están orientados a la entrega de suministros a quienes son realmente fabricantes o en el caso del sector agropecuario, quienes cultivan los productos. La verificación será realizada por medio de una presentación (Ver Anexo 19), a los empleados sobre el modelo, los objetivos, su alcance, su contenido, los resultados futuros que se esperan de la aplicación del modelo y los resultados que se esperan en la validación del modelo.

Posterior a la presentación, da gestión de RSE y DS dentro de la PYME. Para conocer los resultados y opiniones de quienes recibieron la presentación y ser presentados como evidencia de la verificación se utilizaran la lista de asistencia de quienes asistieron a la presentación (Ver Anexo 20), y un cuestionario (Ver Anexo 21); con una serie de variables que permitirán comprobar que quienes se les explico el modelo puedan responder si es comprensible, flexible, trabajable y de respuesta a una mejor gestión de la empresa y la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible; y una vez conocidas las opiniones y observaciones por medio de un formato de control de cambios inicial para la etapa de verificación (Ver Anexo 22) establecer las posibles mejoras.

### 7.1 LA VERIFICACIÓN

Por medio de la aplicación del cuestionario se pueden estudiar las opiniones y percepciones distintas sobre el modelo desde la perspectiva de la organización lo que permite que se arrojen observaciones variadas sobre una misma variable,

---

<sup>156</sup> Exiagrícola. ¿Quiénes somos? {En línea}. {20 de abril de 2016} Disponible en: (<http://www.exiagricola.com/index.php/quienesomos>)

observar cuales son las similitudes y concordancias entre ambos y así mismo anexarlos al control de cambios. Se evidencia dentro de los cuestionarios que los resultados son muy parciales en los niveles de cada cargo afirmando que no consideran ningún cambio para el modelo ya que por la presentación lo visualizaron como claro y trabajable dentro de la organización y sus planes, exceptuando al nivel más alto que es el cargo de gerente dentro de la organización el cual solicita el poder ampliar donde se habla sobre mejoramiento continuo ya que lo considera un ítem importante para manejar de manera correcta la retroalimentación que se genere a futuro con el uso del modelo.

## **7.2 RESULTADOS DE LA VERIFICACIÓN**

A pesar de que no se arrojan muchos cambios dentro de la fase de verificación se puede comprobar que quienes participaron de la presentación lograron comprender los principales objetivos del modelo y a que se quiere llegar con él; mostrando entonces que se puede generar compromiso por parte de ellos para trabajarlo en un futuro. Y se puede evidenciar además que una razón por la que no se generen más propuestas de cambio es que la verificación solo represento un primer vistazo al modelo y no se explora más allá de ahí dentro de esta etapa.

## **8. VALIDACIÓN DEL MODELO**

Aplicada la correspondiente revisión y verificación y realizado los cambios sugeridos en cada uno; se procede ahora a realizar la validación que propiamente por el alcance y el uso de solo una empresa será tomada solo como un estudio de caso aplicado directamente a ésta única empresa EXIAGRICOLA JD LTDA, la cual corresponde a la aplicación de una lista de chequeo inicial la cual tiene por objetivo revisar si la organización posee algunos de los aspectos del modelo de RSE y DS; marcando cuales de estos aspectos la organización conoce, aplica o manejó en algún momento, cuales no han trabajado o no les aplica. Completada la lista de chequeo (Ver Anexo 23), junto con una retroalimentación de las directivas y una parte operativa que ya tiene conocimiento previo sobre el modelo, se escogerá de del modelo aquellos elementos posibles a trabajar o que se decidan adoptar como aporte a la validación.

Junto con esos elementos escogidos y en proceso de trabajo, como resultado podrán o no arrojar sugerencias, cambios o modificaciones que serán anexadas al control de cambios inicial de la etapa de validación. Aunque estos cambios no serán realizados en el proceso ya que solo se dejaran propuestos (si los hay); si se dejaran dentro de otro registro propuestas de mejora para que se realicen mejoras al modelo por parte de una posible ampliación o actualización en un futuro. Este registro se encontrará dentro de los anexos del capítulo 9.

### **8.1 APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO**

Aplicada la lista de chequeo se arrojan resultados que permiten bajo análisis en colaboración con las directivas y parte operativa de la organización, establecer que elementos de cada fase serán aplicados y su respectiva evidencia. Dentro de la validación se decide junto con la organización trabajar sobre los aspectos principales de la Fase 1 del modelo referente a la planeación estratégica, escogiendo para diseñar y comparar con lo actual dentro de la organización; esto presentado dentro del Cuadro 19.:

- Orientación de la misión y la visión hacia la RSE.
- Política de RSE y política de DS.
- Valores organizacionales.
- Código de ética.
- Conformación del equipo.

- Documentación (Aprobación del tipo de codificación, responsable de revisión y aprobación).
- Diagnóstico de responsabilidad social por medio del cuestionario de auto evaluación.

## **8.2 RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

Se observa que inicialmente la empresa EXIAGRICOLA JD LTDA, decide enfocar sus esfuerzos en la fase estratégica puesto que cuando se hizo el análisis inicial de la lista de chequeo, para ellos es más conveniente empezar a trabajar el modelo de RSE y DS con bases estratégicas ya definidas por lo que de la fase se escogen esas 7 que consideraron mejorarían o permitirán crear esas bases deseadas por ellos.

Igualmente al centrarse el estudio de caso en la creación de algunos aspectos de la fase estratégica de la organización permite arrojar que el modelo en esta etapa está cumpliendo con las expectativas deseadas tanto en su aplicabilidad, funcionalidad y en su flexibilidad.

El proceso de análisis de caso en EXIAGRICOLA JD LTDA; permite responder a la hipótesis inicialmente propuesta sobre si las PYMES pueden emprender actividades proyectos socialmente responsable, diseñando un modelo de gestión de la RSE y DS. Donde se arroja que es posible realizarlo teniendo en cuenta las siguientes variables para que se logre realmente la gestión de la RSE, con la aplicación del modelo:

- Debe existir disposición por parte de las directivas de la organización.
- La organización esté encaminada hacia la formalización.
- Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Cuadro 1911. Cuadro de doble entrada aplicación de secciones de la Fase 1 del modelo

Contenido	ESTADO ACTUAL		ESTADO FUTURO
<b>Orientación de la misión y la visión hacia la RSE</b>	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestro compromiso es contribuir con el desarrollo agrícola y pecuario en Colombia, así como velar por el bienestar de las mascotas, mediante asesoría profesional y comercialización de una amplia gama de insumos, alimentos y accesorios necesarios para el desempeño de las actividades agrícolas y veterinarias del país. Garantizamos la eficacia de las fórmulas y satisfacción del cliente. De igual manera, brindamos a nuestros colaboradores un buen clima organizacional y seguridad económica que nos permita permanecer, crecer y alcanzar los objetivos propuestos<sup>157</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Somos EXIAGRICOLA JD LTDA una empresa dedicada a la comercialización de insumos, alimentos y accesorios utilizados en actividades agrícolas y veterinarias del país., ofreciendo además la asesoría y formulación personalizada, creando valor y beneficios para nuestros clientes a través de nuestros servicios; por medio de un comportamiento ético, socialmente responsable y de desarrollo sostenible con cada uno de nuestros colaboradores internos y externos.</li> </ul>
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convertirnos en una empresa líder en el mercado de comercialización de insumos agrícolas y pecuarios, por medio de la asesoría profesional a nuestros clientes, de manera eficiente y comprometida con un alto nivel de productividad, competitividad, rentabilidad y reconocimiento en el mercado. Estaremos comprometidos con las partes interesadas bajo principios de sostenibilidad y sustentabilidad<sup>158</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seremos la empresa líder en el sector de la comercialización de insumos, agrícolas y pecuarias, siendo reconocidos por nuestro alto valor entregado a cada cliente en nuestros servicios y asesorías; comprometidos en todo momento con un sentido socialmente responsable y de desarrollo sostenible.</li> </ul>
<b>Políticas</b>	Política de RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos existen políticas de este tipo actualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para EXIAGRICOLA JD LTDA, la responsabilidad social empresarial es en todo momento el compromiso por operar de una manera íntegra y transparente, al responder a los aspectos ambientales, sociales y económicos en las cuales esté involucrado y ligado decisiones que les afecten; respondiendo de manera oportuna y pronta a cada uno de los grupos de interés identificados.</li> </ul>
	Política de desarrollo sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos existen políticas de este tipo actualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EXIAGRICOLA JD LTDA, como responsable de la comercialización de productos para actividades agrícolas y veterinarias, activamente velara por la vigilancia del consumo correcto y posterior cierre del ciclo de vida de estos productos; y el debido involucramiento de nuestros clientes en su proceso de transformación a consumidores responsables. Igualmente la constancia sobre el trabajo por el uso adecuado de los recursos y la práctica de una gestión ambiental de tipo preventiva.</li> </ul>

<sup>157</sup> Ibíd.

<sup>158</sup> Ibíd.



Cuadro 19. (Continuación)

Contenido		ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO
Valores organizacionales	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tienen definidos valores organizacionales actualmente</li> </ul>	<p>Dentro de EXIAGRICOLA JD LTDA, nuestras operaciones son guiadas por los siguientes 6 valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Honestidad.</b> Oramos con sentido de justicia, alineado a operaciones claras y principios de lucha contra operaciones y actividades bajo la ilegalidad, dentro y fuera de nuestra organización.</li> <li><b>Responsabilidad.</b> Nos corresponde como deber organizacional el asumir por los resultados de las decisiones y actividades realizadas.</li> <li><b>Comunicación.</b> El dialogo, la comunicación abierta es importante y es tratado con el mayor respeto para permitir la libre comunicación; así como la atención a las necesidades y opiniones de nuestros clientes y colaboradores.</li> <li><b>Transparencia.</b> Todas nuestras acciones como organización tanto con nuestros clientes como con nuestros colaboradores son trabajadas bajo la transparencia como reflejo del deseo de actuar bajo la confianza y la manera correcta de hacer las cosas.</li> <li><b>Sostenibilidad.</b> Buscamos operar con la conciencia de hacer buen uso de los recursos actuales y a nuestra disposición trabajando por alinear y velar por conseguir que nuestras operaciones sean equitativas (entre sociedad y economía), viable (entre medio ambiente y economía) y vivible (entre sociedad y medio ambiente), para lograr la correcta sostenibilidad.</li> <li><b>Solidaridad.</b> Involucrar a cada uno de nuestros colaboradores y hacerlos partícipes de nuestras prácticas de RSE, mejorando la calidad de vida de estos en la medida y posibilidad de la organización.</li> </ul>

Cuadro 19. (Continuación)

Contenido		ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO
<b>Código de ética</b>	Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene definida ninguna estructura o modelo de código de ética actualmente.</li> </ul>	<p>Dentro de EXIAGRICOLA JD LTDA, todos nuestros colaboradores internos en todos los niveles (administrativos y operativos), se rigen bajo una normatividad interna divulgada y aceptada por cada uno sobre el comportamiento ético para operar y actuar bajo el mismo. Esperando que este sea cumplido, esperando además que nuestros colaboradores externos posean una normatividad de este tipo<sup>159</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operar bajo la legalidad, cumplimiento de la normatividad aplicada y exigida a la organización para cada uno de los que la conforman.</li> <li>No se tolerará ningún tipo de práctica de corrupción, soborno, delito financiero, dentro de la organización con sus colaboradores internos ni con sus colaboradores externos.</li> <li>Parte de la transparencia de EXIAGRICOLA, es en todo momento entregar información veraz, clara, confiable y actualizada sobre las actividades, acciones, resultados de estos mismos.</li> <li>Se debe ser oportuno y diligente al cumplir con las responsabilidades y obligaciones asumidas con nuestros colaboradores y nuestras partes interesadas; entendiendo, dándole trámite y entregando resultados; esperando y velando por la satisfacción de todos sin olvidar, apartar o por mala práctica excluir.</li> <li>Todos nuestros colaboradores internos están en la obligación de atender y dar solución a las necesidades de nuestros clientes de una manera cortés y con presteza proporcionándoles un trato justo y respetuoso siendo en todo momento el rostro y la imagen de EXIAGRICOLA, ante cada cliente.</li> <li>El comportamiento respetuoso, la cordialidad, el trabajo en equipo deben estar dentro de la cultura organizacional de cada colaborador interno de la organización; primando siempre y en toda situación el dialogo como medio para la solución de conflictos.</li> <li>Proporcional el dialogo, el libre pensamiento y asociación sin buscar cohibirlo, evitarlo, ocultarlo, discriminarlo o evitar que sea puesto en marcha.</li> </ul>

<sup>159</sup> AVIVA. Código de ética Aviva. {En línea}. {30 de abril de 2016}. Disponible en: (<http://www.aviva.es/es/recursos/a.pdf/rsc/aviva-codigo-etica.pdf>)

Cuadro 19. (Continuación)

Contenido		ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO
<b>Código de ética</b>	Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene definida ninguna estructura o modelo de código de ética actualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe proporcionar un entorno seguro y saludable para todos los colaboradores internos, externos, cliente y comunidad; siendo deber de todos evitar afectarlo de manera negativa, mantenerlo y reportar anomalías que afecten este entorno.</li> <li>Debe existir el compromiso diario por dar apoyo a la comunidad en la superación de sus desafíos impactando de manera positiva. Proporcionándole el asesoramiento y acompañamiento efectivo dentro de las posibilidades y límites dados dentro de la organización.</li> <li>Se debe trabajar por la reducción del impacto ambiental causado, comprometidos con el uso mínimo de los recursos de los que hacemos uso para así mismo establecer una visión de un futuro próspero y sostenible. El uso indiscriminado de estos recursos por parte de nuestros colaboradores interno, será tomado como algo totalmente opuesto a nuestros deseos expresos de sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Conformación del equipo de RSE y DS</b>	Nombre del equipo de RSE y DS  Estructura del equipo  Características de los integrantes del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente no existe ningún equipo conformado dentro de la organización para atender temas de RSE y DS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del equipo "Comité de RSE y DS".</li> <li>El comité de RSE y DS de EXIAGRICOLA JD LTDA, estará conformado por un grupo de 5 personas:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente general como líder y orientador del equipo.</li> <li>2 colaboradores pertenecientes al nivel administrativo.</li> <li>2 colaboradores pertenecientes al nivel operativo.</li> </ul> </li> <li>Liderazgo.</li> <li>Compromiso.</li> <li>Transparencia.</li> <li>Comunicación.</li> <li>Confianza.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> </ul>

Cuadro 19. (Continuación)

Contenido		ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO
<b>Conformación del equipo de RSE y DS</b>	Registro del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente no existe ningún equipo conformado dentro de la organización para atender temas de RSE y DS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionado al comité de RSE y DS se hará registro del mismo en el Anexo 24, con el formato sugerido por el modelo de RSE y DS.</li> </ul>
<b>Documentación</b>	Estructura de la documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente la documentación no tiene definida ningún tipo de estructura.</li> </ul>	<p>EXIAGRICOLA JD LTDA, define que los documentos que serán aplicados dentro de la organización están definidos bajo el nombre de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>F: Formato.</li> <li>DE: Documentación estratégica.</li> <li>P: Procedimiento.</li> <li>IT: Instrucción de trabajo.</li> <li>ES: Especificación.</li> <li>AN: Anexo.</li> </ul> <p>La pertenencia de cada documento o responsabilidad de este estará dividido en 2; AD (Administrativos), OP (Operativos).</p> <p>A esto se recuerda que todos los documentos que se manejen deben ser copias controladas en todo momento.</p>
	Responsables de la revisión y aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente gerencia general es quien revisa y aprueba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia general, seguirá siendo quien de revisión y aprobación de la documentación.</li> </ul>
	Codificación de la documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente la documentación no tiene definida ningún tipo de código de control.</li> </ul>	<p>Se deja una codificación para cada documento Ejemplo: F-AD-01. Organizado de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de documento.</li> <li>A quien pertenece el documento.</li> <li>Consecutivo del documento.</li> </ul>
<b>Diagnóstico interno de responsabilidad social</b>	Diagnóstico (auto evaluación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se a realizado ningún tipo de diagnóstico de este tipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realiza el cuestionario sugerido dentro del modelo de RSE y DS, presentado dentro del Anexo 25. (Los resultados arrojados serán tratados por el ya conformado comité de RSE y DS).</li> </ul>

## 9. CONTROL DE CAMBIOS

Levar control en la revisión con las personas que poseen el conocimiento para afirmar si es funcional el modelo, responde y apoya los elementos de entrada presentados, y da respuesta a la pregunta problema; así como en la verificación con las personas que posiblemente lo pueden aplicar dentro de una organización y poder afirmar que es comprensible y adaptable a sus necesidades respecto a la RSE y DS; permiten identificar aquellas mejoras que harán más flexible y dinámico el modelo para luego al aplicar la validación se identifiquen finalmente los cambios que son presentados para que si existen futuros trabajos sobre este modelo puedan ser aplicados dejándoles un control de mejoras con base en estos últimos cambios obtenidos dentro del modelo. Dentro de los capítulos de revisión, verificación y validación se dejan plasmados los controles de cambios iniciales para el capítulo se entregan los controles de cambios finales de la revisión (Ver Anexo 26), la verificación (Ver Anexo 27), los cuales contienen ya las fechas de aplicación de cada cambio y de la validación aunque no se generó ningún control de cambios dentro de esta fase si se entrega una propuesta de mejoras que se pueden aplicar al modelo en un futuro, y que buscan que el modelo sea más robusto y versátil a la hora de ser aplicado dentro del sector o en otros en donde sea viable aplicarlo (Ver Anexo 28).

La necesidad de separar el capítulo de control de cambios se da para evidenciar los tiempos en que se realizan los cambios puesto que en cada etapa revisión, verificación y validación se trabajaban a medida de que surgían lo que permite que cuando se revise cada control de cambio final, se pueda conocer los registros que llevaron al estado que se observó del modelo y las propuestas de mejora que hagan del mismo algo más dinámico y más libre de ser aplicado por las organizaciones sin tener que utilizar asesores o personas externas como se mostró por ejemplo dentro de las propuestas de mejora la creación de una herramienta tipo matriz o lista de chequeo donde se pueda revisar cual estado o nivel tiene una organización en materia de gestión de la RSE y DS y así mismo saber por dónde empezar o que elementos tomar del modelo para aplicarlos; entre otras formas de volver más didáctica la aplicación del modelo en un futuro.

## 10. ANALISIS DE LOS COSTOS PREOPERATIVOS DEL MODELO

Finalizados los procesos de diseño y desarrollo del modelo de gestión de RSE y DS, se da inicio al estudio financiero el cual se encontrará dividido en la propuesta de implementación del modelo para la empresa utilizada en la validación “EXIAGRICOLA JD LTDA”, y una análisis teórico de los beneficios económicos que trae la adopción de prácticas de RSE y DS.

### 10.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

La orientación del trabajo ha sido en todo momento el diseño del modelo, incluido las etapas de verificación y validación con la empresa “EXIAGRICOLA JD LTDA”, puesto que la intervención que tuvieron fue más hacia la forma de gestión de la organización y en ningún momento se requirió o se usó información financiera se da una aproximación para la empresa sobre los costos en que incurriría dada una implementación del modelo, la cual se presenta dentro de cronograma tomando un periodo propuesto de doce meses para que pueda asimilar los conceptos, adquirir los conocimientos, establecer los planes internos (Ver anexo 29), y finalmente las etapas de implementación del modelo y rubros respectivos (Ver anexo 30). Para la asignación de costos se toman en cuenta los valores del costo hora promedio de los colaboradores internos de tipo administrativo y operativo incluyendo las prestaciones laborales por su relación directa con la empresa y el valor hora del asesor esto presentado dentro de la Tabla 4.

Tabla 4. Costo hora colaborador

Tipo de colaborador	Costo de la hora (\$/Hora) Valor promedio
Asesor (externo)	80.000
Colaborador administrativo (interno)	20.000
Colaborador operativo (interno)	4.167

Fuente: EXIAGRICOLA JD LTDA

El valor del asesor externo que es de \$80.000, está sustentado en las características que se solicitan en materia de su habilidad, conocimiento, y profesión ajustada a las necesidades de la implementación del modelo; siendo las siguientes sus especificaciones:

- Ingeniero industrial graduado.
- 1 a 2 años de experiencia en manejo de responsabilidad social empresarial, sistemas de gestión, y capacitaciones.

Aplicando una simulación sobre el salario promedio que un asesor con estas características puede aspirar arroja un valor de \$2.211.654; lo que arroja que un día laboral se encuentra alrededor de \$73.721,80 hora<sup>160</sup>; finalmente redondeándolo a un valor de \$80.000 hora sin incluir las prestaciones sociales que serán asumidas por el asesor; valor pensado en que fuese asequible para la PYME pagar el asesor y que el asesor pueda aceptar ese pago por hora.

Se debe entender que para todo el proceso de implementación se usara un solo asesor el cual buscará coordinar y hacer seguimiento sobre la implementación, y los colaboradores internos son 10 de los cuales son 7 de tipo administrativo y 3 de tipo operativo los cuales han asistido a la verificación, unos de estos asignados al comité de RSE, y que se consideran necesarios para que sean quienes apoyen los procesos de implementación del modelo dentro de la organización y se dejan como responsables del seguimiento de la implementación del modelo al gerente y subgerente al conocer a fondo y tener la jerarquía y conocimiento para delegar funciones y realizar seguimientos a la implementación y sus resultados.

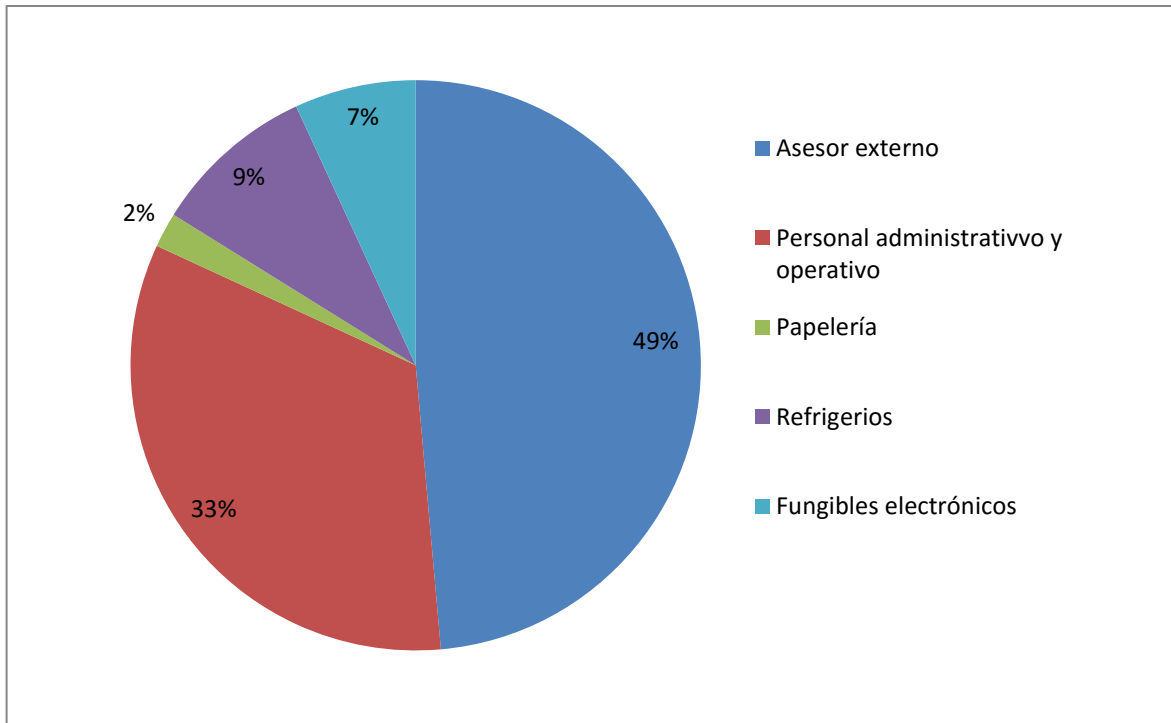
Se presenta entonces para la implementación del modelo dentro de la empresa “EXIAGRICOLA JD LTDA”, una inversión inicial para el año 2016 con los diferentes tipos de rubros aplicados para la correcta implementación mostrando el costo total de ser implementado el modelo y el porcentaje de cuales rubros representan la mayor inversión de la empresa; esto mostrándose en la Tabla 5., y la representación bajo diagrama de pastel de los porcentajes presentado en el en el Grafico 5.

Tabla 5. Inversión inicial para implementación año 2016

<b>Inversión inicial 2016</b>	<b>2016</b>	<b>Porcentaje</b>
Asesor externo	\$ 6.350.000	49%
Personal administrativo y operativo	\$ 4.350.060	33%
Papelería	\$ 258.000	2%
Refrigerios	\$ 1.210.000	9%
Fungibles electrónicos	\$ 900.000	7%
<b>Total año 2016</b>	<b>\$ 13.068.060</b>	<b>100%</b>

<sup>160</sup> TUSALARIO.ORG. Compara tu salario. {En línea}. {13 de Jun. de 16}. Disponible en: ([www.tusalario.org/colombia/Portada/tusalario/compara-tu-salario](http://www.tusalario.org/colombia/Portada/tusalario/compara-tu-salario)).

Gráfico 5. Inversión inicial para implementación año 2016



La Tabla 6., arroja los montos de los que EXIAGRICOLA JD LTDA, debe disponer para la implementación del modelo; estos valores son el valor total que costará la implementación a lo largo del cronograma Gantt que se presentó. Como se observa el rubro con mayor porcentaje de inversión es el asesor externo (49%) y con un valor de \$ 6.350.000, que representa la totalidad de lo que será pagado por sus servicios a lo largo de la implementación, esto debido a que como la empresa requiere de una persona con el conocimiento suficiente en los temas de RSE y el modelo, y así apoyar de manera correcta la implementación; no se toma ningún otro asesor ya que se debe entender aspectos tales como el tamaño de la organización lo que limita su poder adquisitivo, además de que como estas prácticas no exigen certificación el asesor da las veces de control y no como agente certificador lo que representaría otro costo mayor. El siguiente rubro es el personal administrativo y operativo (33%), el cual se basa en el pago de la hora que cada colaborador que trabajará directamente con la implementación del modelo utilizó recibiendo las capacitaciones pertinentes y apoyando en los procesos que se requiera.

Debido a que la implementación sobre año 2016 para el modelo no se lograría completar en ese año por el avance del mismo y la necesidad de la aplicación de los primeros acercamientos a los temas de RSE se realiza la proyección al año 2017 de los costos incurridos por la implementación en ese año observados en la Tabla 6. Para realizar esta proyección se utiliza un aumento basado en el IPC



(índice de Precio al Consumidor), pronosticado por el Banco de la República para 2017 el cual fue del 3%<sup>161</sup>.

Tabla 6. Inversión inicial para implementación año 2017

<b>Inversión año 2017</b>	<b>2017</b>
Asesor externo	\$ 6.540.500
Personal administrativo y operativo	\$ 4.480.562
Papelería	\$ 265.740
Refrigerios	\$ 1.246.300
Fungibles electrónicos	\$ 927.000
Total año 2016	\$ 13.460.101

Como se puede observar, si bien la diferencia monetaria entre los años 2016 y 2017 es de \$ 392.042, Implica un costo mayor para una empresa que por composición es PYME y este puede ser utilizado en otros gastos que requiera; pero de igual manera es más conveniente realizarlo para el año 2017 ya que los cortes entre año 2016 y 2017 podrían desestimular el deseo por la total apropiación del modelo. Se recuerda que esta inversión está relacionada solo con el proceso de implementación y que no corresponde a ninguna inversión para sostenerla ya que esta requiere de elementos más puntuales relacionados con actividades que la organización desarrollará una vez implementado y que son soportadas por los conocimientos adquiridos y lo aprendido y desarrollado con el modelo puntualizando con aquellos involucrados en el comité de RSE.

## **10.2 ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA PRÁCTICA DE LA RSE**

Como se ha venido mencionando el trabajo es mas de carácter pedagógico y de aprendizaje por lo que su relación con costos en los que incurre una organización o el beneficio numérico, real que pueda obtener al emprender prácticas con RSE no se evidenciará. Pero a través del tiempo y aplicación de la RSE y casos de estudio que se han generado internacionalmente se han entregado evidencias teóricas sobre aquellos beneficios de tipo económico que producen estas prácticas; teniendo en cuenta la premisa que se ha venido mencionando, de que ninguna aplicación de RSE obtendrá a un corto plazo beneficios económicos palpables. Estos beneficios que se presentan a continuación son orientados a relacionarse con los indicadores que busca desarrollar el modelo (Indicadores económicos, sociales, ambientales, laborales):

**10.2.1 Económicos.** Cuando la organización comienza a enfocar esfuerzos en las prácticas de RSE se empiezan a evidenciar beneficios más allá de la calidad

<sup>161</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Índice de precio al consumidor. {En línea}. {10 de mayo de 2016}. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>)

de los productos y los precios, ya que estas prácticas dentro de la cadena de abastecimiento empieza a volverse extensiva dentro de toda la cadena, entregando beneficios tales como:

- “Mejora en la calidad de la cadena de proveedores, creando una cadena de suministro más cualificada y eficiente, favoreciendo así la mejora en la calidad de los productos y servicios suministrados, así como de los procesos de suministro (requerimientos de entrega, etc.). A largo plazo, cualquier problema relacionado con la calidad producirá un coste adicional para la empresa con su correspondiente impacto directo en los resultados económicos de la misma”<sup>162</sup>.
- “Favorece la confianza, la fidelidad y las relaciones duraderas entre los diversos actores, lo que posibilita crear un entorno de cooperación, compartiendo recursos y capacidades que acabarán reportando beneficios mutuos”<sup>163</sup>.
- “La satisfacción de los clientes clave para la competitividad espera de las empresas que proporcionen productos y servicios de calidad, seguros y que satisfagan sus expectativas, que sus acciones publicitarias, comerciales y contractuales sean responsables, eliminando cualquier tipo de práctica engañosa, que presenten, y si es el caso, un servicio post venta, para admitir, tramitar y registrar sus reclamaciones”<sup>164</sup>.
- “La incorporación de los clientes como grupo de interés amplía las consideraciones a tener en cuenta en el desarrollo de la relación con los mismos, permite identificar nuevas oportunidades de negocio además de diferenciar dichos productos y servicios con un valor añadido más allá de las tradicionales variables de relación calidad-precio, permitiendo aumentar directamente la competitividad y los ingresos de la empresa”<sup>165</sup>.

**10.2.2 Sociales.** Dentro de los efectos económicos que una organización percibe ante la sociedad es directamente relacionado con su imagen y reputación, pues la reducción de riesgos reputacionales y sus costos asociados, puesto que los consumidores hacen responsable de los efectos de la prestación del servicio o producto independientemente de su cadena de abastecimiento por lo que una mala práctica o incumplimiento en materia de RSE de cualquier actor de la cadena puede acarrear multas, sanciones y daños a la imagen de la organización

---

<sup>162</sup> GÓME FONTANILLS, David; SCADE, John. Aspectos económicos en Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial. {En línea}. {11 de Mayo de 2016}. Disponible en: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Aspectos\\_econ%C3%B3micos\\_en\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresaria](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Aspectos_econ%C3%B3micos_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresaria)).

<sup>163</sup> *Ibíd.*

<sup>164</sup> *Ibíd.*

<sup>165</sup> *Ibíd.*

afectando entonces directamente su competitividad<sup>166</sup>. Así mismo la contribución de la organización a temas como la superación de la pobreza permite volverla más atractiva a los ojos de inversionistas y clientes por observar cómo puede ser motor de avance en la zona que se encuentre, reflejando entonces oportunidades de negocio para aquellos dispuestos a inyectarle capital.

A esto se suma y aunque en todo momento se recalca que la RSE no es realizar actos filantrópicos o beneficios separados de la actividad de la organización, si se pueden presentar a esto que a nivel tributario se presenten deducciones tales como las que se presentan en el estatuto tributario: “**Artículo 125.** Los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o período gravable....El valor a deducir por este concepto, en ningún caso podrá ser superior al treinta por ciento (30%) de la renta líquida del contribuyente, determinada antes de restar el valor de la donación”<sup>167</sup>.

**10.2.3 Ambientales.** Dentro de los beneficios económicos de tipo ambiental que se observan principalmente en los beneficios tributarios pero se puede puntualizar hacia el desarrollo sostenible en cuanto a que si la organización empieza a tomar conciencia del consumo que tiene de recursos, emprende entonces acciones de tipo preventivo para realizar prácticas de ahorro de los recursos de los que dispone y que a futuro se verán reflejados en ahorros y posibilidades de invertir y usar lo obtenido gracias a eso. Dentro de los beneficios tributarios que son presentados por una adecuada gestión ambiental esta<sup>168</sup>:

- Descuentos en la base del impuesto de la renta.
- Evitar cierres del establecimiento por daños y perjuicios al ambiente.
- Ingresos exentos de renta.

**10.2.4 Laborales.** Dentro de los beneficios laborales que aplican por el uso de la RSE, están orientados principalmente al bienestar laboral tales como la disminución de accidentalidad pues representan costos importantes si suceden, la aplicación de buenas prácticas laborales permite un mejor clima laboral el cual aumenta el ánimo laboral que se representa finalmente en el aumento en la productividad laboral, que se traduce en mayores ingresos a la organización, la disminución del ausentismo también se observa como beneficio concreto. “La responsabilidad social atrae para la empresa talentos y, al mismo tiempo, hace

---

<sup>166</sup> Ibid.

<sup>167</sup> Universidad de los Andes. Estatuto tributario. {En línea}. {11 de mayo de 2016}- Disponible en: (<http://donaciones.uniandes.edu.co/s/1384/25/index2.aspx?sid=1384&qid=25&pgid=647>)

<sup>168</sup> MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Invertir en el medio ambiente si paga: Incentivos tributarios a la inversión ambiental en Colombia. 2008. P1

que el trabajador se sienta estimulado a mantenerse en el empleo”<sup>169</sup>. La práctica de la RSE a nivel laboral permite a la organización dar además una mayor gestión a las necesidades de los empleados y a responder a nivel legal con lo exigido a futuro evitando sanciones, multas o demandas por el incumplimiento de las exigencias laborales legales.

Y como legal se observa cómo se puede incurrir en costos por multas poniendo como ejemplo la **Ley 823 de 2003**. Para garantizar la igualdad de oportunidades para las mujeres en su artículo el cual en su **artículo 5** describe que para la promoción de la igualdad laboral en trabajo rural y urbano se deben “Desarrollar acciones y programas que aseguren la no discriminación de las mujeres en el trabajo y la aplicación del principio de salario igual a trabajo de igual valor. El incumplimiento de este principio dará lugar a la imposición de multas por parte del Ministerio del Trabajo, conforme a lo dispuesto en la legislación laboral”.

### 10.3 RESULTADOS

Se debe entender que este estudio financiero no puede estar proyectado de una manera muy extensa y con consumos grandes de recursos y montos de dinero como se haría en una organización grande; puesto que el modelo apunta a ser aplicado en PYMES y el proponerles unos costos bajos para su aplicación es más ventajoso y posible que en una futura aplicación se vean motivados y este dentro de sus planes trabajarlo completamente. Si bien los costos que se presentaron para la implementación son dados como propuesta tal vez puedan superar proyecciones de inversión que esperan o estarían dispuestos a asumir otras PYMES; este no es definitivo o específico y que los costos que se puedan asumir para implementar y mantener el modelo dependerán solo de la PYME interesada teniendo en cuenta su capacidad financiera, operativa y administrativa. Si bien el análisis sobre los beneficios económicos que se presentaron fue más teórico buscan comprobar que la aplicación de la RSE y el DS dentro de la organización a futuro le proporcionara efectos positivos sobre variables como la competitividad, las utilidades, la productividad laboral, y la imagen y reputación.

---

<sup>169</sup> PAGE, Frederic. Los beneficios de la RSE para las empresas. {En línea}. {11 de mayo de 2016}. Disponible en: (<https://negociosostenible.wordpress.com/2012/05/04/los-beneficios-de-la-rse-para-las-empresas/>)

## 11. CONCLUSIONES

- Al realizar un análisis sobre el sector se permite evidenciar que la idea inicial acerca de las prácticas de RSE como un conjunto definido y estructurado es mal orientado ya que no existe el concepto de gestión de la RSE como sistema o modelo a nivel general sino más bien es el conjunto de actividades de tipo ambiental, social, laboral, por separado que al final es llamado RSE.
- La dependencia de las PYMES de las grandes empresas y las condiciones que posee el sector desestimula el interés de éstas por apropiarse de los conceptos de la RSE y aplicarlos dentro de la organización como fuente de aumento de su propia competitividad como las que se evidencian como resultado en las grandes empresas.
- Aunque existan modelos ya establecidos y con un tiempo prudencial para su divulgación, principalmente se está tomando a la gran empresa como ejemplo y como objetivo para la aplicación de la RSE dejando en un segundo plano a la PYME para que aplique la RSE sin tomar en cuenta sus condiciones políticas, sociales, ambientales, laborales, entre otras que puedan afectar y reducir la viabilidad de aplicación estos modelos.
- La necesidad de que el modelo pasara por las etapas de revisión, verificación y validación (estudio de caso), surge por los resultados que arrojan cada una de las etapas como proceso de retroalimentación al modelo inicial y que finalmente lo hace evolucionar hacia uno más robusto, adecuado y ajustado a responder a las condiciones de ser dinámico y flexible a la hora de poderse aplicar dentro de una organización.
- Realizar las etapas de revisión y verificación, resultaron ser más efectivas al segmentarlas empezando por quien podía dar su opinión profesional y desde la perspectiva de la experiencia y luego pasar a la opinión de quienes a la práctica lo empezarían a llevar.
- El proceso de verificación orientado a la divulgación inicial del modelo permitió demostrar que abordar los temas de RSE con una adecuada explicación de los conceptos, incentiva a las organizaciones a llevar a la práctica estos conceptos y además emprender este proceso les conlleva a gestionar a la organización desde la parte más estratégica a la más operativa que tenga con lineamientos de RSE puesto que se observa su clara relación con otros sistemas de gestión (calidad, seguridad y salud en el trabajo, ambiental), que permiten la mejora continua constante.

- Se comprueban los beneficios positivos de aplicar la RSE dentro de la organización que si bien no son a corto plazo a futuro permitirán el aumento sobre la competitividad, la productividad, la imagen y marca, las ventas y las alianzas y relaciones comerciales posibles.
- Aunque puntualmente el modelo se pensó para el sector agropecuario se observó que los temas que aborda competen a más sectores y puede ser aplicado en organizaciones de un tamaño mayor al que poseen las PYMES.
- Los costos que se establecieron por la propuesta de implementación del modelo RSE y DS no son definitivos ya que estos se plantearon con base en la empresa que apporto al trabajo de grado; entonces se debe entender que estos costos que surjan y se asuman para la implementación del modelo y también su sostenimiento dependerán de la organización su capacidad financiera, las capacidades de sus colaboradores, la complejidad de los procesos, y el nivel de conocimiento de temas de RSE, principalmente y otros que esta misma defina.
- El trabajo en todo momento buscaba responder a la pregunta de que las PYMES puedan emprender actividades socialmente responsables por medio del diseño del modelo, demostrando que es posible teniendo en cuenta factores como son la disposición de la propia organización y sus directivos puesto que por ellos al ser PYMES representan la dirección y fuente de ejecución de todo lo que se planee para la organización.

## 12. RECOMENDACIONES

- Evaluar las propuestas de mejora entregas para que un posible futuro donde se decida volver a trabajar el modelo estas faciliten el desarrollo del mismo.
- Se debe trabajar sobre la posibilidad de tomar al modelo no como un diseño nuevamente o una revisión de la versión actual sino desde la idea de una implementación completa para así observar de manera clara los costos en los que se incurre al realizar su implementación y los costos del sostenimiento del modelo.
- Se debe analizar la posibilidad de adaptar el alcance del modelo a otros sectores y tamaños de organizaciones.
- Se debe buscar que el modelo pase de ser de carácter pedagógico y académico a trabajarlo como una posible orientación a la mejora continua aplicando la RSE dentro del sector agropecuario; utilizando mecanismos tales como instituciones gubernamentales, agremiaciones, entre otras, como fuente de apoyo para que el modelo pueda ser divulgado y utilizado.

## BIBLIOGRAFÍA

ARGANDOÑA, Antonio, ISEA SILVA, Ricardo. ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Barcelona: IESE. Número 11. Junio de 2011. p11.

CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. Plan estratégico de responsabilidad social. Citado por: BID-CONFECAMARAS. Responsabilidad social Manual de auto implementación de la empresa. Bogotá. DIGIPRINT, 2007. p47

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Libro verde de la comisión europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. 2002. Bruselas

DERES Responsabilidad social empresaria. Manual para elaborar códigos de ética empresarial. 1ed. Montevideo, Uruguay. 2008. p25

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Manual de indicadores. 1ed. Bogotá - Colombia. 2008. p4

GLOBAL REPORTING INSTITUTE. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Versión 3.1. 2011. Ámsterdam, Holanda.

GLOBAL REPORTING INSTITUTE. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4. 2015. Ámsterdam, Holanda

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Guía de responsabilidad social. ISO 26000:2010. Traducción oficial. 1ed. Ginebra, Suiza. pviii

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores ETHOS de responsabilidad social. Versión 2007. Sao paulo, Brasil

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Responsabilidad social. GTC 180:2008. Bogotá, Colombia

----- . Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES) NTC (Norma Técnica Colombiana)-6001:2008. Bogotá, Colombia. p2

----- . Directrices para la documentación del sistema de la calidad GTC-ISO: 10013. 1ed. Bogotá, Colombia. 2002. p3

----- . Gestión de la calidad. Directrices para la formación. NTC-ISO 10015:2003. Bogotá, Colombia. p6



INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Directrices para los planes de calidad. NTC-ISO 10005:2005. 2ed. Bogotá, Colombia.

----- . Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. NTC-ISO 19011:2012 Bogotá, Colombia. P3

----- . Sistema de gestión de la calidad. NTC-ISO 9001:2015. 4ed. Bogotá, Colombia. P4-5

----- .Referencias Bibliográficas. Contenido, forma y Estructura. NTC 5613. Bogotá D.C: El instituto, 2008. 38 p.

----- .Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Bogotá D.C: El instituto, 2008. 26 p.

----- .Referencias documentales para fuentes de información electrónica. NTC 4490. Bogotá D.C: El instituto, 2008. 2 p.

FERNÁNDEZ GAGO, Roberto. Administración de la responsabilidad social corporativa. Citado por: BID-CONFECAMARAS. Responsabilidad social Manual de auto implementación de la empresa. Bogotá. DIGIPRINT, 2007. p48

LEYBOVICH, José; ESTRADA, Laura. Competitividad del sector agropecuario colombiano. Capítulo 4. 2008. p27

LONDOÑO FRANCO, Isabel Cristina; SÁNCHEZ VÁSQUEZ Lina Marcela. Gestión de la responsabilidad social agroindustrial del departamento del Quindío. Quindío; Colombia: Editorial EAM, 2011. p46

OCDE. Revisión de la OCDE de las políticas agrícolas: Colombia 2015; Evaluación y recomendaciones de política. Ver. 1. Vol. 2015. p20.

OCDE. Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. OECD publishing. Revisión 2011

OWENS, Rebecca. Entendiendo el estándar de responsabilidad ISO 26000 y como se relaciona y puede ser evaluado junto a otros estándares. SGS. Enero 2011. p4

NUÑES, Jesús; CARVAJAL, Julio César; BAUTISTA; Luis Armando. El TLC con estados unidos y su impacto en el sector agropecuario colombiano: Entre esperanzas e incertidumbres. Revista Electrónica de la facultad de Derecho. Vol.1, Núm. 1. (2013), Universidad de Santander, UDES Cúcuta.p122-123

PINTO SAAVEDRA, Juan Alfredo; REGO RAHAL, Paola Alexandra. Los objetivos del milenio y la responsabilidad social de las PYMES: una metodología de evaluación. Colombia: Fundación Konrad Adenauer, 2006.p27

PIZARRO COY, Stephanie. El compromiso de la agroindustria colombiana con la sostenibilidad. Revista Sotavento M.B.A. Universidad Externado. Vol.55, No.323 (Ene.- Feb. 2009). p64

ROMERO ÁLVAREZ, Yaneth. Incidencia del PIB agropecuario en el PIB nacional, evolución y transformación. Revista gestión & desarrollo. Universidad san buenaventura. Vol.; 8. No. 2 julio-diciembre de 2011. p5

RUEDA-CATRY, Markeen; VEGA RUIZ, María. Buenas prácticas de relaciones laborales en las américas. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Abril 2005. p6

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL. Norma SA8000:2008. 3ed. 2008. New York, USA

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.**  
**ENTREVISTA DIAGNÓSTICO DE LA RSE EN LAS PYME DEL SECTOR**  
**AGROPECUARIO**

## Articulación de la entrevista:

La presente entrevista es de tipo semiestructurada y aplicada de forma focalizada<sup>170</sup> por ser el entrevistado una persona con el conocimiento y experiencia personal sobre el tema, donde se combinará el uso de preguntas de manera ordenada respetando el orden de las premisas de las variables mencionadas dentro del diagnóstico (estado y percepción de la RSE en las PYMES agropecuarias, programas que incluyan a las PYMES en temas de RSE y casos destacados para aproximar a las PYMES a la RSE), a partir de la respuesta a estas variables surgirá la profundización con algunas preguntas todas resueltas y orientadas a la libertad de opinión del entrevistado.

**ENTREVISTADOR:** Juan Sebastián Riveros Duque.

**ENTREVISTADO:** Carlos Augusto Del Valle.

1. ¿Cuál es el estado que considera usted en el que se encuentran las PYMES del sector agropecuario?

Actualmente la mayoría de las PYME se encuentran trabajando de manera informal, pocas de estas no manejan ningún tipo de registro o documentación legal ya que lo consideran temas que les exigen más dinero del que pueden acceder.

2. ¿Cuál es el objetivo de las PYMES?

La realidad de estas PYMES es que su objetivo diario es el de sobrevivir, producir como se pueda, lo que los lleva a no regirse por reglas o normas de producción o de trabajo.

3. ¿Por qué las PYMES no manejan la formalidad y mayormente la legalidad y en especial temas de responsabilidad social?

Principalmente la falta de información afecta sus ganas de emprender en los procesos de formalizarse y a futuro aplicar a los temas de responsabilidad social; a esto se suma que muchas consideran que esta clase de estrategias solo las pueden manejar grandes organizaciones y es difícil romper esa idea.

4. ¿Cómo las PYMES del sector se involucran en temas de responsabilidad social?

---

<sup>170</sup> Lic. PLOMÉ, Alina. Entrevistas y cuestionarios: técnicas para la elaboración de preguntas y recolección de respuestas en investigación. {En línea}. {15 de Jun. de 16}. Disponible en: (<http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/entrevistas.htm>).

En el sector hoy en día se están dando varias maneras de que estas se involucren en estos temas pero lo principal que debe existir es que la propia PYME esté dispuesta a trabajar esto. Para estos temas se ha visto que existe un apoyo de las empresas que están legalmente formalizadas apoyando a las que no para que por medio de la responsabilidad social empiecen a trabajar de manera legal; y a este apoyo se suman las grandes empresas que apoyan en materia de responsabilidad social empresarial con los llamados encadenamientos inclusivos con el fin de apoyar a aquellas con menor capacidad a vincularse mejorando su productividad e impulsándolas para mejorar sus condiciones de vida. Junto con estas empresas que apoyan a las PYME, están las asociaciones y gremios que manejan con mayor atención la responsabilidad social y la inclusión en estos temas.

5. ¿Qué casos usted destaca que acerquen a las PYMES a la responsabilidad social?

Como se aclaró principalmente las asociaciones y gremios son quienes logran destacar ya que de manera individual de cada PYME no son conocidas; a estos casos destacados se encuentran los gremios de FEDECAFETEROS, ASOCOLFLORES, AUGURA, FEDEPALMA Y FEDEGAN entre otros que también los manejan.

6. ¿Por qué considera usted que las PYMES deben manejar estrategias de responsabilidad social empresarial?

Desde los primeros estudios por el desarrollo en sostenibilidad como el informe Brundtland para hallar la combinación de desarrollo y sostenibilidad; se hace claro que ninguna persona u organización puede considerar no tener y generar un impacto sobre su entorno; y que hoy en día hasta la PYME debe trabajar para encontrar la sostenibilidad.

La aplicación de un modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible simplificado y entendible para la PYME, le permite iniciar el tránsito a un mundo globalizado y cumplir con el mínimo de las normas lo que finalmente le permitirá integrarse a una cadena de valor pequeña que avanzará de una manera paulatina a grandes unidades.

**ANEXO 2.**  
**FORMATO DE CONFORMACIÓN DEL EQUIPO**

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO					
Revisado por:		Aprobado por:		Versión: 0	Código:
<b>Objetivo y alcance</b>	Conformar el equipo, que de una planificación, ejecución, seguimiento debido y propuestas de mejora a las estrategias y actividades del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial.				
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>		<b>Responsable del documento</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Documento de identificación</b>	<b>Cargo</b>	<b>Rol dentro del equipo</b>		
Observaciones y anexos:					



**ANEXO 3.  
REGISTRO DE ASOCIATIVIDAD**

REGISTRO DE ASOCIATIVIDAD			
Revisado por:		Aprobado por:	
Versión: 0		Código:	
<b>Objetivo y alcance</b>	Registrar la conformación de asociatividad con las organizaciones, en busca de un objetivo común, desde el registro y el acuerdo y forma de asociatividad.		
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>	<b>Responsable del documento</b>
<b>Nombre de la organización</b>	<b>Tipo de asociatividad</b>	<b>Actividad de la organización</b>	
<b>Tipo de asociatividad</b>	De mercado		<b>Referencie el/los otros tipos de asociatividad:</b>
	De insumos		
	Financiera		
	Sostenible		
	Otras		
<b>Compromisos o propuestas dentro de la asociatividad</b>			
Observaciones y anexos:			

**ANEXO 4.**  
**FORMATO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO**

DOCUMENTACIÓN DE PROCESO				
Revisado por:		Aprobado por:		Versión: 0 Código:
<b>Objetivo y alcance</b>	Documentar el proceso específico, que parte desde el inicio del proceso hasta el resultado final del proceso presentando la mayor sencillez y flexibilidad.			
<b>Misión del proceso</b>			Inicio del proceso	Pág. x de y
			Fin del proceso	
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>	<b>Responsable del documento</b>	
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>Requisito para el cumplimiento</b>		<b>Fotografía</b>
				<b>Observación</b>
<b>Responsable del proceso</b>				

**ANEXO 5.  
FORMATO DE ESTÁNDAR DE TRABAJO**

ESTANDAR DE TRABAJO								
Revisado por:		Aprobado por:			Versión: 0		Código:	
<b>Objetivo y alcance</b>	Documentar el trabajo y las actividades específicas, que parte desde el inicio del trabajo hasta el resultado final del trabajo presentado con la mayor sencillez y flexibilidad.							
<b>Misión del trabajo</b>				Operación inicial				Pág. x de y
				Operación final				
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>			<b>Responsable del documento</b>			
No	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Requisito para el cumplimiento	evidencia	Duración de la actividad		Observaciones	
					manual	asistido		
<b>Responsable del proceso</b>								

**ANEXO 6.**  
**FORMATOS DE LISTA DE CHEQUEO DE MATERIAS PRIMAS EN INSUMOS**

LISTA DE CHEQUEO MATERIAS PRIMAS						
Revisado por:		Aprobado por:			Versión: 0	Código:
<b>Objetivo y alcance</b>	Registrar la entrada de las materias primas, registro de llegada y cantidades					
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>		<b>Responsable del documento</b>		Pág. x de y
No	Materias primas	Área	Recepción		Existencias (unidades)	Observación
			SI	NO		

LISTA DE CHEQUEO INSUMOS						
Revisado por:		Aprobado por:			Versión: 0	Código:
<b>Objetivo y alcance</b>	Registrar la entrada de los insumos, registro de llegada y cantidades					
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>		<b>Responsable del documento</b>		Pág. 1 de
No	Insumos	Área	Recepción		Existencias (unidades)	Observación
			SI	NO		



**ANEXO 7.**  
**FORMATO LISTA DE CHEQUEO MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS**

LISTA DE CHEQUEO MAQUINARIAS							
Revisado por:			Aprobado por:			Versión: 0	Código:
<b>Objetivo y alcance</b>		Registrar el estado de las maquinarias, registro de estado y cantidades					
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>		<b>Responsable del documento</b>		Pág. x de y	
No	MAQUINARIA	Área	Funcionalidad		Existencias (unidades)	Fecha de mantenimiento o cambio	Observación
			SI	NO			

LISTA DE CHEQUEO EQUIPOS							
Revisado por:			Aprobado por:			Versión: 0	Código:
<b>Objetivo y alcance</b>		Registrar el estado de los equipos, registro de estado y cantidades					
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>		<b>Responsable del documento</b>		Pág. 1 de	
No	EQUIPOS	Área	Funcionalidad		Existencias (unidades)	Fecha de mantenimiento o cambio	Observación
			SI	NO			

LISTA DE CHEQUEO HERRAMIENTAS							
Revisado por:		Aprobado por:			Versión: 0	Código:	
<b>Objetivo y alcance</b>		Registrar el estado de las herramientas, registro de estado y cantidades					
<b>Macro proceso</b>			<b>Proceso</b>			<b>Responsable del documento</b>	Pág. x de y
No	HERRAMIENTAS	Área	Funcionalidad		Existencias (unidades)	Fecha de mantenimiento o cambio	Observación
			SI	NO			

**ANEXO 8**  
**FORMATO DE DOCUMENTACIÓN DEL EMPLEADO**

EXPEDIENTE									
Revisado por:			Aprobado por:			Versión: 0		Código:	
<b>Objetivo y alcance</b>	Registrar la información relacionada al empleado, registro personal, funcional y profesional								
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>			<b>Responsable del documento</b>		Pág. x de y		
<b>Nombre</b>			<b>Documento de identificación</b>						
<b>Sexo</b>		<b>Grupo sanguíneo</b>	<b>Fecha de nacimiento</b>		<b>Estado civil</b>		<b>Dirección de vivienda</b>	<b>Estrato</b>	
<b>Estudios</b>						<b>Cargo</b>			
<b>Sin escolaridad</b>		<b>Primaria</b>	<b>Bachillerato</b>	<b>Pregrados</b>	<b>Postgrados</b>	<b>Jefe inmediato</b>			
<b>Otros estudios</b>	Especificación de otros estudios:					<b>Horario</b>			
						<b>Área</b>			
						Observaciones especiales de sus funciones:			
<b>Anexos del empleado</b>									
<b>Actualización</b>	<b>Hoja de vida</b>	<b>Registros médicos</b>	<b>Contrato de trabajo</b>	<b>Incapacidades y Permisos</b>	<b>Amonestaciones</b>	<b>Manual de funciones</b>	<b>Registros financieros</b>	<b>Quejas</b>	
<b>Fecha de actualización</b>									
<b>Firma de empleado</b>				<b>Firma de responsable documentación</b>					

**ANEXO 9.**  
**FORMATO DE MANUAL DE FUNCIONES**

MANUAL DE FUNCIONES						
Revisado por:		Aprobado por:			Versión: 0	Código:
<b>Objetivo y alcance</b>	Registrar y responder al ¿Qué hace? ¿Cómo hacerlo?, ¿Por qué se hace? Y ¿Quién lo puede hacer? De un cargo.					
<b>Macro proceso</b>		<b>Proceso</b>		<b>Responsable del documento</b>	Pág. x de y	
<b>Misión del cargo</b>				<b>Objetivo del cargo</b>		
<b>Descripción básica del puesto</b>				<b>Funciones básicas del puesto</b>		
<b>Perfil del empleado</b>	<b>Estudios</b>			<b>Salario</b>		
	<b>Experiencia laboral</b>			<b>Área del cargo</b>		
	<b>Requisitos físicos</b>			<b>Cargos a quien reporta</b>		
	<b>Otros</b>			<b>Cargos que le reportan</b>		
<b>Habilidades específicas requeridas para el cargo</b>						

**ANEXO 10.**  
**FORMATO MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES**





**ANEXO 11.**  
**FORMATO DE IDENTIFICACIÓN INDIVIDUAL DE PARTES INTERESADAS**

Matriz de identificación partes interesadas											
Revisado por:				Aprobado por:				Versión: 0		Código:	
<b>Objetivo</b>		Establecer la priorización de la parte interesada para poder darle la atención a sus necesidades y expectativas.									
<b>Parte interesada</b>						<b>Descripción de la parte interesada</b>					
<b>Tipo de parte interesada</b>		Parte interesada interna				<b>Resultado general esperado</b>					
		Parte interesada externa									
<b>Atributos</b>				<b>Modalidad</b>							
<b>Variables</b>			<b>Selección</b>	<b>Valor</b>	<b>¿A qué modalidad pertenece?</b>						
<b>¿Qué atributos posee?</b>		Poder			<b>Latente</b>			<b>Expectante</b>			<b>Definitivo</b>
		Legitimidad			<b>Selección</b>						
		Urgencia				Inactivo	Discrecional	Exigente	Dominante	Dependiente	Peligroso
<b>Peso total</b>			<b>Selección</b>								
<b>Conclusiones de la clasificación (Ver ubicación de las partes interesadas y calificación de los atributos)</b>											
<b>Obligaciones con la parte interesada</b>											
<b>Forma de involucramiento de la parte interesada con la organización</b>											
<b>Necesidades que tiene la parte interesada</b>											
<b>IMPACTOS SOBRE Y DE LAS PARTES INTERESADAS</b>				<b>IMPACTOS POSITIVOS</b>							
				<b>IMPACTOS NEGATIVOS</b>							
<b>ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN</b>											

**ANEXO 12.**  
**LISTA DE REGISTRO DE PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS**



**ANEXO 13.**  
**FORMATO DE PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE**



**ANEXO 14.**  
**MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN DE RSE**



Matriz de indicadores de gestión de RSE								
Tipo	Nombre	Propósito	Unidad	Formula	Descripción de las variables	Fuente	Frecuencia	Responsable
Laboral	Entendimiento	Establecer el grado de apropiación de los temas de responsabilidad social que se establecen en la organización en la organización.	%	$(EE/ET)*100$	EE: empleados que son encuestados sobre los temas explicados. ET: empleados totales.	Resultados de encuestas de evaluación	Semanal	Talento humano
	Faltas al proceso de responsabilidad social	Conocer el porcentaje de empleados que no aplican los procesos de responsabilidad social en las operaciones.	%	$(ECF/ET)*100$	ECF: empleados amonestados o con faltas al proceso de responsabilidad social ET: empleados totales.	Faltas o reportes	Semanal	Talento humano
	Accidentalidad	Medir el grado de accidentalidad de los empleados (comparación con el mes anterior)	Unidad	$(AM/AH)*100$	AM: # de accidentes en el mes AH: # de accidentes históricos	Reportes de accidentalidad	Mensual	Talento humano
	Capacitación social	Medir la cantidad de empleados que recibieron capacitación en responsabilidad social empresarial.	%	$(EC/ET)*100$	EC: empleados que recibieron capacitación ET: empleados totales.	Lista de firmas de capacitaciones	Diaria de capacitación	Talento humano
	Comunidad femenina	Conocer cuántas mujeres realizan labores dentro de la organización (comparación con el mes anterior)	Unidad	$(EM/EMP)*100$	EM: # de mujeres trabajando con la organización. EMP: # proyectado	Registros de contratación	Mensual	Talento humano
	Comunidad femenina total	Conocer el porcentaje de mujeres empleadas dentro de la organización	%	$(EM/ET)*100$	EM: # de mujeres trabajando con la organización. ET: empleados totales.	Registros de contratación	Mensual	Talento humano
	Casos de discriminación	Medir cuantos casos de discriminación que la organización tenga, esta puede ser diferenciada según el tipo de discriminación (comparación con el mes anterior)	Unidad	$(CDM/CMDH)*100$	CDM: casos de discriminación mensual CMDH: casos históricos	Reportes de casos de discriminación	Mensual	Talento humano
	Conflictos	Conocer la resolución de conflictos presentados en la organización.	%	$(COS/COT)*100$	COS: conflictos solucionados COT: conflictos totales presentados	Reportes de conflictos laborales	Mensual	Talento humano
	Asociatividad	Conocer el número de asociaciones que han organizado los empleados de la organización. (comparación con el año anterior)	Unidad	$(ASE/ASEP)*100$	ASE: asociaciones de empleados al año ASEP: Asociaciones proyectadas	Registros de negociación colectiva	Anual	Talento humano

Matriz de indicadores de gestión de responsabilidad social								
Tipo	Nombre	Propósito	Unidad	Formula	Descripción de las variables	Fuente	Frecuencia	Responsable
Laboral	Campañas de salud	Medir la cantidad de campañas de salud que la organización realiza a sus empleados	%	$(CSR/CST)*100$	CSRO: campañas de salud realizadas dentro de la organización CSTO: campañas totales programadas	Registro de campañas programadas	Anual	Talento humano
	Campañas de no trabajo infantil	Medir la cantidad de campañas contra el trabajo infantil que la organización realiza a sus empleados	%	$(CTIO/CTITO)*100$	CTIO: campañas contra el trabajo infantil realizadas dentro de la organización CTITO: campañas totales programadas	Registro de campañas programadas	Anual	Talento humano
	Comunidad étnica	Medir cuántos individuos empleados pertenecientes a comunidades étnicas que realizan labores dentro de la organización. (comparación con el mes anterior)	Unidad	ECET	ECET; # de individuos empleados pertenecientes a comunidades étnicas.	Registros de contratación	Mensual	Talento humano
	Comunidad étnica total	Conocer el porcentaje individuos empleados pertenecientes a comunidades étnicas dentro de la organización.	%	$(ECET/ET)*100$	ECET; # de individuos empleados pertenecientes a comunidades étnicas. ET: empleados totales.	Registros de contratación	Mensual	Talento humano
	Comunidad con discapacidades	Conocer cuántos individuos con discapacidades que realizan labores dentro de la organización. (comparación con el mes anterior)	Unidad	EDIS	EDIS; # de individuos empleados pertenecientes a comunidad discapacidad.	Registros de contratación	Mensual	Talento humano
	Comunidad con discapacidades total	Conocer cuántos individuos con discapacidades dentro de la organización.	%	$(EDIS/ET)*100$	EDIS; # de empleados con discapacidad ET: empleados totales.	Registros de contratación	Mensual	Talento humano
	Formación	Conocer el porcentaje de empleados que han recibido formación proporcionada por parte de la organización.	%	$(EF/ET)*100$	EF: empleados que ha recibido formación ET: empleados totales.	Registros de programas de formación	Mensual	Talento humano
Económico	Inversiones	Conocer el porcentaje de las inversiones totales empleadas	%	$(IE/IT)*100$	IE: inversiones empleadas IT: inversión total	Registros financieros	Mensual	Gerencia y financiera
	Inversiones laborales	Conocer el porcentaje de las inversiones totales empleadas internas de la organización	%	$(IEL/ETL)*100$	IEL: inversiones laborales empleadas ITL: inversión total	Registros financieros	Mensual	Gerencia y financiera

Matriz de indicadores de gestión de responsabilidad social								
Tipo	Nombre	Propósito	Unidad	Formula	Descripción de las variables	Fuente	Frecuencia	Responsable
Económico	Inversiones en la comunidad	Conocer el porcentaje de las inversiones totales empleadas para la comunidad	%	$(IEC/ITC)*100$	IEC: inversiones a la comunidad empleadas ITC: inversión total	Registros financieros	Mensual	Gerencia y financiera
	Inversiones ambientales	Conocer el porcentaje de las inversiones totales empleadas para cuidado del medio ambiente	%	$(IEA/ITA)*100$	IEA: inversiones ambientales empleadas ITA: inversión total	Registros financieros	Mensual	Gerencia y financiera
	Asociatividad	Conocer el número de asociaciones que han se han logrado con otras organizaciones. (comparación con el año anterior)	Unidad	ASO	ASO: # de asociaciones establecidas con otras organizaciones.	Registros de negociación colectiva	Anual	Gerencia y financiera
Social	Detección de corrupción	Conocer el número de casos de corrupción ha reportado la organización. (comparación con el año anterior)	Unidad	CCR/	CCR: # de casos de corrupción reportados	reportes a directivas	Anual	Gerencia
	Empleo generado	Conocer el porcentaje de empleo generados en la comunidad.	%	$(ECO/ETC)*100$	ECO: # personas empleadas de la comunidad ETC: población total en la comunidad	Registros de contratación	Mensual	Talento humano
	Instituciones educativas	Conocer el número de instituciones educativas que la organización apoya o maneja relaciones. (comparación con el mes anterior)	Unidad	IED	IED: # de instituciones	Registros de asociatividad	Mensual	Talento humano
	Extrema pobreza	Conocer el número de personas de la comunidad que viven bajo la extrema pobreza. (comparación con el mes anterior)	Unidad	PEP	PEP: # de personas en extrema pobreza	Registros demográficos	Mensual	Talento humano
	Apoyo extrema pobreza	Conocer el porcentaje de individuos de la comunidad que viven bajo la extrema pobreza y son apoyados por la organización (Ej. Apoyo laboral).	%	$(PAP/PEP)*100$	PAP: # de personas apoyadas PEP: total personas en extrema pobreza	Registros de contratación o de ayudas entregadas	Mensual	Talento humano
	Campañas de salud	Medir la cantidad de campañas de salud que la organización realiza en la comunidad.	%	$(CSRC/CSTC)*100$	CSRC: campañas de salud realizadas en la comunidad CSTC: campañas totales programadas	Registro de campañas programadas	Anual	Talento humano

Matriz de indicadores de gestión de responsabilidad social								
Tipo	Nombre	Propósito	Unidad	Formula	Descripción de las variables	Fuente	Frecuencia	Responsable
Social	Campañas de no trabajo infantil	Medir la cantidad de campañas contra el trabajo infantil que la organización realiza en la comunidad.	%	$(CTIC/CTIC)*100$	CTIC: campañas contra el trabajo infantil realizadas en la comunidad CTITC: campañas totales programadas	Registro de campañas programadas	Anual	Talento humano
	Imagen positiva	Conocer el porcentaje de personas con imagen positiva de la organización en la comunidad.	%	$(PIP/PTE)*100$	PIP: personas con imagen positiva de la organización PTE: porcentaje total de encuestados	Encuestas realizadas	Anual	Talento humano
	Imagen negativa	Conocer el porcentaje de personas con imagen negativa de la organización en la comunidad.	%	$(PIN/PTE)*100$	PIN: personas con imagen negativa de la organización PTE: porcentaje total de encuestados	Encuestas realizadas	Anual	Talento humano
Ambiental	impactos negativos	Conocer el porcentaje de mitigación de impactos ambientales negativos detectados	%	$(INM/IN)*100$	INM: impactos negativos mitigados IN: impactos negativos identificados	Matriz de aspectos ambientales	Mensual	Ambiental
	Impactos positivos	Conocer el porcentaje de sostenibilidad de impactos ambientales positivos detectados	%	$(IPS/IP)*100$	IPS: impactos positivos sostenidos IP: impactos positivos identificados	Matriz de aspectos ambientales	Mensual	Ambiental
	Entornos protegidos	Conocer el porcentaje de entornos que la organización protege	%	$(EPR/EID)*100$	EPR: entornos protegidos EID: entornos identificados	Planos y registros geográficos	Mensual	Ambiental
	Campañas ambientales internas	Conocer el porcentaje de campañas de cuidado ambiental que la organización realiza a los trabajadores.	%	$(CARO/CAT)*100$	CARO: campañas de cuidado ambiental realizadas dentro de la organización CAT: campañas totales programadas	Registro de campañas programadas	Anual	Ambiental
	Campañas ambientales externas	Conocer el porcentaje de campañas de cuidado ambiental que la organización realiza a la comunidad.	%	$(CARC/CAT)*100$	CARC: campañas de cuidado ambiental realizadas CAT: campañas totales programadas	Registro de campañas programadas	Anual	Ambiental

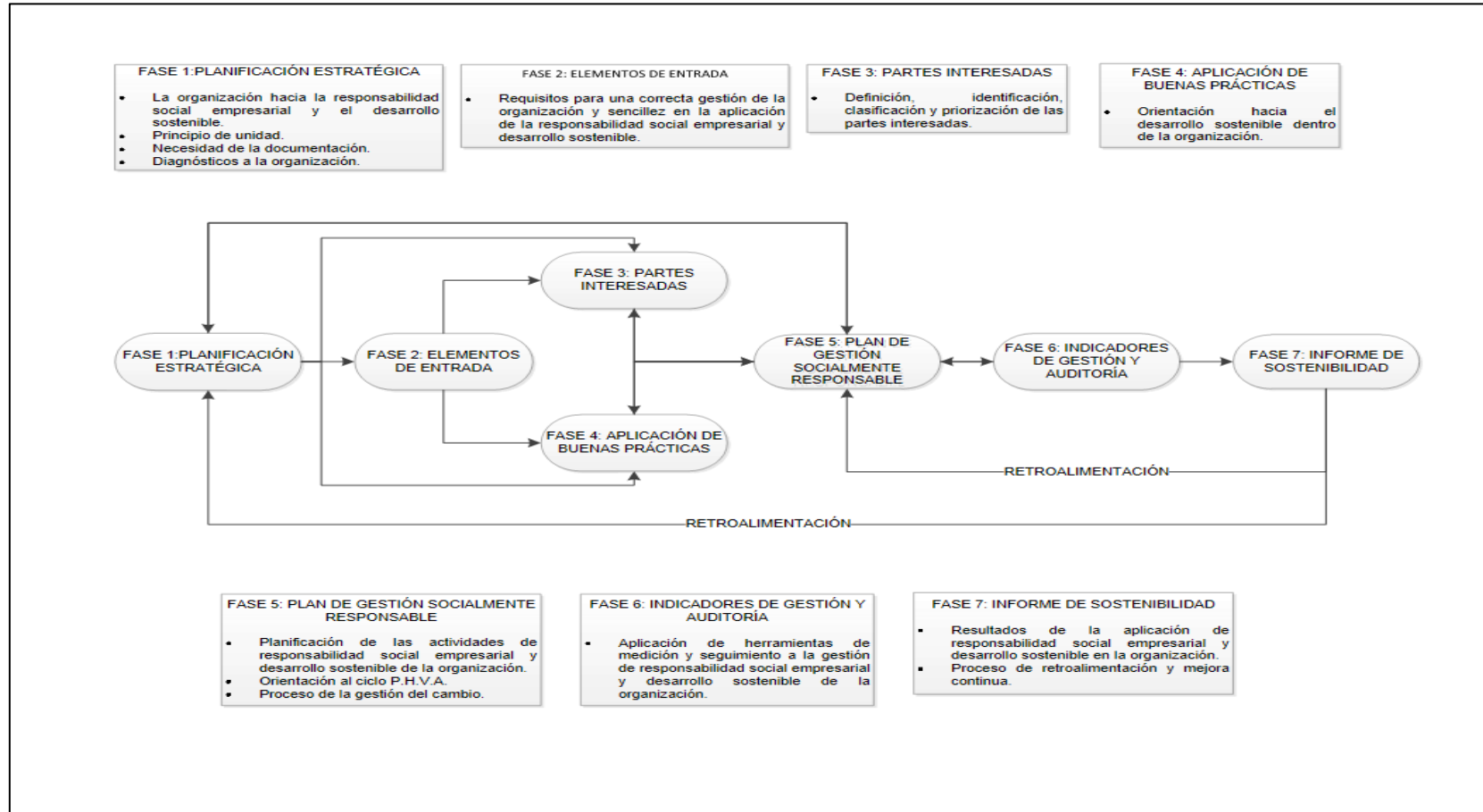
Matriz de indicadores de gestión de responsabilidad social								
Tipo	Nombre	Propósito	Unidad	Formula	Descripción de las variables	Fuente	Frecuencia	Responsable
Ambiental	Reutilización del agua	Conocer el porcentaje de reutilización que se tiene del agua	%	$(LAR/LAC)*100$	LAR: litros de agua reutilizada LAC: litros totales de agua consumida	Registros de consumo	Mensual	Ambiental
	Consumo de energía	Conocer el porcentaje de energía consumido al mes	%	$(CEM/CEP)*100$	CEM: consumo de energía mensual CEP: consumo de energía promedio	Registros de consumo	Mensual	Ambiental

**ANEXO 15.**  
**FORMATO DE REGISTRO DE UN INDICADOR**

REGISTRO DE INDICADOR					
Revisado por:		Aprobado por:		Versión: 0	Código:
Macro proceso		Proceso		Responsable del documento	
Nombre del indicador		Objetivo		Unidad	
Fórmula		Variables (definición del cálculo)			
Fuente de información			Situación y meta		
Frecuencia		Rango de tolerancia			

**ANEXO 16.**  
**ESQUEMA GRÁFICO DEL MODELO DE RSE Y DS**





**ANEXO 17.**  
**CUESTIONARIO DE REVISIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS**

CUESTIONARIO DE REVISIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE				
PROFESIÓN				Economista
No	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
1	Los elementos de la Fase 1, afecta la orientación estratégica de la organización hacia la inclusión de la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A
2	La Fase 1, Encamina de manera correcta a que las directivas tomen el liderazgo del modelo y las estrategias de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A
3	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	x		Mencionar que la organización puede unificar sus estrategias con las nuevas de responsabilidad social.
<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>				
4	La Fase 2, orienta a que las organizaciones den cumplimiento de los requisitos para el buen funcionamiento y gestión de la misma.	x		N/A
5	La fase 2, incluye todos los requisitos necesarios para poder trabajar de manera correcta las prácticas de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A
6	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	x		La definición de estructura informal, se entiende mejor por no-formal. Orientar a la combinación de ambas estructuras.
<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>				
7	La Fase 3, incluye los elementos necesarios para la comprensión y entendimiento de los temas relacionados a las partes interesadas.	x		N/A
8	La Fase 3, de manera correcta describe e identifica las partes interesadas generales de una organización.	x		N/A
9	Para la aplicación de la Fase 3, se requiere de tener elementos trabajados en la Fase 2.	x		N/A
10	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	x		Identificar la convergencia de propósitos personales con los de la organización. Identificar al gobierno además como entidad de aval en las prácticas de responsabilidad social de la organización.
<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>				
11	La Fase 4, incluye los elementos necesarios para abordar la sostenibilidad desde el uso de las buenas prácticas.	x		N/A
12	La Fase 4, responde y apoya las necesidades y estrategias de las Fases 1 y 3.	x		N/A
13	Para la aplicación de la Fase 4, se requiere de tener elementos trabajados en la Fase 2.	x		N/A
14	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		x	N/A

CUESTIONARIO DE REVISIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE				
PROFESIÓN				Economista
No	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
15	La Fase 5, orienta de manera correcta y sencilla la aplicación de la mejora continua a través de la planificación y gestión de actividades y estrategias.	x		N/A
16	La fase 5, establece los elementos necesarios para llevar una correcta planificación en la organización.	x		N/A
17	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		x	N/A
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
18	La Fase 6, presenta los indicadores necesarios para medir y controlar los resultados que arroje el modelo.	x		N/A
19	Los indicadores descritos en la Fase 6, se relacionan correctamente con las variables de la Fase 3.	x		N/A
20	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	x		N/A
21	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5.	x		N/A
22	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		x	N/A
<b>No</b>	<b>FASE 7: INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
23	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	x		N/A
24	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	x		N/A
25	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	x		N/A
26	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	x		Mencionar e incentivar el proceso de creación de marca y desarrollo de la imagen.
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
27	El modelo apunta a una adecuada gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A
28	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	x		N/A
29	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	x		N/A
30	El modelo se encuentra robusto, bien fundamentado y responde a las necesidades de una verdadera gestión de la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A

<b>CUESTIONARIO DE REVISIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>PROFESIÓN</b>				Ingeniero industrial
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	Los elementos de la Fase 1, afecta la orientación estratégica de la organización hacia la inclusión de la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A
<b>2</b>	La Fase 1, Encamina de manera correcta a que las directivas tomen el liderazgo del modelo y las estrategias de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	x		Añadir a la documentación la necesidad de que los formatos manejen codificación y agregarla a los formatos del modelo.
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, orienta a que las organizaciones den cumplimiento de los requisitos para el buen funcionamiento y gestión de la misma.	x		N/A
<b>5</b>	La fase 2, incluye todos los requisitos necesarios para poder trabajar de manera correcta las prácticas de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A
<b>6</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	x		Agregar a la matriz de aspectos ambientales un cuadro que mencione el cumplimiento legal.
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>7</b>	La Fase 3, incluye los elementos necesarios para la comprensión y entendimiento de los temas relacionados a las partes interesadas.	x		N/A
<b>8</b>	La Fase 3, de manera correcta describe e identifica las partes interesadas generales de una organización.	x		N/A
<b>9</b>	Para la aplicación de la Fase 3, se requiere de tener elementos trabajados en la Fase 2.	x		N/A
<b>10</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	x		Identificar al gobierno además como entidad de aval en las prácticas de responsabilidad social de la organización, no solo como ente legal.
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 4, incluye los elementos necesarios para abordar la sostenibilidad desde el uso de las buenas prácticas.	x		N/A
<b>12</b>	La Fase 4, responde y apoya las necesidades y estrategias de las Fases 1 y 3.	x		N/A
<b>13</b>	Para la aplicación de la Fase 4, se requiere de tener elementos trabajados en la Fase 2.	x		N/A
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	x		Ampliar el cuadro de las BPL no solo a la comunicación y dialogo; sino además a la protección del empleado.

<b>CUESTIONARIO DE REVISIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>PROFESIÓN</b>				Ingeniero industrial
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
15	La Fase 5, orienta de manera correcta y sencilla la aplicación de la mejora continua a través de la planificación y gestión de actividades y estrategias.	x		N/A
16	La fase 5, establece los elementos necesarios para llevar una correcta planificación en la organización.	x		N/A
17	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		x	N/A
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
18	La Fase 6, presenta los indicadores necesarios para medir y controlar los resultados que arroje el modelo.	x		N/A
19	Los indicadores descritos en la Fase 6, se relacionan correctamente con las variables de la Fase 3.	x		N/A
20	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	x		N/A
21	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5.	x		N/A
22	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		x	N/A
<b>No</b>	<b>FASE 7: INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
23	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	x		N/A
24	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	x		N/A
25	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	x		N/A
26	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		x	N/A
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
27	El modelo apunta a una adecuada gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A
28	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	x		N/A
29	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	x		N/A
30	El modelo se encuentra robusto, bien fundamentado y responde a las necesidades de una verdadera gestión de la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.	x		N/A

**ANEXO 18.**  
**MATRIZ INICIAL DE CONTROL DE CAMBIOS ETAPA DE REVISIÓN**

MATRIZ INICIAL DE CONTROL DE CAMBIOS ETAPA DE REVISIÓN							
Cambio No.	Fase	No. Del ítem	Ítem	Descripción del cambio	Cambio identificado por	Fecha de identificación	Tipo de cambio
1	1	4.1	Planificación estratégica	Mencionar que la organización puede unificar sus estrategias con las nuevas de responsabilidad social.	Economista	31/03/2016	Adición
2	2	4.2.2	Estructura organizacional	Orientar a la combinación de ambas estructuras, para aplicación en la organización.	Economista	31/03/2016	Modificación
3	2	4.2.2.2	Estructura informal	La definición de estructura informal, se entiende mejor por no-formal.	Economista	31/03/2016	Modificación
4	3	4.3.3.1	Talento humano	Identificar la convergencia de propósitos personales con los de la organización.	Economista	31/03/2016	Adición
5	3	4.3.4.2	Gobierno	Identificar al gobierno además como entidad de aval en las prácticas de responsabilidad social de la organización.	Economista	31/03/2016	Adición
6	7	N/A	N/A	Mencionar e incentivar el proceso de creación de marca y desarrollo de la imagen.	Economista	31/03/2016	Adición
7	1	4.1.8.1	Estr.Doc	Añadir a la documentación la necesidad de que los formatos manejen codificación.	Ing. Industrial	31/03/2016	Adición
8	1	N/A	Anexos	Agregarla a los formatos del modelo un espacio para un código.	Ing. Industrial	31/03/2016	Adición
9	2	4.2.10	Matriz de aspectos ambientales	Agregar a la matriz de aspectos ambientales un cuadro que mencione el cumplimiento legal.	Ing. Industrial	31/03/2016	Adición
10	3	4.3.4.2	Gobierno	Identificar al gobierno además como entidad de aval en las prácticas de responsabilidad social de la organización, no solo como ente legal.	Ing. Industrial	31/03/2016	Adición
11	4	4.4.1	BPL	Ampliar el cuadro de las BPL no solo a la comunicación y dialogo; sino además a la protección del empleado.	Ing. Industrial	31/03/2016	Modificación



**ANEXO 19.  
PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN RSE Y DS ETAPA DE  
VERIFICACIÓN**

Diapositiva 1:



The slide features a green background with a white box on the left containing the RSE logo. The logo consists of a globe with stylized human figures holding hands, and the text 'RSE' in large blue letters, with 'Responsabilidad Social Empresarial' written below it. To the right of the logo, the title 'Diseño de un modelo de gestión de RSE y DS para PYMES del sector agropecuario' is displayed in a white box with a dark grey header.

**RSE**  
Responsabilidad Social Empresarial

Diseño de un modelo de gestión de RSE y DS para PYMES del sector agropecuario

Diapositiva 2:



The slide has a green background and a white content area. It contains two text boxes with dashed borders, a yellow 'Remember' icon, and two illustrations. The first text box discusses organizational participation, and the second details the verification process. The 'Remember' icon is a yellow sticky note with a blue pushpin and a checkmark. The first illustration shows a person presenting to a group, and the second shows a hand drawing smiley and frowny faces on a whiteboard.

**PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

- En ningún momento la organización, estará obligada a implementar el modelo dentro de su organización, siendo entonces totalmente voluntaria su participación dentro de los procesos de verificación y validación.

**¿EN QUÉ PARTICIPA LA ORGANIZACIÓN DE LA VERIFICACIÓN DEL MODELO DE RSE Y DS?**

- La verificación será representada por la presentación (taller), sobre de unos términos de necesario conocimiento, y la estructura y contenido del modelo de RSE y DS. Posterior a la presentación, como proceso de retroalimentación se utilizará una encuesta con una serie de preguntas a responder con SI/NO y observaciones que hallen surgido de las preguntas.
- Los resultados de las cuestionarios serán analizados y fruto de sus observaciones surgirá el control de cambios de la etapa de verificación que reposa en un documento que registrará posibles cambios a realizar al modelo (si los hay).

**Remember**


Illustration 1: A person presenting to a group of people.


Illustration 2: A hand drawing smiley and frowny faces on a whiteboard.

Diapositiva 3:

**¿EN QUÉ PARTICIPA LA ORGANIZACIÓN DE LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE RSE Y DS?**

- La validación consiste de una lista de chequeos inicial la cual tiene por objetivo revisar si la organización posee algunos de los aspectos del modelo de RSE y DS, observando cuales han trabajado, cuales no han trabajado o no los aplica. Completada la lista de chequeos, junto con una retroalimentación de las directivas y una parte operativa se encargará de cada fase del modelo aquellos elementos posibles a trabajar o que se decidan adoptar como aporte a la validación en su evidencia.
- Junto con esos elementos escogidos y en proceso de trabajo, como resultado podrán o no emerger sugerencias, cambios o modificaciones que serán anexados al control de cambios específicos de la etapa de validación. Aunque estos cambios no serán realizados en el proceso ya que solo se dejarán propuestas (si las hay); si se dejaron dentro de otro documento propuestas de mejora para que se realicen los cambios mencionados.







Diapositiva 4:

**Responsabilidad Social Empresarial (RSE).** "Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; cumple con la legislación aplicable y actúa conforme con la normativa internacional de comportamiento; y está integrada en toda la organización y se refleja en sus prácticas y sus relaciones". Actuando de manera voluntaria en responder e impactar de manera positiva a sus partes interesadas.

**Desarrollo sostenible (DS).** "Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".





Débe existir relación entre ambos términos para que una organización gestione de manera correcta sus prácticas y logre un equilibrio QANAR = QANAR con sus partes interesadas (individuos o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la Organización).

Diapositiva 5:

**¿Qué no es RSE, pero es totalmente válido realizar para una organización?**

**FILANTROPÍA:** se comprende en general, como el amor al género humano y a toda la humanidad, en una forma constructiva expresada en la ayuda desinteresada (no motivada por intereses), a los demás. "Amor a la humanidad". La filantropía intenta resolver los problemas definitivamente. Específicamente cuando las acciones realizadas no tienen relación con la ejecución de actividades de la organización y su impacto resultante.

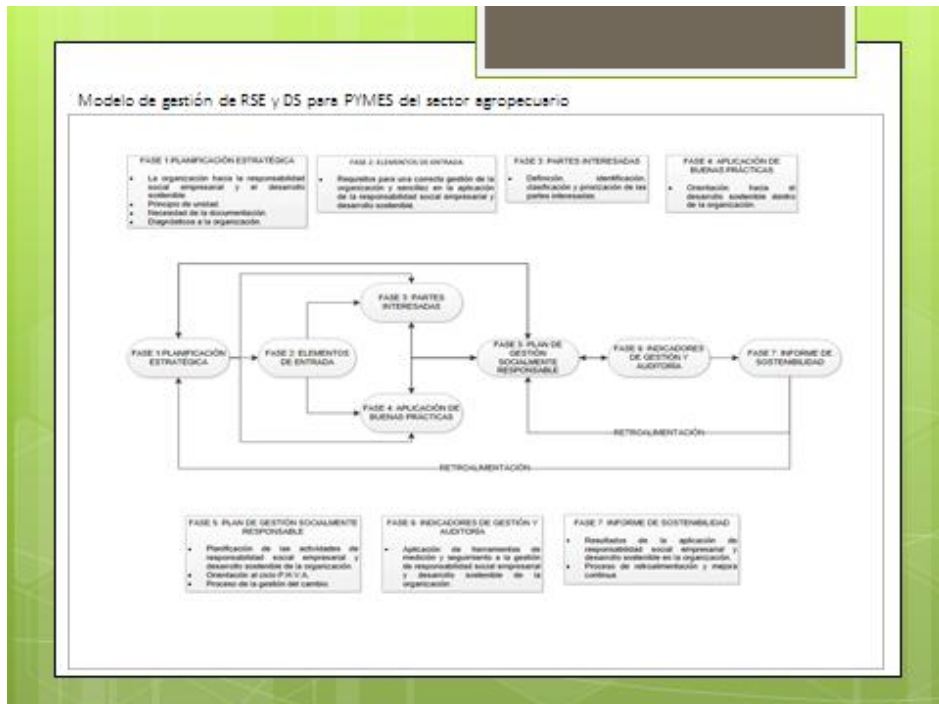
**ACCION SOCIAL:** es toda acción que tenga un sentido para quienes la realizan, afectando la conducta de otros. Toda acción social está orientada por la afectación que puede producir. Al igual que la filantropía la acción social no tiene relación con la ejecución de actividades de la organización y su impacto resultante.  
Ejemplo: Regalos de Navidad de las empresas a sus empleados o una ONG.

**MARKETING CON CAUSA:** Es una manera que tiene cualquier empresa o marca de contribuir a una causa social concreta, a la que asocia su imagen, productos, o filosofía. Es apoyar por una más solidaria o para concienciar sobre cualquier tema de cierta sensibilidad social. La teoría busca apoyar de manera solidaria, pero se convierte en una herramienta más de marketing del cual no se hace una gestión de RSE (o al igual busca la promoción de la marca). También se critica que con este sistema se crea una dependencia casi vitalicia del que necesita ayuda respecto al que la ofrece alejándose de los principios de la RSE.

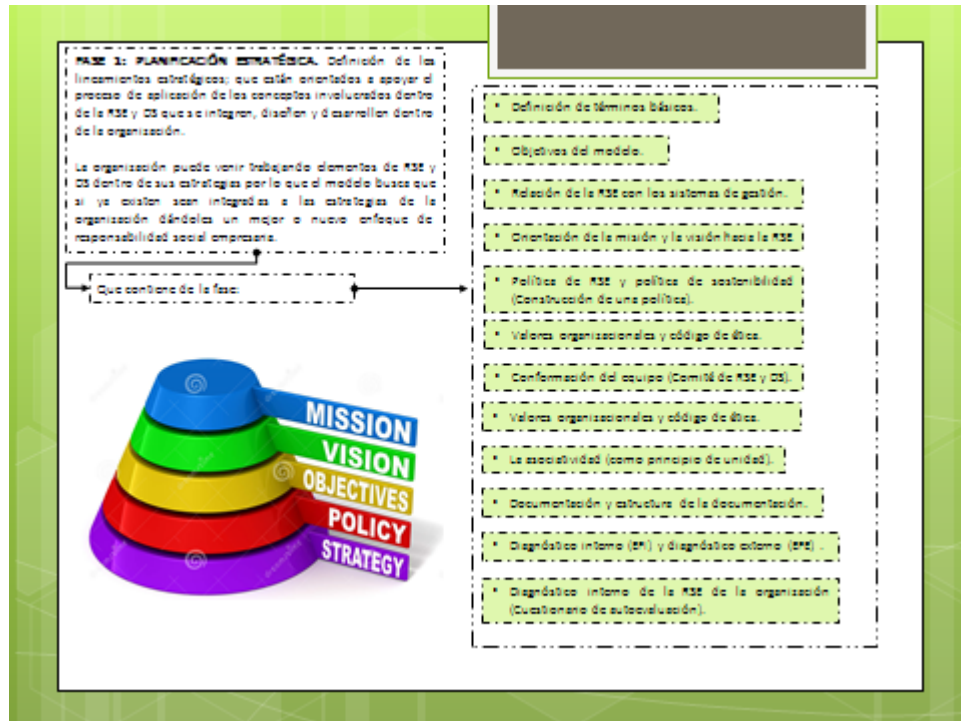




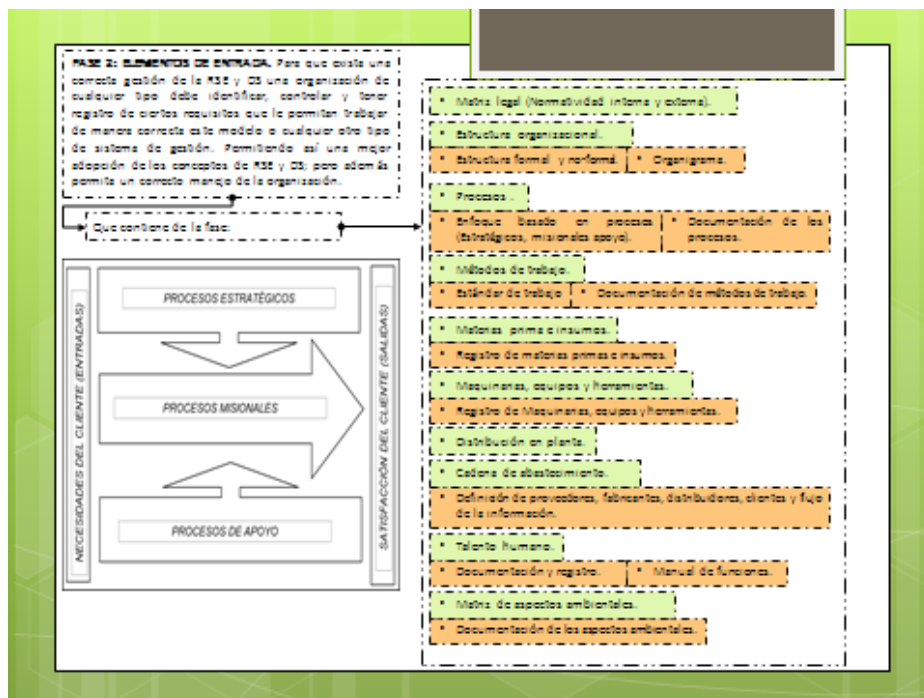
Diapositiva 6:



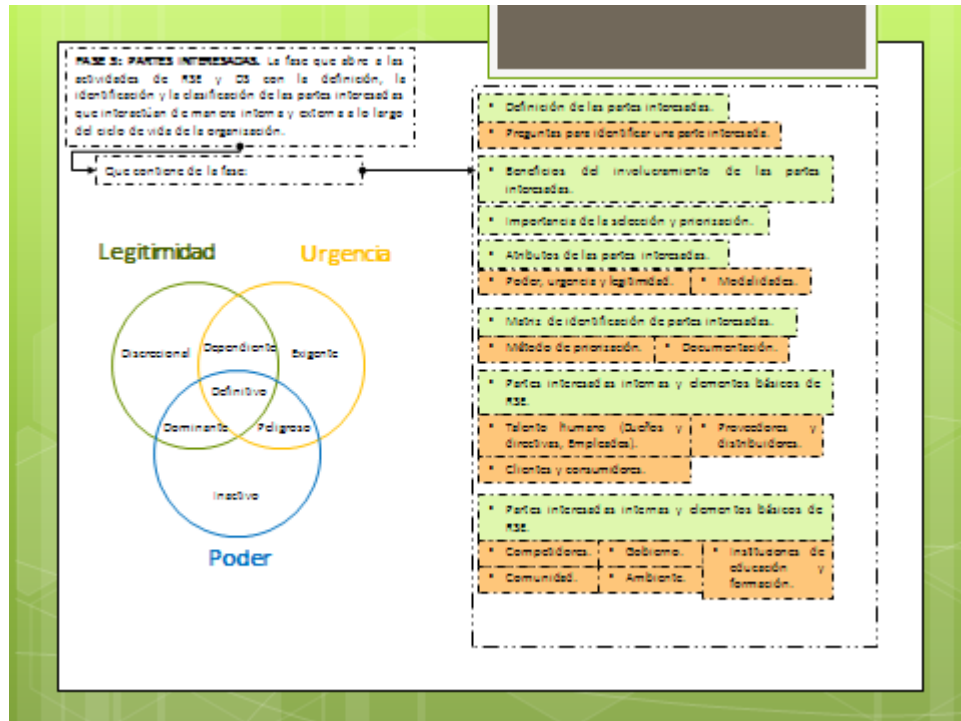
Diapositiva 7:



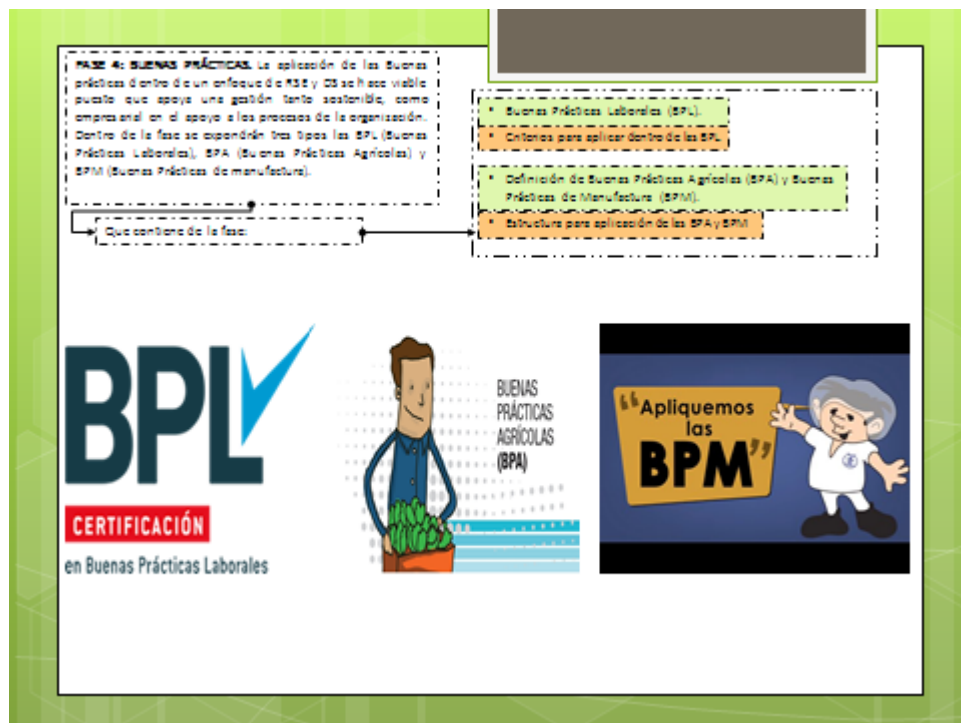
Diapositiva 8:



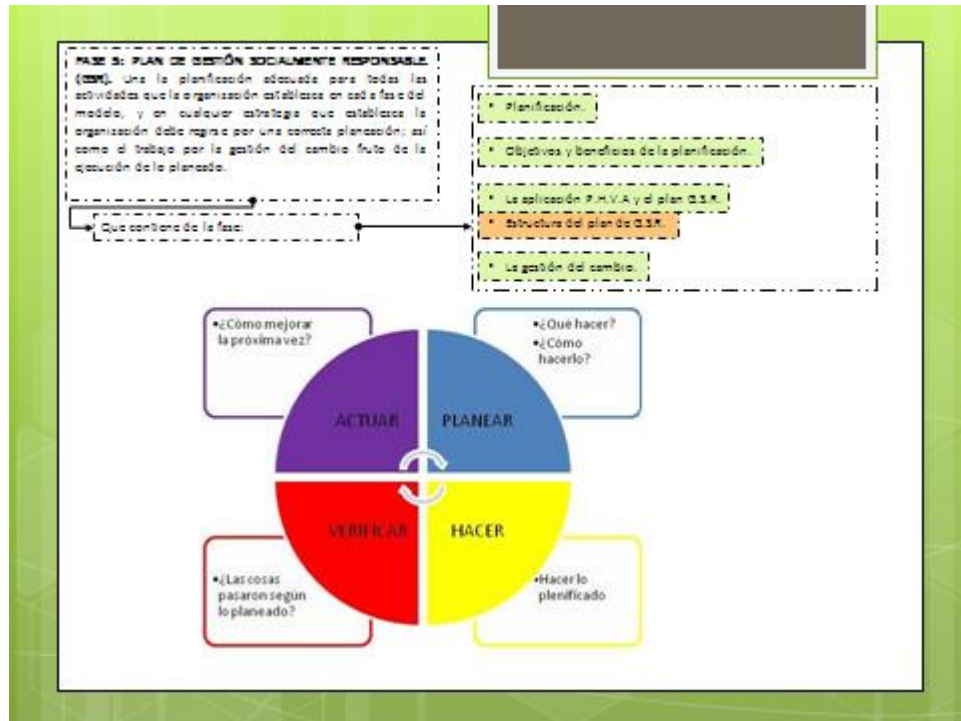
Diapositiva 9:



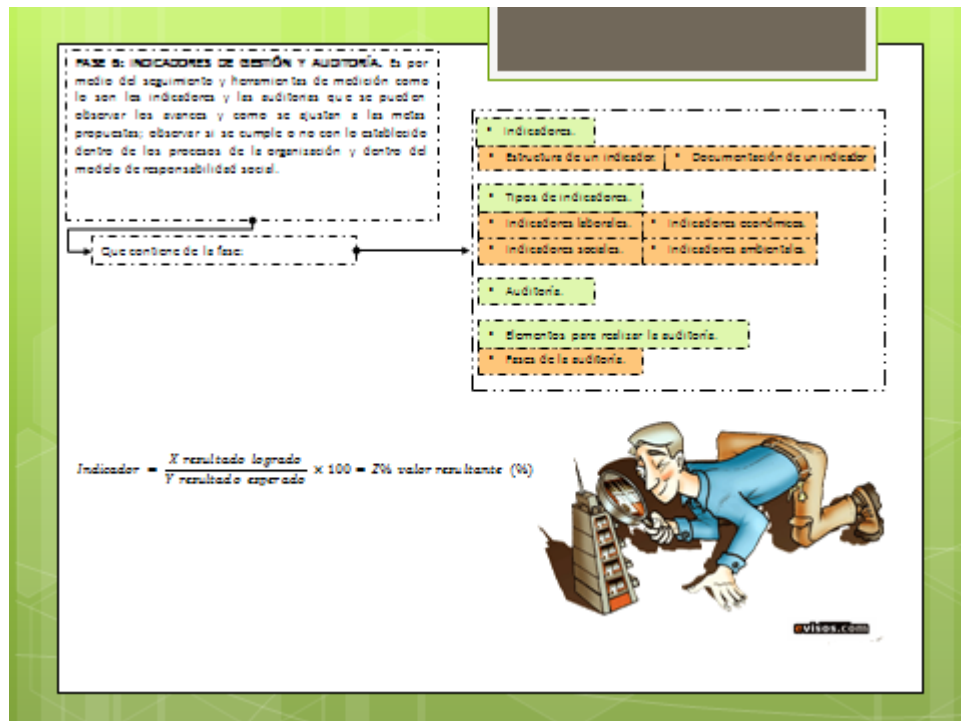
Diapositiva 10:



Diapositiva 11:



Diapositiva 12:





Diapositiva 13:

**FASE 0: INFORME DE SOSTENIBILIDAD.** La entrega del informe de sostenibilidad o reporte de sostenibilidad es clave para una organización que ha aplicado prácticas de RSE y CS siendo la forma de comunicación a sus partes interesadas de su gestión socialmente responsable que lleva.

“Las organizaciones deberían corresponder a la confianza depositada en ellas por la sociedad y sus partes interesadas y pueden tener un espacio de evaluación sobre la organización, preparando, publicando y divulgando a sus partes interesadas un reporte anual, en donde destaque su desempeño en las dimensiones ambiental, social y económica, así como el cumplimiento de su compromiso con sus partes interesadas”.

Que continúe de la fase:

- Contenido del informe de sostenibilidad.
- Comunicación de resultados.
- Comunicación interna.
- Comunicación externa.
- Mejoramiento continuo.
- Desarrollo de la imagen y creación de marca.

**Así lo hacemos**

**INFORME DE SOSTENIBILIDAD**

Diapositiva 14:

Una adecuada gestión de la RSE y el CS, permite que la **Yorin** pase a la práctica y evalúe sus estrategias sólidas como:

**MEDIO AMBIENTE**

- ONG**
  - Establecer asociaciones fructíferas
- Sociedad global**
  - Contribuir a la resolución de problemas de alcance mundial (p. ej., el cambio climático)
- Comunidades locales**
  - Contribuir a la sociedad de forma efectiva para gestionar la reputación y la continuidad de la empresa
- Socios comerciales**
  - Mejorar la competitividad con asociaciones beneficiosas para todos
- Gobiernos**
  - Potenciar el comercio justo y cumplir las normativas
- Accionistas**
  - Maximizar el valor corporativo con actividades económicas sólidas
- Clientes**
  - Desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente y mejorar la satisfacción de nuestros clientes
- Employees**
  - Reforzar los valores a través de la formación y la innovación

**SOSTENIBILIDAD**

**ECONOMÍA**

**SOCIEDAD**



Diapositiva 15:



**ANEXO 20.**  
**LISTADO DE ASISTENCIA "PRESENTACIÓN DEL MODELO DE RSE Y DS**  
**PARA PYME DEL SECTOR AGROPECUARIO"**

Listado de asistencia "presentación del modelo de RSE y DS para PYME del sector agropecuario"

Fecha:					
N°	Nombre	Documento de Identidad	Cargo	Firma	Correo
1	Abelardo Pacheco	52419515	Compras	[Firma]	N/A
2	Miguel Bustos	11044251	Contador	[Firma]	Contabilidad@agricol.com
3	Walter Fernández	79401156	Inventaria	[Firma]	inventarios@agricol.com
4	PAULO CESAR PABON O.	91.161.929	ASESOR COMERCIAL	[Firma]	paulopabon.mtz@terra.com
5	Cesar Aguilar R	19435.624	Subgerente	[Firma]	Cesaraguilar@agricol.com
6	Juan Carlos Carr	78306362	Gerente	[Firma]	Gerencia@agricol.com
7	Diego Ferrero	13094664	Bodega	[Firma]	dieferrero48502@hotmail.com
8	Raul Garcia G.	91107219	Ing. Agronomo	[Firma]	raulgrg1028@gmail.com
9	Martha Sanchez	26649111	RR HH	[Firma]	recursoshumanos@agricol.com
10	Sandra Achury	52.960291	Cajera	[Firma]	golia.82@hotmail.com
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

**ANEXO 21.**  
**CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS**

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>GERENTE</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>GERENTE</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>GERENTE</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.	X		Ampliar el ítem sobre el mejoramiento continuo.
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>SUB GERENTE</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		



<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>SUB GERENTE</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>SUB GERENTE</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>COMPRAS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>COMPRAS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>COMPRAS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>CONTADOR</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>CONTADOR</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>CONTADOR</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	



<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>INVENTARIOS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>INVENTARIOS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>INVENTARIOS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>ASESOR COMERCIAL</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>ASESOR COMERCIAL</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>ASESOR COMERCIAL</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>BODEGA</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>BODEGA</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		



<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>BODEGA</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		ASESOR INGENIERO AGRONOMO		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>ASESOR INGENIERO AGRONOMO</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>ASESOR INGENIERO AGRONOMO</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>CAJERA</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>1</b>	La Fase 1, afecta la orientación de la organización en sus estrategias, e incluye de manera correcta los temas de la RSE y DS.	X		
<b>2</b>	El contenido de la Fase 1, es comprensible y apropiado para ser aplicado no solo en niveles administrativos, sino en niveles operativos.	X		
<b>3</b>	La Fase 1, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 2: ELEMENTOS DE ENTRADA</b>			
<b>4</b>	La Fase 2, contempla de manera correcta los elementos necesarios para que una organización se gestione de manera eficiente.	X		
<b>5</b>	La fase 2, aborda de manera clara las definiciones de sus requisitos así como la necesidad y propósito de incluirlos.	X		
<b>6</b>	La fase 2, presenta formatos correctos, sencillos y flexibles para futuras modificaciones propias de la organización.	X		
<b>7</b>	La Fase 2, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>8</b>	La Fase 3, expone claramente la definición de parte interesada.	X		
<b>9</b>	La Fase 3, es clara en su explicación sobre las necesidades y aportes al modelo de RSE y DS.	X		
<b>10</b>	La fase 3, presenta una manera clara sobre la identificación y priorización de las partes interesadas.	X		



<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>CAJERA</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 3: PARTES INTERESADAS</b>			
<b>11</b>	La Fase 3, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 4: BUENAS PRÁCTICAS</b>			
<b>12</b>	La Fase 4, presenta cuadros sencillos que permiten la aplicación de los diferentes tipos de buenas prácticas.	X		
<b>13</b>	La Fase 4, se presenta flexible en su aplicación o modificación con respecto al uso de otras buenas prácticas.	X		
<b>14</b>	La Fase 4, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 5: PLAN DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>			
<b>15</b>	La Fase 5, expone de manera clara el uso del ciclo P.H.V.A dentro de la planificación.	X		
<b>16</b>	La Fase 5, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 6: INDICADORES DE GESTIÓN Y AUDITORÍA</b>			
<b>17</b>	La Fase 6, expone de manera correcta como crear e identificar los tipos de indicadores.	X		
<b>18</b>	Los indicadores que son presentados son claros, medibles y alcanzables.	X		
<b>19</b>	La definición y guía de la auditoría es clara en su relación con la Fase 5 de plan de gestión socialmente responsable.	X		
<b>20</b>	La Fase 6, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>21</b>	La Fase 7, incluye los elementos necesarios para la comunicación de los resultados a sus partes interesadas.	X		
<b>22</b>	El informe de sostenibilidad apunta a comprobar y alcanzar los resultados esperados del modelo.	X		

<b>CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE</b>				
<b>Cargo</b>		<b>CAJERA</b>		
<b>No</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>No</b>	<b>FASE 7: ENTREGA DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y RESULTADOS</b>			
<b>23</b>	La Fase 7, responde de manera afirmativa a la pregunta problema "¿A través del diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, podrán las pymes lograr emprender proyectos y actividades socialmente responsables?"	X		
<b>24</b>	La Fase 7, requiere de algún cambio, corrección o inclusión de algún elemento que se considere necesario.		X	
<b>No</b>	<b>GENERALES DEL MODELO</b>			
<b>25</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de RSE y DS.	X		
<b>26</b>	El modelo apunta a una adecuada gestión de la organización.	X		
<b>27</b>	El modelo se presenta de forma dinámica y flexible para su aplicación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general es comprensible y se entienden los objetivos principales de su creación.	X		
<b>28</b>	El modelo de manera general requiere de algún cambio, corrección, o inclusión.		X	

**ANEXO 22.**  
**MATRIZ INICIAL DE CONTROL DE CAMBIOS ETAPA DE VERIFICACIÓN**

MATRIZ INICIAL DE CONTROL DE CAMBIOS ETAPA DE VERIFICACIÓN							
Cambio No.	Fase	No. Del ítem	Ítem	Descripción del cambio	Cambio identificado por	Fecha de identificación	Tipo de cambio
1	7	4.7.3	El mejoramiento continuo	Ampliar teoría sobre mejoramiento continuo	Gerente	02/05/2016	Modificación

**ANEXO 23.**  
**LISTA DE CHEQUEO ETAPA DE VALIDACIÓN**

LISTA DE CHEQUEO ETAPA DE VALIDACIÓN							
Fecha:	02/05/2016		Nombre de la organización	EXIAGRICOLA JD LTDA			
Fase	Ítem	Contenido	Especificación	Si	No	N/A	Observación
Fase 1	4.1.1.1	Términos	Conocer los términos	x			Se conocen los términos.
Fase 1	4.1.1.2	Objetivos del modelo	Conocer los objetivos de un modelo de RSE		x		No conocen ninguno de estos objetivos.
Fase 1	4.1.1.3	Responsabilidad social y su relación con los sistemas de gestión	Combinar la RSE y los sistemas de gestión			x	No tienen ningún sistema de gestión.
Fase 1	4.1.2	Orientación de la misión y la visión hacia la RSE	Misión y visión orientada a la RSE		x		No se encuentran orientados hacia la RSE.
Fase 1	4.1.2.1	Misión	Tener misión	x			Si tienen misión.
Fase 1	4.1.2.2	Visión	Tener visión	x			No tienen visión
Fase 1	4.1.3	Política	Manejar políticas		x		No manejan políticas
Fase 1	4.1.3.1	Política de responsabilidad social	Manejar políticas de responsabilidad social		x		No aplican políticas de este tipo
Fase 1	4.1.3.2	Política de sostenibilidad	Manejar políticas de sostenibilidad		x		No aplican políticas de este tipo
Fase 1	4.1.4	Valores organizacionales	Tener definidos sus valores organizacionales		x		No están definidos sus valores organizacionales.
Fase 1	4.1.5	Código de ética	Manejar un código de ética		x		No manejan código de ética.
Fase 1	4.1.6	Conformación del equipo	Tener un equipo de RSE designado para esas prácticas			x	Aún no se conforma el equipo encargado de estos temas.
Fase 1	4.1.7	Asociatividad (principio de unidad)	Manejar asociaciones con algún o algunos colaboradores		x		No manejan ningún tipo de asociatividad con la competencia.
Fase 1	4.1.8	Documentación	Manejar su organización por medio de un sistema de documentación claro	x			Manejan poca documentación interna pero no tienen una estructura clara de la misma.
Fase 1	4.1.9	Diagnóstico	Realizar diagnósticos internos y externos, y de RSE		x		No se han realizado actualmente diagnósticos internos o externos; y jamás uno de RSE.
Fase 2	4.2.1	Matriz legal	Tener, conocer y manejar las matrices legales aplicadas a la organización tanto la interna como la externa.	x			Conocen su matriz legal, pero no se tiene a la mano ni se ha divulgado a todos los niveles.
Fase 2	4.2.2	Estructura organizacional	Manejar una estructura organizacional y un organigrama definido	x			Se maneja una estructura organizacional de tipo formal y un organigrama vertical.

LISTA DE CHEQUEO ETAPA DE VALIDACIÓN							
Fecha:			Nombre de la organización				
Fase	Ítem	Contenido	Especificación	Si	No	N/A	Observación
Fase 2	4.2.3	Procesos	Manejar matriz de macro procesos y sus sub procesos documentados		x		No tienen definidos sus procesos ni su matriz de macro procesos.
Fase 2	4.2.4	Métodos de trabajo	Manejar procedimientos de cada método de trabajo documentado		x		No se tienen definidos los métodos de trabajo, ni están documentados.
Fase 2	4.2.5	Materias primas e insumos	Tener listado y documentado sus materias primas e insumos		x		Se conocen las materias primas e insumos que se usan, pero no están estructuradas o documentadas claramente.
Fase 2	4.2.6	Maquinaria, equipos y herramientas	Tener listado y documentado sus maquinarias, equipos y herramientas		x		Se conocen las Maquinaria, equipos y herramientas que se usan, pero no están estructuradas o documentadas claramente.
Fase 2	4.2.7	Distribución en planta	Manejar el mapa de planta		x		No se tiene definido un mapa de la organización.
Fase 2	4.2.8	Cadena de abastecimiento	Conocer y documentar la cadena de abastecimiento	x			Se conoce a la cadena de abastecimiento pero esta no está documentada.
Fase 2	4.2.9	Talento humano	Tener registros de los empleados y sus manuales de función	x			Existe registro de los empleados, pero no se han definido manuales de función.
Fase 2	4.2.10	Matriz de aspectos ambientales	Tener registrado y listados los aspectos ambientales provocados por la organización		x		No se maneja una matriz que identifique y liste los aspectos ambientales provocados por la organización.
Fase 3	4.3.1	Definición de las partes interesadas	Conocer y definir y priorizar sus partes interesadas		x		No se conocen, los aspectos, formas de definir y priorizar las partes interesadas que tienen.
Fase 4	4.4	Aplicación de buenas prácticas	Aplicar buenas prácticas no solo las BPL, BPA y BPM		x		No se aplican ningún tipo de buena práctica.
Fase 4	4.4.1	Buenas Prácticas Laborales	Aplicar herramientas de BPL		x		No se aplican BPL.
Fase 4	4.4.2.1	Buenas Prácticas Agrícolas	Aplicar herramientas de BPA			x	No se aplican BPA por su actividad.
Fase 4	4.4.2.2	Buenas Prácticas de Manufactura	Aplicar herramientas de BPM		x		No se aplican BPM.
Fase 5	4.5.1	Planificación	Manejar una estructura de planificación		x		No se maneja ninguna estructura de planificación.
Fase 5	4.5.2	La aplicación PHVA y el plan de G.S.R	Manejar el ciclo PHVA en su planificación		x		No se aplica el ciclo PHVA.

LISTA DE CHEQUEO ETAPA DE VALIDACIÓN							
Fecha:			Nombre de la organización				
Fase	Ítem	Contenido	Especificación	Si	No	N/A	Observación
Fase 5	4.5.4	La gestión del cambio	Conocer y aplicar la gestión del cambio dentro de la organización		x		No se aplica ningún proceso de gestión del cambio.
Fase 6	4.6	Indicadores de gestión y auditoría	Conocer la creación de un indicador	x			Se conoce la forma de crear un indicador.
Fase 6	4.6	Indicadores de gestión y auditoría	Identificar las necesidades de un indicador		x		No se ha realizado algún proceso para identificar indicadores que se necesiten.
Fase 6	4.6.1	Tipos de indicadores	Aplicar indicadores dentro de la organización comunes y de RSE	x			Solo se manejan indicadores de tipo comercial (Ventas, ingresos, gastos, entre otros).
Fase 6	4.6.2	Auditoría	Aplicar procesos de auditoría dentro de la organización		x		No se aplican procesos de auditoría dentro de la organización.
Fase 7	4.7.1	Contenido del informe de sostenibilidad	Realizar informe de sostenibilidad			X	No se maneja este ítem y el modelo en su avance dentro de la organización no llega hasta ahí actualmente
Fase 7	4.7.2.1	Comunicación interna de los resultados	Realizar retroalimentación de los resultados de la organización a nivel general y en materia de RSE y DS con los colaboradores internos			X	No se da comunicación en materia de RSE y DS sobre los resultados obtenidos a nivel interno.
Fase 7	4.7.2.2	Comunicación externa de los resultados	Realizar retroalimentación de los resultados de la organización a nivel general y en materia de RSE y DS con los colaboradores externos			x	No se da comunicación en materia de RSE y DS sobre los resultados obtenidos a nivel externo.
Fase 7	4.7.3	El mejoramiento continuo	Trabajar en la mejora continua de la organización por medio de la retroalimentación de resultados		x		No se aplican procesos que involucren retroalimentación para tomar acciones de mejora continua.
Fase 7	4.7.4	Desarrollo de la imagen y creación de la marca	Desarrollar estrategias para el desarrollo de la imagen y creación de la marca por medio del uso de la RSE	x			La creación de marca y de imagen se realiza de manera comercial sin ningún tipo de uso de temas o compromisos con la RSE.



**ANEXO 24**  
**REGISTRO DE CONFORMACIÓN DEL EQUIPO RSE Y DS EXIAGRICOLA**



**CONFORMACIÓN DEL EQUIPO RSE y DS EXIAGRICOLA**

Revisado por: SUB GERENTE		Aprobado por: GERENTE		Versión: 0	Código: F-AD-01
<b>Objetivo y alcance</b>	Conformar el equipo de RSE y DS de EXIAGRICOLA, que de una planificación, ejecución, seguimiento debido y propuestas de mejora a las estrategias y actividades del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial.				
<b>Macro proceso</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Proceso</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Responsable del documento</b>	<b>Gerencia general</b>
<b>Nombre</b>	<b>Documento de identificación</b>		<b>Cargo</b>	<b>Rol dentro del equipo</b>	
JUAN CARLOS GARCÍA	79.306.862		<b>Gerente</b>	<b>Líder</b>	
CESAR AGUILAR	19.435.624		<b>Sub gerente</b>	<b>Colaborador</b>	
MARTHA SÁNCHEZ	26.649.111		<b>Recursos humanos</b>	<b>Colaborador</b>	
RAUL GARCÍA G.	91.107.217		<b>Asesor ing. Agrónomo</b>	<b>Colaborador</b>	
VIVIANA BUSTOS	1.110.444.751		<b>Contador</b>	<b>Colaborador</b>	
WILSON FERNANDEZ	79.400.156		<b>Inventarios</b>	<b>Colaborador</b>	
Observaciones y anexos: N/A					

**ANEXO 25.  
CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE  
EXIAGRICOLA**

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EXIAGRICOLA					
No	ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
1	ECONÓMICO/ COMERCIAL	La organización está correctamente registrada y cumple con la reglamentación legal vigente	X		
2	ECONÓMICO/ COMERCIAL	La organización se encuentra al día y cumple con todas sus obligaciones tributarias.	X		
3	ECONÓMICO/ COMERCIAL	El financiamiento y dineros de la organización están correctamente definidos, controlados y se conoce la procedencia de estos y se maneja así mismo la transparencia de la información en la organización.	X		
4	ECONÓMICO/ COMERCIAL	Conoce las operaciones y trabajo ético que manejan los proveedores y distribuidores que colaboran con la organización.		X	Se conocen las interacciones comerciales pero no internamente sus operaciones.
5	ECONÓMICO/ COMERCIAL	Se promueven el trabajo colectivo, el comportamiento responsable, el respeto y competencia honesta entre sus competidores	x		
6	ECONÓMICO/ COMERCIAL	Se trabaja en la atención al cliente y solución de quejas y reclamos.	x		
7	ECONÓMICO/ COMERCIAL	Los productos son entregados entendiendo el cuidado a la salud, seguridad e higiene de los clientes y consumidores.	x		
8	ECONÓMICO/ COMERCIAL	La organización promueve en sus clientes la compra de productos sostenibles y lícitos.		x	
9	ECONÓMICO/ COMERCIAL	La organización maneja y fomenta planes de anti-corrupción dentro de ella y a lo largo de su cadena de suministro.		x	
10	LABORAL	La organización cumple con todos los requisitos, normas y derechos laborales.	x		
11	LABORAL	Se trabaja en la eliminación de cualquier práctica de discriminación y trabajo infantil dentro de la organización y su cadena de suministro.	x		Si se busca eliminar estos tipos de prácticas mas no se realizan campañas o acompañamientos extensos.
12	LABORAL	Se cumplen con los requisitos mínimos de seguridad para el trabajador.	x		
13	LABORAL	Se promueve la libertad de asociación y dialogo colectivo.	x		
14	LABORAL	Se trabaja por mejorar la calidad de vida laboral.	x		
15	LABORAL	Existe promoción y formación del trabajador.		x	
16	LABORAL	Se busca la relación entre vida laboral y vida familiar.		x	

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN					
No	ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
17	SOCIAL	La organización participa activamente en el desarrollo de la comunidad.		x	
18	SOCIAL	Las opiniones y necesidades de la comunidad son tomadas en cuenta.		x	
19	SOCIAL	Se fomenta la generación de empleo en la comunidad.		x	
20	SOCIAL	Se manejan proyectos de responsabilidad social aplicada a la comunidad.		x	
21	SOCIAL	Se aporta en la resolución de problemáticas que afecten tanto a la comunidad como a la organización.		x	
22	SOCIAL	Se participa en la promoción y defensa de los derechos humanos.		x	
23	AMBIENTAL	Se da cumplimiento a la normatividad ambiental.	x		Solo la estrictamente legal y no más allá de su cumplimiento.
24	AMBIENTAL	Se trabaja por la sostenibilidad de los recursos naturales y del entorno.		x	
25	AMBIENTAL	Se trabaja en la reparación y conservación del entorno.		x	
26	AMBIENTAL	Se busca mitigar los impactos ambientales producidos por la organización.		x	
27	AMBIENTAL	Se realizan campañas para disminuir la contaminación (reciclaje, reutilización).		x	Se busca reciclar pero no se trabajan campañas.

**ANEXO 26.**  
**MATRIZ FINAL DE CONTROL DE CAMBIOS ETAPA DE REVISIÓN**

MATRIZ FINAL DE CONTROL DE CAMBIOS ETAPA DE REVISIÓN								
Cambio No.	Fase	No. Del ítem	Ítem	Descripción del cambio	Cambio identificado por	Fecha de identificación	Tipo de cambio	Fecha de cambio
1	1	4.1	Planif. Estrat.	Mencionar que la organización puede unificar sus estrategias con las nuevas de responsabilidad social.	Economista	31/03/2016	Adición	04/04/2016
2	2	4.2.2	Estruc. Organ	Orientar a la combinación de ambas estructuras, para aplicación en la organización.	Economista	31/03/2016	Modificación	04/04/2016
3	2	4.2.2.2	Estruc. informal	La definición de estructura informal, se entiende mejor por no-formal.	Economista	31/03/2016	Modificación	01/04/2016
4	3	4.3.3.1	Tal. Human	Identificar la convergencia de propósitos personales con los de la organización.	Economista	31/03/2016	Adición	04/04/2016
5	3	4.3.4.2	Gobierno	Identificar al gobierno además como entidad de aval en las prácticas de responsabilidad social de la organización.	Economista	31/03/2016	Adición	04/04/2016
6	7	N/A	N/A	Mencionar e incentivar el proceso de creación de marca y desarrollo de la imagen.	Economista	31/03/2016	Adición	04/04/2016
7	1	4.1.8.1	Estr. Doc	Añadir a la documentación la necesidad de que los formatos manejen codificación.	Ing. Industrial	31/03/2016	Adición	04/04/2016
8	1	N/A	Anexos	Agregarla a los formatos del modelo un código.	Ing. Industrial	31/03/2016	Adición	04/04/2016
9	2	4.2.10	Mat. asp. amb. a nexos	Agregar a la matriz de aspectos ambientales un cuadro que mencione el cumplimiento legal.	Ing. Industrial	31/03/2016	Adición	04/04/2016
10	3	4.3.4.2	Gobierno	Identificar al gobierno además como entidad de aval en las prácticas de responsabilidad social de la organización, no solo como ente legal.	Ing. Industrial	31/03/2016	Adición	04/04/2016
11	4	4.4.1	BPL	Ampliar el cuadro de las BPL no solo a la comunicación y dialogo; sino además a la protección del empleado.	Ing. Industrial	31/03/2016	Modificación	04/04/2016

**ANEXO 27.**  
**MATRIZ FINAL DE CONTROL DE CAMBIOS ETAPA DE VERIFICACIÓN**



MATRIZ FINAL DE CONTROL DE CAMBIOS ETAPA DE VERIFICACIÓN								
Cambio No.	Fase	No. Del ítem	Ítem	Descripción del cambio	Cambio identificado por	Fecha de identificación	Tipo de cambio	Fecha de cambio
1	7	4.7.3	El mejoramiento continuo	Ampliar teoría sobre mejoramiento continuo	Gerente	02/05/2016	Modificación	04/05/2016

**ANEXO 28.**  
**PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS**  
**PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO**

<b>PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS PARA PYMES DEL SECTOR AGROPECUARIO</b>		
<b>No.</b>	<b>Nombre de la propuesta</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b>
1	Matriz de ubicación dentro del modelo	Se propone diseñar una matriz de ubicación dentro del modelo que permita a quienes desean usar el modelo sin necesidad de recurrir a alguien con un conocimiento especializado sobre el tema, ubicarse y calificarse por medio de la matriz dándoles así una forma con la que saber qué nivel de aplicación de RSE y DS tienen en la organización y que fases o elementos del modelo abordar y trabajar.
2	Inclusión del tema post conflicto	Permitir al modelo un pequeño anexo sobre la inclusión de temas en materia de post conflicto y como lo podrían abordar las PYMES en un futuro desde su marco estratégico, operativo y financiero.
3	Inclusión de nuevos tipos de buenas prácticas	Se propone que si la robustez del modelo aumenta y se amplía a una capacidad mayor de empresas poderse incluir nuevos tipos de buenas prácticas que no se contemplaron en la versión actual del modelo sin dejar de mencionar que la organización es libre de seleccionar las buenas prácticas que más se acojan a sus capacidades.
4	Ampliación de nivel de aplicabilidad del modelo en los diferentes tipos de organizaciones	Se propone crear una matriz de evaluación que no sesgue el modelo a que este solo sea aplicado a PYMES sino además pueda por medio de la matriz evaluar si organizaciones de mayor tamaño pueden aplicarlo, y no solo poder evaluar con base en su tamaño sino además poder analizar la aplicabilidad en otros sectores económicos.
5	Nuevas herramientas de diagnóstico	Se propone ampliar la utilización de nuevas formas de realizar el diagnóstico de la organización (interno, externo y en materia de RSE y DS), que si bien los que se encuentran son aplicados por su sencillez y resultados básicos para orientarse puedan existir otros con los que obtener mejores resultados.
6	Estructura de costos dentro del plan de gestión socialmente responsable	Se propone que se incluya dentro del modelo en su fase de planificación se amplíe el concepto sobre los costos y la manera de estructurarlos una vez se diseña el plan de gestión socialmente responsable.

**ANEXO 29.**  
**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTO DEL MODELO DE**  
**GESTIÓN DE RSE Y DS PARA EXIAGRICOLA JD LTDA**

Cronograma de implementación propuesto para el modelo de RSE y DS para EXIAGRICOLA JD LTDA																																																	
#	Etapas	Marco de tiempo																																															
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Introducción a los temas relacionados con RSE y DS	■	■	■	■																																												
2	Introducción al modelo	■	■	■	■																																												
3	Desarrollo de la Fase 1	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
4	Desarrollo de la Fase 1 (Documentación)	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■	■	■																																
5	Desarrollo de la Fase 2	■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■	■																												
6	Desarrollo de la Fase 3 (Identificación)	■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■	■																												
7	Desarrollo de la Fase 3 (Priorización)	■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■	■																												
8	Desarrollo de la Fase 3 (Trabajo sobre cada parte interesada)	■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■	■																												
9	Desarrollo de la Fase 4 (Introducción a las BP)	■	■	■	■	■	■	■	■													■	■	■	■																								

Cronograma de implementación propuesto para el modelo de RSE y DS para EXIAGRICOLA JD LTDA																																																	
#	Etapas	Marco de tiempo																																															
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
10	Desarrollo de la Fase 4 (Introducción a las BPL)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
11	Desarrollo de la Fase 4 (Introducción a las BPA)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
12	Desarrollo de la Fase 4 (Introducción a las BPM)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
13	Desarrollo de la Fase 4 (creación de los manuales)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
14	Desarrollo de la Fase 5 (Gestión del ciclo PHVA)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
15	Desarrollo de la Fase 5 (Plan de gestión socialmente responsable)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
16	Desarrollo de la Fase 5 (Gestión del cambio)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
17	Desarrollo de la Fase 6 (Revisión de indicadores)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█







**ANEXO 30.**  
**ASIGNACIÓN DE ETAPAS Y COSTOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**  
**PROPUESTO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS PARA**  
**EXIAGRICOLA JD LTDA**

ASIGNACIÓN DE ETAPAS Y COSTOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS para EXIAGRICOLA JD LTDA										
#	Etapas	Descripción	Concepto	Costo recurso	Cantidad estimada a usar del recurso "B"	Horas utilizadas en la etapa (1 hora por semana)	Semanas establecidas para la etapa	Valor total (A*B*C)	Responsable del recurso	Total
1	Introducción a los temas relacionados con RSE y DS	Capacitación sobre RSE	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	3	3	\$ 240.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 980.010
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	3	3	\$ 725.010	Gerente Y Sub gerente	
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 15.000	n/a	n/a	n/a	\$ 15.000	Gerente Y Sub gerente	
2	Introducción al modelo	1ra Sesión del Generalidades del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	4	4	\$ 320.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 1.296.680
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	4	4	\$ 966.680	Gerente Y Sub gerente	
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 10.000	n/a	n/a	n/a	\$ 10.000	Gerente Y Sub gerente	
3	Desarrollo de la Fase 1	2da Sesión Fase 1 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	5	7	\$ 400.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 405.000
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 5.000	n/a	n/a	n/a	\$ 5.000	Gerente Y Sub gerente	
4	Desarrollo de la Fase 1 (Documentación)	2 da sesión fase 1 del modelo creación y estructuración del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	3	4	\$ 240.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 240.000
5	Desarrollo de la Fase 2	3ra sesión fase 2 del modelo creación	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	5	5	\$ 400.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 893.340
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	2	5	\$ 483.340	Gerente Y Sub gerente	
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 10.000	n/a	n/a	n/a	\$ 10.000	Gerente Y Sub gerente	

ASIGNACIÓN DE ETAPAS Y COSTOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS para EXIAGRICOLA JD LTDA										
#	Etapas	Descripción	Concepto	Costo recurso	Cantidad estimada a usar del recurso "B"	Horas utilizadas en la etapa (1 hora por semana)	Semanas establecidas para la etapa	Valor total (A*B*C)	Responsable del recurso	Total
6	Desarrollo de la Fase 3	4ta sesión fase 3 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	2	3	\$ 160.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 406.670
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	1	3	\$ 241.670	Gerente Y Sub gerente	
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 5.000	n/a	n/a	n/a	\$ 5.000	Gerente Y Sub gerente	
7	Desarrollo de la Fase 3 (Priorización)	4ta sesión fase 3 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	2	3	\$ 160.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 165.000
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 5.000	n/a	n/a	n/a	\$ 5.000	Gerente Y Sub gerente	
8	Desarrollo de la Fase 3 (Trabajo sobre cada parte interesada)	4ta sesión fase 3 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	3	4	\$ 240.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 250.000
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 10.000	n/a	n/a	n/a	\$ 10.000	Gerente Y Sub gerente	
9	Desarrollo de la Fase 4 (Introducción a las BP)	5ta sesión fase 4 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	2	2	\$ 160.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 426.670
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	1	2	\$ 241.670	Gerente Y Sub gerente	
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 25.000	n/a	n/a	n/a	\$ 25.000	Gerente Y Sub gerente	
10	Desarrollo de la Fase 4 (Introducción a las BPL)	5ta sesión fase 4 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	1	1	\$ 80.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 321.670
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	1	1	\$ 241.670	Gerente Y Sub gerente	

ASIGNACIÓN DE ETAPAS Y COSTOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS para EXIAGRICOLA JD LTDA										
#	Etapas	Descripción	Concepto	Costo recurso	Cantidad estimada a usar del recurso "B"	Horas utilizadas en la etapa (1 hora por semana)	Semanas establecidas para la etapa	Valor total (A*B*C)	Responsable del recurso	Total
11	Desarrollo de la Fase 4 (Introducción a las BPA)	5ta sesión fase 4 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	1	1	\$ 80.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 321.670
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	1	1	\$ 241.670	Gerente Y Sub gerente	
12	Desarrollo de la Fase 4 (Introducción a las BPM)	5ta sesión fase 4 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	1	1	\$ 80.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 321.670
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	1	1	\$ 241.670	Gerente Y Sub gerente	
13	Desarrollo de la Fase 4 (creación de los manuales)	5ta sesión fase 4 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	3	4	\$ 240.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 481.670
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	1	1	\$ 241.670	Gerente Y Sub gerente	
14	Desarrollo de la Fase 5 (Gestión del ciclo PHVA)	6ta sesión fase 5 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	2	3	\$ 160.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 406.670
		Capacitación al personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	1	2	\$ 241.670	Gerente Y Sub gerente	
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 5.000	n/a	n/a	n/a	\$ 5.000	Gerente Y Sub gerente	
15	Desarrollo de la Fase 5 (Plan de gestión socialmente responsable)	6ta sesión fase 5 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	5	10	\$ 400.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 400.000
16	Desarrollo de la Fase 5 (Gestión del cambio)	6ta sesión fase 5 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	7	18	\$ 560.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 565.000
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 5.000	n/a	n/a	n/a	\$ 5.000	Gerente Y Sub gerente	

ASIGNACIÓN DE ETAPAS Y COSTOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS para EXIAGRICOLA JD LTDA										
#	Etapas	Descripción	Concepto	Costo recurso	Cantidad estimada a usar del recurso "B"	Horas utilizadas en la etapa (1 hora por semana)	Semanas establecidas para la etapa	Valor total (A*B*C)	Responsable del recurso	Total
17	Desarrollo de la Fase 6 (Revisión de indicadores)	7ma sesión fase 6 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	3	4	\$ 240.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 240.000
18	Desarrollo de la Fase 6 (Planificación de la auditoría)	7ma sesión fase 6 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	6	6	\$ 480.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 485.000
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 5.000	n/a	n/a	n/a	\$ 5.000	Gerente Y Sub gerente	
19	Desarrollo de la Fase 6 (Auditoría externa)	7ma sesión fase 6 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 150.000	1 solo asesor	5	5	\$ 750.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 750.000
20	Desarrollo de la Fase 7 (Recopilación de datos del informe de sostenibilidad)	8va sesión fase 7 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	3	4	\$ 240.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 240.000
21	Desarrollo de la Fase 7 (Creación del informe de sostenibilidad)	8va sesión fase 7 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	2	3	\$ 160.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 160.000
22	Desarrollo de la Fase 7 (Mejoramiento continuo y la retroalimentación)	8va sesión fase 7 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	2	3	\$ 160.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 163.000
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 3.000	n/a	n/a	n/a	\$ 3.000	Gerente Y Sub gerente	

ASIGNACIÓN DE ETAPAS Y COSTOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE Y DS para EXIAGRICOLA JD LTDA										
#	Etapas	Descripción	Concepto	Costo recurso	Cantidad estimada a usar del recurso "B"	Horas utilizadas en la etapa (1 hora por semana)	Semanas establecidas para la etapa	Valor total (A*B*C)	Responsable del recurso	Total
23	Desarrollo de la Fase 7 (Creación de la marca y desarrollo de imagen)	8va sesión fase 7 del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	3	3	\$ 240.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 240.000
24	Entrega de resultados de la implementación del modelo	Divulgación de los resultados de la implementación del modelo	(Honorarios asesor)	\$ 80.000	1 solo asesor	2	2	\$ 160.000	Gerente Y Sub gerente	\$ 648.340
		Charla de divulgación a personal	Horas pagadas a personal administrativo y operativo	\$ 24.167	10 personas internas	2	2	\$ 483.340	Gerente Y Sub gerente	
		Papelería	Material de capacitación, didáctico, etc.	\$ 5.000	n/a	n/a	n/a	\$ 5.000	Gerente Y Sub gerente	
Fungibles generales incluidos dentro del plan de implementación		Computadora portátil	Elemento de uso para las sesiones y seguimientos del asesor	\$ 900.000	1	n/a	n/a	\$ 900.000	Gerente	\$ 2.260.000
		Documentación del modelo	Procesos, listados, registros, formatos, etc.	\$ 150.000	n/a	n/a	n/a	\$ 150.000	Gerente Y Sub gerente	
		Refrigerios en las capacitaciones	Refrigerio por persona 11 personas en las 11 fechas de asistencia a charlas o capacitación	\$ 10.000	11	n/a	11	\$ 1.210.000	Gerente	
TOTAL PROPUESTO (SUMA DE TODAS LAS ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN)										\$ 13.068.060