

**Diseño de la Estructura Metodológica para la Elaboración del Informe de Sostenibilidad de
la Empresa Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.- ESSA**

Diana Patricia Gallón Arias

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniero Industrial

Director

María Alejandra Sánchez López

MSC. En Gerencia de Negocios

Tutor

María Lizzette Meza Alfonso

Administrador de empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2018

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primeramente a Dios por darme la fuerza, constancia, tenacidad y sabiduría en este periodo donde realicé pasantía y proyecto de grado en simultaneidad implicándome uno de los mayores esfuerzos físicos y mentales de mi vida, pero que en consecuencia rompieron mis miedos y me enseñaron lo fuerte y capaz que puedo llegar a ser.

Seguidamente a mis padres por demostrarme desde muy corta edad que el amor todo lo cree, todo lo espera, todo lo soporta, el amor nunca deja de ser (1 Corintios 13) y siempre será más fuerte que la distancia, quién ha sido nuestro sacrificio en pro de cumplir nuestros sueños. Gracias por ser mi apoyo emocional y económico en todo momento, me permitieron dar cumplimiento a este sueño llamado Ingeniería Industrial con las herramientas necesarias y suficientes para que mi única preocupación fuese aprender y disfrutarme este camino al máximo.

De forma muy especial quiero agradecer a la empresa Electrificadora de Santander– ESSA por permitirme realizar tan excelente práctica y que a partir de ella quedara el presente entregable que añadió valor a las partes interesadas. La experiencia vivida al interior fue totalmente enriquecedora, estar involucrada en el informe de sostenibilidad de la empresa me permitió no sólo conocer toda la gestión realizada por ESSA, sino relacionarme con el gran talento humano que hay en su interior. Agradezco al equipo Planificación y Gestión del Área Gestión Operativa por creer en mí y empoderarme en mis funciones a lo largo de mi estadía en ESSA, ya que me permitieron adquirir gran cantidad de conocimientos y habilidades, al mismo tiempo que me permitieron aportar y dejar ese sello personal e institucional de la UIS en ustedes.

Tabla de contenido

Introducción	15
1. Información general de la empresa	18
1.1 Direccionamiento estratégico.....	18
1.1.1 Dimensiones.....	19
1.1.2 Componentes.....	19
1.2 Cadena de valor.....	22
1.3 Organigrama	23
1.4 Mapa de procesos.....	25
2. Información general del proyecto	25
2.1 Planteamiento del problema.....	25
2.2 Justificación del proyecto	27
3. Objetivos del proyecto	29
3.1 Objetivo general.....	29
3.2 Objetivos específicos	29
4. Marco de referencia	30
4.1 Marco de antecedentes	30
4.2 Marco teórico	34

4.2.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	34
4.2.2 Grupos de interés.	39
4.2.3 Rendición de cuentas.	42
4.2.4 Informe de sostenibilidad.....	43
4.2.5 Global Reporting Initiative.....	44
4.2.6 Temas materiales.	46
4.3 Marco metodológico	47
4.3.1 Metodología.	47
4.3.2 Flujos de información.	48
4.3.3 Ciclo PHVA.....	49
4.3.4 Benchmarking.....	50
5. Metodología	51
5.1 Diagnóstico de la metodología actual en ESSA	51
5.1.1 Procedimiento.	54
5.1.2 Tiempo.	57
5.1.3 Estructura de contenido.....	59
5.1.4 Red de participantes del informe	64
5.1.5 Gestión de la información.....	67
5.1.6 Fortalezas y oportunidades de mejora identificadas..	70
5.2 Estudio de la metodología GRI.....	71

METODOLOGÍA: INFORME DE SOSTENIBILIDAD PARA ESSA	7
5.2.1 Transformación GRI-G4 a GRI-Estándares.....	72
5.2.2 Generalidades GRI a tener en cuenta en ESSA.	74
5.2.3 Análisis de la metodología GRI en ESSA	76
5.3 Estudio de benchmarking.....	79
5.3.1 Identificación y priorización de empresas.	80
5.3.2 Estudio de los informes.....	84
5.3.3 Buenas prácticas identificadas	85
5.4 Prueba piloto: Informe de sostenibilidad ESSA 2017	87
5.4.1 Procedimiento y cronograma de trabajo	88
5.4.2 Estructura de contenido.....	90
5.4.3 Mesas de trabajo con la red de participantes.	92
5.4.4 Diseño de formatos..	94
5.4.5 Gestión de la información.....	94
5.4.6 Verificación externa.....	96
5.4.7 Desarrollo contenidos finales y publicación	98
5.4.8 Rendición de cuentas	98
5.4.9 Conclusiones de la prueba piloto.	99
6. Propuesta metodológica para la elaboración de Informes de Sostenibilidad ESSA.....	102
6.1 Procedimiento	103
6.2 Cronograma.....	106

6.3 Estructura de contenido.....	107
6.4 Tabla GRI.....	110
6.5. Gestión de la información.....	111
6.5.1 Documentos base para la consolidación.	111
6.5.2 Formatos de solicitud de información.....	113
6.6. Formato de evaluación del informe	114
7. Entrega de la propuesta metodológica	115
7.1 Capacitación.....	115
7.2 Actualización procedimiento interno.....	115
7.3 Análisis comparativo entre las metodologías antes y después.....	116
8. Conclusiones.....	117
9. Recomendaciones	122
Referencias bibliográficas.....	124

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	17
Tabla 2. Hallazgos en la información del informe de sostenibilidad ESSA 2016.....	61
Tabla 3. Fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en la metodología actual ESSA	70
Tabla 4. Principales hallazgos en las generalidades GRI-G4 vs GRI-Estándares	72
Tabla 5. Lineamientos de obligatorio cumplimiento GRI bajo la opción Esencial	75
Tabla 6. Número y porcentaje de indicadores reportados por ESSA en 2016.....	77
Tabla 7. Resumen del análisis GRI en informe de sostenibilidad ESSA 2016.....	78
Tabla 8. Indicadores priorizados para el estudio de benchmarking.....	80
Tabla 9. Filtros empleados en GRI's Database para la identificación de empresas	81
Tabla 10. Empresas identificadas a partir de la GRI's Database	81
Tabla 11. Caracterización de empresas seleccionadas para el benchmarking	82
Tabla 12. Buenas prácticas identificadas en informes referentes	86
Tabla 13. Análisis metodología GRI en IS ESSA 2017	99
Tabla 14. Conclusiones de la prueba piloto: IS ESSA 2017.....	100
Tabla 15. Análisis comparativo de la metodología ESSA antes y después	116

Lista de figuras

Figura 1. Logo de ESSA. Adaptado de ESSA	18
Figura 2. Dimensiones del direccionamiento estratégico del Grupo EPM.	19
Figura 3. Componentes del direccionamiento estratégico del Grupo EPM.	19
Figura 4. Grupos de interés ESSA.	20
Figura 5. Portadas de los Informes de sostenibilidad ESSA.	21
Figura 6. Temas materiales del Grupo EPM.	22
Figura 7. Cadena de valor ESSA.	23
Figura 8. Estructura administrativa actual en ESSA.	24
Figura 9. Modelo de procesos actual en ESSA.	25
Figura 10. La pirámide de Carroll.	35
Figura 11. Principios de la RSE según la ISO 26000:2010.	43
Figura 12. Evolución de la metodología GRI.	45
Figura 13. Descripción general del conjunto de estándares GRI.	46
Figura 14 Matriz de priorización de temas materiales.	47
Figura 15. Notación Yourdon para DFD.	49
Figura 16. DFP del procedimiento de elaboración de informes de sostenibilidad en ESSA.	55
Figura 17. Tiempos de realización del informe de sostenibilidad ESSA 2016.	58
Figura 18. Estructura interna del informe de sostenibilidad ESSA 2016.	60
Figura 19 Responsables realización del informe en ESSA.	65

Figura 20. DFD de contexto de la gestión de información del informe de sostenibilidad 2016. .	67
Figura 21. DFD nivel 1 de la gestión de información del informe de sostenibilidad 2016.	68
Figura 22. Procedimiento para la elaboración del IS ESSA 2017.	89
Figura 23. Estructura base del informe de sostenibilidad ESSA 2017.	91
Figura 24. Mesas de trabajo del tema Calidad y Seguridad del Servicio.	93
Figura 25. Registro fotográfico de la verificación externa.	97
Figura 26. Rendición de cuentas del año 2017.	98
Figura 27. Documentación de la estructura metodológica.....	103
Figura 28. Nuevo procedimiento para la elaboración de informes de sostenibilidad en ESSA .	105
Figura 29. Nuevo cronograma de realización del informe de sostenibilidad	106
Figura 30. Documento estructura de contenido parte 1	109
Figura 31 Documento estructura de contenido parte 2	110
Figura 32 Documento base formato Word.....	112
Figura 33 Codificación en formato de solicitud de información	114
Figura 34. Registro fotográfico de la capacitación de la estructura metodológica.	115

Lista de Apéndices

(Ver apéndices adjuntos en el CD y pueden visualizarlo en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice A. Preguntas entrevista de diagnóstico 2016

Apéndice B. Procedimiento documentado SGI 2016

Apéndice C. Cronograma 2016

Apéndice D. Identificación de insumos 2016

Apéndice E. Estudio metodología GRI 2016

Apéndice F. Tabla GRI 2016

Apéndice G. Estudio GRI en ESSA 2016, 2017 y propuesta

Apéndice H. Estudio Benchmarking

Apéndice I. Reestructuración en base a la información 2016

Apéndice J. Ejemplo formato 2017

Apéndice K. Cronograma de trabajo propuesta

Apéndice L. Estructura de contenido propuesta

Apéndice M. Tabla GRI propuesta

Apéndice N. Documento base consolidado propuesta

Apéndice O. Tablas y gráficas base propuesta

Apéndice P. Formatos solicitud de información propuesta

Apéndice Q. Formatos evaluación del procedimiento propuesta

Apéndice R. Presentación instructivo uso de propuesta

Apéndice S. Procedimiento actualizado SGI PVESF003-V3

Resumen

Título del proyecto: Diseño de la estructura metodológica para la elaboración del Informe de Sostenibilidad de la empresa Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.- ESSA *

Autor: Diana Patricia Gallón Arias **

Palabras clave: Estructura metodológica, informe de sostenibilidad, metodología GRI, documentación, mejora, benchmarking.

Descripción: Una metodología refiere al estudio y análisis de diversos métodos susceptibles a ser utilizados para enfocar un problema con el fin de obtener la mejor solución; estructura la lógica del cómo hacer las cosas, y se apoya en los métodos y las técnicas para tal fin. Bajo esta premisa, es fundamental establecer metodologías para la realización y mejora de procesos y de la correcta ejecución de los métodos y técnicas depende su resultado final. Una de las actividades del Macro proceso de verificación empresarial en la empresa Electrificadora de Santander-ESSA es la realización del informe de sostenibilidad; dicho informe es una herramienta gerencial que comunica el desempeño de una organización en los aspectos económicos, ambientales, sociales y de gobierno corporativo con el fin de responder a las expectativas y necesidades de los grupos de interés. El presente proyecto de grado tiene como finalidad establecer una metodología para la elaboración del informe de sostenibilidad en ESSA, de conformidad con los lineamientos establecidos en los Estándares GRI y que mejore el resultado final del informe. Para ello, se partió por identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la metodología actual de la empresa a través de las técnicas revisión documental y entrevistas, además para la interpretación de la información se emplearon diagramas de flujo de procesos y datos. Previo al diseño de la estructura metodológica se estudiaron e identificaron los parámetros de los Estándares GRI aplicados a ESSA, se hizo un estudio de benchmarking de informes referentes del sector a nivel nacional, se realizó una prueba piloto que incorporó y evaluó varios cambios respecto a la metodología anterior y se finalizó por documentar e implementar los nuevos métodos y técnicas (Procedimiento, cronograma, estructura, formatos y documentos base) que permitan establecer un estándar para la realización de futuros informes de sostenibilidad en ESSA.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora María Alejandra Sánchez López, Magister en Gerencia de Negocios.

Abstract

Project Title: Design of the methodological structure for the preparation of sustainability reports for the Electrificadora de Santander S.A. E.S.P- ESSA Company.*

Author: Diana Patricia Gallón Arias **

Keywords: Methodological structure, sustainability reports, GRI's methodology, documentation, improve, benchmarking.

Description: A methodology refers to the study and analysis of various susceptible methods to be used to approach a problem in order to obtain the best solution; it structures the logic of how to do things, and relies on methods and techniques for that purpose. Under this premise, it is essential to establish methodologies for the realization and improvement of processes and by the correct execution of the methods and techniques depends the final result. One of the activities of the Business Verification Macro process in the Electrificadora de Santander-ESSA Company is the realization of the sustainability report; this report is a management tool that communicates the performance of an organization in the economic, environmental, social and corporate governance aspects in order to respond to the expectations and needs of the stakeholders. The purpose of this bachelor thesis is to establish a methodology for the preparation of the sustainability report in ESSA, in accordance with the guidelines established in the GRI Standards and to improve the final result of the report. For this, it started by identifying strengths and opportunities for improvement in the current methodology of the company through the techniques of document review and interviews; in addition, flowcharts processes and data were used for the interpretation of information. Prior to the design of the methodological structure, the parameters of the GRI Standards applied to ESSA were studied, a benchmarking study was made of reference reports from the sector at the national level, a pilot test was carried out that incorporated and evaluated several changes with respect to the previous methodology and was finalized by documenting and implementing the new methods and techniques (Procedure, schedule, structure, formats and base documents) that allow establishing a standard for the realization of future sustainability reports in ESSA.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora María Alejandra Sánchez López, Magister en Gerencia de Negocios

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial- RSE es una herramienta corporativa que nace en los años 60 con el cuestionamiento de la responsabilidad de las empresas en la sociedad. Con los años fue adquiriendo fuerza, y en sus intentos por establecer su concepto, fue asociada a diversas teorías y términos tales como filantropía, ética, grupos de interés, gobierno corporativo, balance triple (económico, social y ambiental), hasta llegar a finales de los 90 a asociársele con el término que más se adecua a su esencia: Sostenibilidad, cuya definición establece “Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de generaciones futuras; comprende el desarrollo equilibrado económico, social y ambiental” (Nuestro futuro común, 1987)

Iniciando milenio, tuvo lugar la cumbre de Lisboa cuyo fin fue convertir a Europa en una economía competitiva. Producto de las estrategias y propuestas planteadas, se publica el Libro Verde, en donde se definió el concepto de RSE, (y cuya esencia se mantiene hasta hoy) como “Integración por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”; de este concepto se infiere entonces que la RSE es la aplicación de los criterios de sostenibilidad en las empresas.

Debido a la fuerza que adquirió la RSE como herramienta de gestión empresarial, surgió la necesidad de diseñar un instrumento para comunicar los resultados de este actuar; bajo esta premisa, en 2001 la Global Reporting Initiative-GRI, publicó la primera generación- G1 de

lineamientos para la realización de informes de sostenibilidad; estos informes permiten a las organizaciones medir, comprender y comunicar su desempeño económico, ambiental, social y su gobierno corporativo, con el fin de rendir cuentas a grupos de interés internos y externos. (GRI, s.f.). Con el pasar de los años, cada vez son más las empresas que reportan su gestión en RSE y la empresa Electrificadora de Santander-ESSA, prestadora del servicio público eléctrico en 94 municipios de Colombia, no es la excepción. Es filial del Grupo EPM, y en su direccionamiento estratégico tienen como pilar el operar con criterios de RSE; de allí la importancia del informe de sostenibilidad como herramienta de comunicación, gestión y rendición de cuentas a sus grupos de interés.

El propósito del presente proyecto es diseñar una estructura metodológica para la realización del informe de sostenibilidad en la empresa Electrificadora de Santander S.A. E.S.P-ESSA, acorde con los lineamientos que establecen los estándares GRI y los indicadores GRI del sector eléctrico, que permita ser estándar para la futura realización de memorias de sostenibilidad.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos del proyecto

Objetivos específicos	Cumplimiento
Analizar la metodología de elaboración de reportes de sostenibilidad de ESSA en versiones anteriores.	Numeral 5.1
Analizar los parámetros del Global Reporting Initiative- GRI en el negocio que desarrolla ESSA.	Numeral 5.2 Numeral 5.4.9.1
Realizar un estudio de benchmarking enfocado en la metodología de elaboración de informes de sostenibilidad de empresas representativas del sector a nivel nacional.	Numeral 5.3
Diseñar la estructura metodológica para la elaboración de informes de sostenibilidad ESSA bajo los lineamientos GRI-Estándares.	Capítulo 6
Implementar la estructura metodológica para el reporte del informe de sostenibilidad en ESSA.	Capítulo 7

1. Información general de la empresa

La Electrificadora de Santander S.A E.SP- ESSA (ver logo en la figura 1) es una empresa de capital mixto, filial del grupo EPM, dedicada a la prestación del servicio público eléctrico en 87 municipios de Santander, dos de Bolívar, cuatro del Sur del Cesar y uno de Norte de Santander. La RSE forma parte de su direccionamiento estratégico, y su gestión se refleja en los informes anuales de sostenibilidad, los cuales se vienen elaborando de forma consecutiva desde el año 2011.



Figura 1. Logo de ESSA. Adaptado de ESSA

1.1 Direccionamiento estratégico

En ESSA el direccionamiento estratégico se define a partir de tres dimensiones: identidad, acción y resultados, (Ilustrados en la figura 2) y se compone de seis elementos: valores, propósito, negocios, estrategia, objetivos estratégicos y la MEGA (ilustrados en la figura 3); de los cuales se despliega el direccionamiento competitivo de cada uno de los negocios.

1.1.1 Dimensiones.

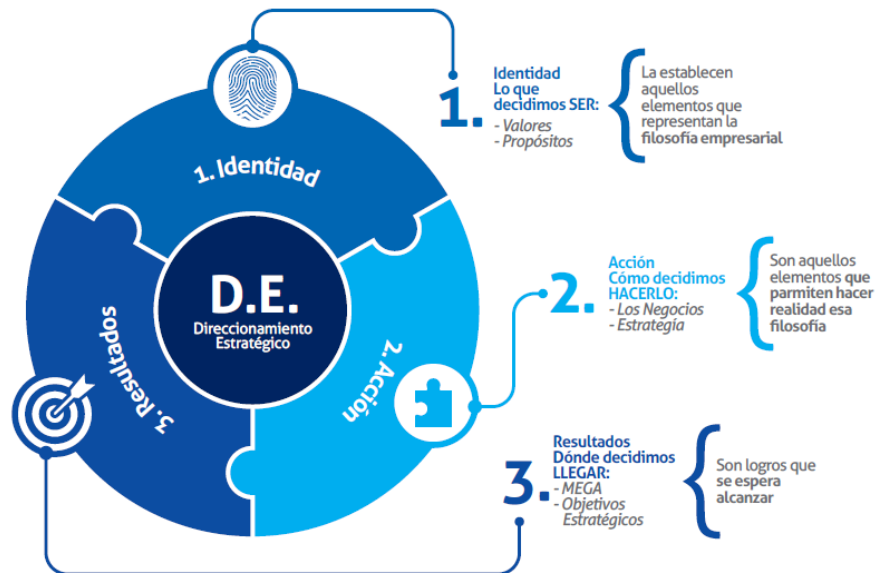


Figura 2. Dimensiones del direccionamiento estratégico del Grupo EPM. Adaptado de Informe de sostenibilidad ESSA 2017. Recuperado de <http://www.essa.com.co/site/>

1.1.2 Componentes.

MEGA.

En el 2025 el Grupo EPM estará creciendo de manera eficiente, sostenible e innovadora; garantizando el acceso a los servicios que preste en los territorios donde esté presente, al 100% de la población; protegiendo

137 mil

nuevas hectáreas de cuencas hídricas, además de las propias, con una operación carbono neutral y generando

\$12.6 billones de EBITDA.



Valores Transparencia • Calidez • Responsabilidad

Grupo epm

Valores que habilitan el propósito, mediante negocios coherentes con la estrategia, alcanzamos los objetivos, que son camino hacia la MEGA.



Priorizando las formas de jugar:

- Desarrollador de Proyectos
- Rentabilizador de Operaciones
- Desarrollador de Soluciones
- Comprador Inteligente

Figura 3. Componentes del direccionamiento estratégico del Grupo EPM. Adaptado de Informe de sostenibilidad ESSA 2017. Recuperado de <http://www.essa.com.co/site/>

El direccionamiento estratégico del Grupo EPM y de ESSA como filial establece la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como la brújula para el crecimiento, la rentabilización y optimización de operaciones; es un compromiso con los grupos de interés en busca del objetivo de sostenibilidad.

ESSA reconoce como partes interesadas o grupos de interés a las personas o grupos que generan impactos en la organización o se ven impactados por las diferentes actuaciones de la empresa como prestadora del servicio eléctrico. En la figura 4 se ilustran los siete grupos de interés, quienes fueron identificados bajo los criterios de legitimidad, poder y urgencia.



Figura 4. Grupos de interés ESSA. Adaptado de Informe de sostenibilidad ESSA 2017. Recuperado de <http://www.essa.com.co/site/>

La gestión de RSE es comunicada anualmente a los grupos de interés en la rendición de cuentas cuya base es el informe de sostenibilidad. La rendición de cuentas permite dar a conocer la gestión de la empresa y sus resultados, generando transparencia, confianza, y comunicación en doble vía

permitiendo a su vez que la empresa tome decisiones basadas en este ejercicio. ESSA realiza la rendición de cuentas a través de la asamblea general de accionistas y la divulgación del Informe de sostenibilidad por diferentes medios. Desde el año 2011 y de forma consecutiva, ESSA ha realizado el informe de sostenibilidad bajo metodología GRI, tal como se evidencia en la figura 5.



Figura 5. Portadas de los Informes de sostenibilidad ESSA. Información adaptada de ESSA.

Los temas materiales, son los asuntos más relevantes para una organización y sus grupos de interés, respecto a la generación de impactos; por ello la gestión reportada dentro del informe de sostenibilidad está estructurada en torno a dichos temas. EPM realizó el ejercicio de materialidad con alcance a todas sus filiales. En la figura 6 se ilustran los temas materiales para el Grupo EPM y ESSA.



Figura 6. Temas materiales del Grupo EPM. Adaptado de Informe de sostenibilidad ESSA 2017. Recuperado de <http://www.essa.com.co/site/>

1.2 Cadena de valor

ESSA dentro de su objeto social tiene la responsabilidad de prestar el servicio público eléctrico domiciliario de energía eléctrica, con sus actividades complementarias de generación, comercialización, transformación, interconexión y transmisión, tal como se ilustra en la figura 7.

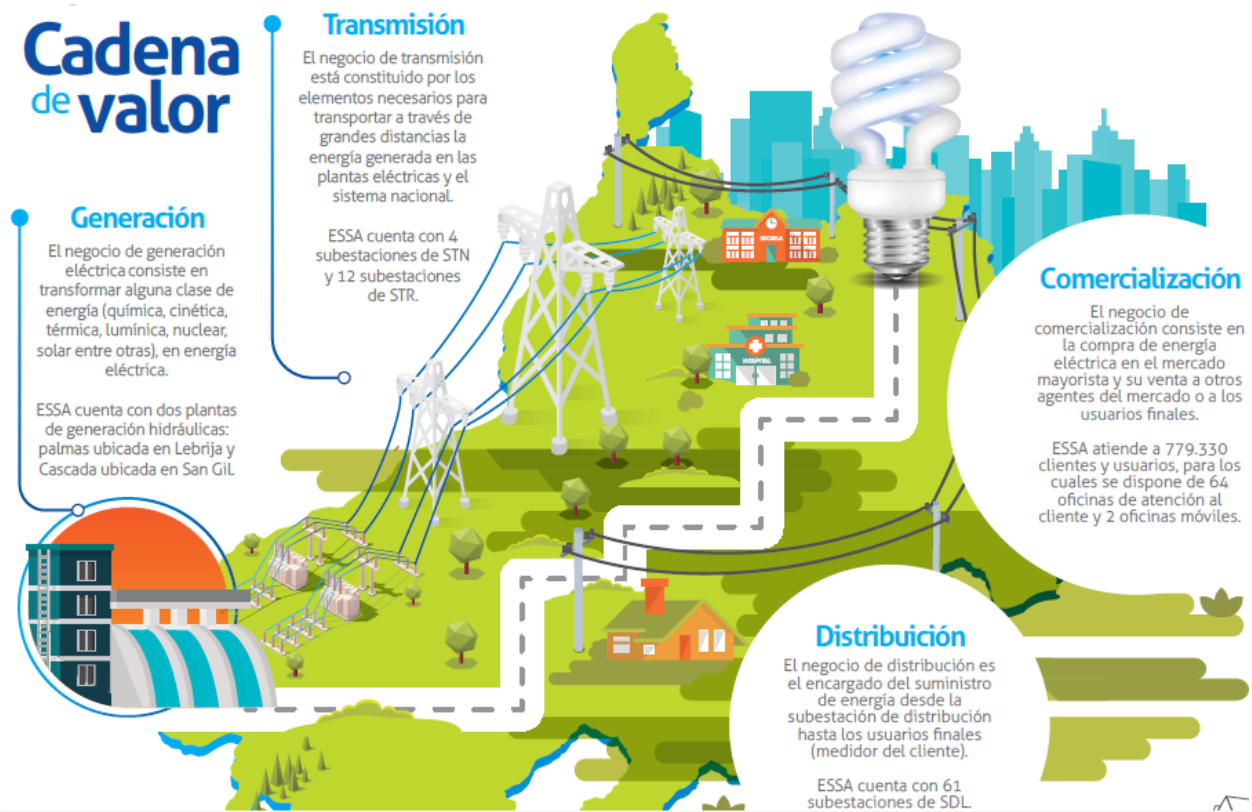


Figura 7. Cadena de valor ESSA. Adaptado de Informe de sostenibilidad ESSA 2017. Recuperado de <http://www.essa.com.co/site/>

1.3 Organigrama

En ESSA el gobierno corporativo se compone de tres entes principales:

- Máximo órgano de dirección: Asamblea general de accionistas
- Máximo órgano de administración: Junta directiva
- Máximo órgano de gestión: Gerencia

El organigrama al interior de ESSA, ilustrado en la figura 8, se compone de la Gerencia General, 3 Subgerencias, 9 Áreas, 35 equipos de trabajo y 13 grupos de contribuidores individuales, donde a cierre 31 de diciembre de 2017 contaban con 1000 empleados.



Figura 8. Estructura administrativa actual en ESSA. Adaptado de Informe de sostenibilidad ESSA 2017. Recuperado de <http://www.essa.com.co/site/>

1.4 Mapa de procesos

Para el desarrollo de sus actividades, ESSA cuenta con 68 procesos los cuales se estructuran en el modelo de Macroprocesos ilustrado en la Figura 9. Al interior del macroproceso de verificación empresarial se encuentra el proceso Seguimiento a la Formulación estratégica, allí se encuentra la actividad de Realización del informe de sostenibilidad, y por tanto el procedimiento documentado para la realización del mismo, el cual anualmente es vigilado por auditoría.

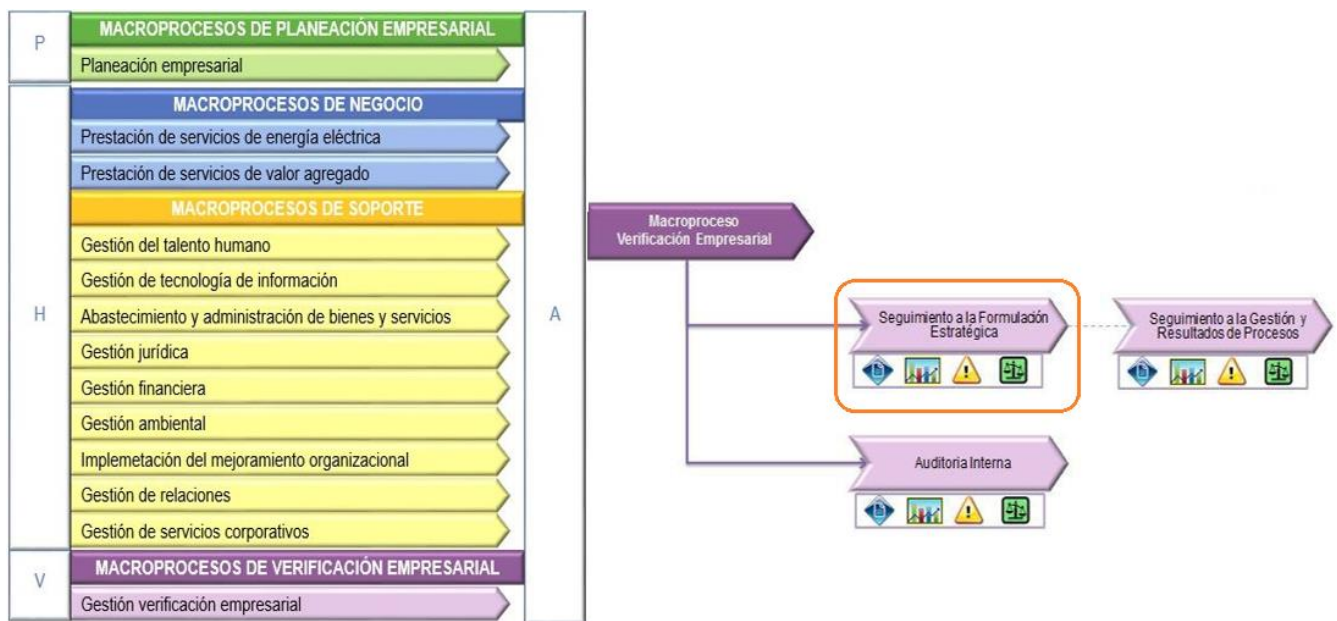


Figura 9. Modelo de procesos actual en ESSA. Adaptado de ESSA 2017.

2. Información general del proyecto

2.1 Planteamiento del problema

Las empresas cuentan con un importante papel en los territorios, además de ser una célula económica, son una célula social. Ello indica que existe una interdependencia inevitable entre la

industria y la sociedad y que así como las empresas tienen la capacidad y el poder de influir e impactar en la sociedad, la comunidad tiene la misma capacidad y poder sobre las empresas; por ello, las compañías se ven en la necesidad de identificar plenamente las partes interesadas que puedan influir en su actuación y a quienes se está impactando, para poder establecer diálogo en doble vía que permita conocer las perspectivas y requerimientos, y así actuar en base a ello.

En consecuencia de lo anterior, surge la necesidad de establecer herramientas para poder comunicar la gestión y actuación de las empresas, en concordancia con las expectativas y necesidades de los grupos de interés, de tal forma que se pueda impactar a la mayor cantidad posible de actores interesados, bajo un lenguaje de fácil acceso, en un formato que agrade al lector, que consolide y sintetice la información más relevante y que genera valor a las partes. Bajo esta premisa, GRI establece un lineamiento global para la realización de informes de sostenibilidad, que facilita la consolidación y comunicación de la gestión de las empresas en la sociedad, bajo los criterios de sostenibilidad, y en una estructura de temas más relevantes respecto a la generación de impactos e intereses en los stakeholders.

En Colombia cada vez son más las empresas que reportan su gestión en sostenibilidad. Según estudios de la firma KPMG (2016), 78 de cada 100 grandes compañías en Colombia realizan Informe de Sostenibilidad y ESSA como la empresa prestadora del servicio público eléctrico, en buena porción del oriente colombiano, no es la excepción. En efecto, desde el año 2011 y de forma consecutiva ha elaborado los informes anuales de sostenibilidad, de conformidad con los criterios establecidos por GRI; Sin embargo, y a pesar de tal trayectoria, su elaboración continúa siendo un proceso muy complejo para los responsables de su gestión y cargado de oportunidades de mejora

tanto en el procedimiento, como en el resultado final, debido en gran medida a la carencia de una documentación formal sólida que permita tener claridad del cómo actuar en cada etapa del ciclo y así poder mitigar los principales inconvenientes que trae su desarrollo. Por consiguiente, el problema abordado en este trabajo fue diseñar una estructura metodológica documentada para ESSA que sea el estándar para la realización de futuras ediciones del informe de sostenibilidad, que permita fortalecer las oportunidades de mejora y garantice la calidad del resultado final mientras se optimiza el tiempo y esfuerzo que hay tras de la realización del mismo en la empresa.

2.2 Justificación del proyecto

La gran cantidad de información en gestión que hay en un informe de sostenibilidad, hace de su elaboración un proceso complejo que requiere de una completa y sólida planeación que permita estar preparados ante cualquier caso emergente. Sin embargo, tal planeación requiere de tiempo suficiente para poder elaborar una documentación completa que pueda integrar todas las dimensiones, parámetros y variables que hay directa e indirectamente en el informe de sostenibilidad. En ESSA, tal labor está a cargo del equipo planificación y gestión, quienes, entre otras múltiples actividades, tienen la responsabilidad de establecer y gestionar la planeación de todos los ámbitos en la empresa, en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos del Grupo EPM; por tanto, si bien todos están plenamente capacitados para establecer una metodología sólida, formal y documentada para la elaboración de informes de sostenibilidad, no han contado con el tiempo para realizar dicha labor; por ello, año tras año este proceso es una de sus responsabilidades más complejas y cuyo resultado final refleja evidentes oportunidades de mejora.

Con el fin de establecer una mejora real y sostenible en el tiempo frente a la elaboración de memorias de sostenibilidad, el presente proyecto de grado propone el diseño e implementación de una estructura metodológica documentada, elaborada con ayuda de herramientas de investigación, gestión de la calidad y lineamientos metodológicos tales como revisión documental, relacionamiento empresarial, entrevistas, mesas de trabajo, representaciones gráficas en diagramas de flujo, estudio y adaptación de ciclo Deming o PHVA, benchmarking, estudio del Conjunto Consolidado de Estándares GRI para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad y del GRI G4 Sector Disclosures: Electric Utilities para elaborar así las actividades de diagnóstico de la metodología existente en ESSA, análisis y aplicabilidad de los lineamientos GRI en ESSA, estudio de Benchmarking de informes referentes a nivel nacional del sector, prueba piloto de realización del informe de sostenibilidad bajo la propuesta, depuración, documentación e implementación de la propuesta final.

3. Objetivos del proyecto

3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta metodológica para la elaboración del reporte del Informe de Sostenibilidad de la empresa Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.- ESSA de acuerdo a los criterios del Global Reporting Initiative GRI-Estándares, que permita estandarizar el reporte anual de rendición de cuentas a los grupos de interés.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar la metodología de elaboración de reportes de sostenibilidad de ESSA en versiones anteriores.
- Analizar los parámetros del Global Reporting Initiative que apliquen al negocio que desarrolla ESSA.
- Realizar un estudio de benchmarking enfocado en la metodología de elaboración de informes de sostenibilidad de empresas representativas del sector a nivel nacional
- Diseñar la estructura metodológica para la elaboración de informes de sostenibilidad ESSA bajo los lineamientos GRI-Estándares.
- Implementar la estructura metodológica para el reporte del informe de sostenibilidad en ESSA.

4. Marco de referencia

Para la fundamentación del proyecto se elabora el presente marco de referencia el cual está compuesto de por marco de antecedentes que expone las generalidades de la Responsabilidad Social Empresarial, su evolución y desarrollo a nivel internacional, regional, nacional y de la empresa, junto con una revisión de proyectos de investigación cuyo eje temático está relacionado con el presente; un marco teórico que permite contextualizar el eje temático del mismo y finalmente un marco metodológico que permite profundizar sobre los métodos y herramientas que se emplearán a lo largo del proyecto.

4.1 Marco de antecedentes

La Responsabilidad Social Empresarial surgió en el siglo XIX. Raufflet (2012) indica que su evolución contempla desde nacer producto de prácticas de activismo, donde se dio por primera vez el cuestionamiento de la responsabilidad de las empresas en la sociedad, pasando por el enfoque filantrópico en los años 70 y la vinculación con los grupos de interés de los años 90, hasta llegar al desarrollo del concepto conocido hoy en día que refiere al triple balance (económico, social y ambiental) buscando el objetivo de sostenibilidad. Fue Europa el más ágil en la difusión y adopción de prácticas en RSE; América Latina tuvo evolución similar pero a un nivel más lento, donde además se resalta que en la mayoría de los casos las empresas que destacan en RSE son las más grandes y entre éstas sobresalen las que reciben instrucciones de su casa matriz (Vives y Peinado-Vara, 2011).

Peláez (2014) detalla cómo fue la evolución de la RSE en Colombia, teniendo sus inicios en el ámbito religioso con el padre jesuita Jose María Campoamor quién promulgó buenas prácticas sociales con el fin de fortalecer las condiciones de la clase obrera, pasando por las decisiones de los gremios empresariales de adherirse a iniciativas voluntarias como Pacto Global, además del nacimiento de diferentes instancias dedicadas a promover la RSE como el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial–CCRE, y la construcción de la Guía Colombiana de la Responsabilidad Social GTC 180-2008 de Icontec. Uno de los grandes referentes en RSE aplicado al negocio de la generación eléctrica en Colombia es la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones ANDESCO.

Dada la fuerza que adquirió la RSE como herramienta gerencial y estrategia competitiva a nivel global, regional y nacional, surge la necesidad de establecer una herramienta para comunicar esta forma de actuar; es así como en 2001 GRI lanza su primera generación de lineamientos para el reporte de gestión de RSE a través de informes de sostenibilidad. Si bien las pioneras y referentes en el reporte fueron las empresas europeas, en Colombia estos reportes también tuvieron gran acogida; según estudios de la firma KPMG (2016) 78 de cada 100 grandes compañías colombianas reportan su gestión en RSE. El informe de sostenibilidad se ha convertido en la herramienta para competir en el mercado (El colombiano, 2016).

En consecuencia de lo planteado, los informes de sostenibilidad pasaron a ser objeto de investigación desde diferentes puntos, los cuales fueron referentes y beneficiaron el desarrollo del presente proyecto de grado de la siguiente forma:

En 2013 Silvia Marcela Gonzales elaboró su proyecto de grado titulado “Elaboración de la memoria de sostenibilidad fundamentada en la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) para la empresa Aguas Kpital Cúcuta S.A E.S.P”. Este proyecto fue un ejercicio base de realización de informes de sostenibilidad en Aguas Kpital, y en el desarrollo del proyecto se realizó diagnóstico en los centros de negocio con el fin de identificar los proyectos en RSE a incluir en la memoria, identificación y priorización de grupos de interés y de indicadores GRI. Dado el diagnóstico realizado, el cual consistió en elaborar una lista de chequeo que evaluaba los conocimientos de los colaboradores sobre RSE, el proyecto fue referente para la realización de la herramienta entrevista dentro del diagnóstico de la metodología actual.

Un año más tarde, en 2014 Deisy Johana González Cano, Juan Manuel González Valencia y Alexander Hoyos Fernández realizaron un trabajo de investigación titulado “Los informes de responsabilidad social empresarial como herramienta de sostenibilidad en el metro de Medellín en contraste con el impacto social, económico y ambiental de los usuarios”. Dicha investigación tuvo como fin confrontar los resultados que ha tenido el informe de sostenibilidad y la forma en que los usuarios de la empresa de transporte masivo más importante de la ciudad de Medellín lo perciben y las consecuencias que se generan en ellos. El proyecto centró su investigación en evaluar el nivel de difusión, impacto y comunicación del informe de sostenibilidad de una empresa que es un gran referente en la ciudad, para ello escogieron una muestra de la población a la cual se le evaluaron los conocimientos sobre las principales cifras, gestión, metas y proyectos a desarrollar por el Metro de Medellín y cuya fuente de información fue el informe de sostenibilidad 2013. Si bien hacer tal ejercicio se sale del alcance del presente proyecto, se usa como referente por el análisis que hicieron del cumplimiento de los lineamientos GRI con la información reportada en el informe de sostenibilidad. Ellos aclaran que tal análisis no se hizo a profundidad por no ser el objetivo de la

investigación, sin embargo, es un buen referente para el segundo objetivo del presente proyecto en el cual también se hará un análisis del cumplimiento de la información reportada con los lineamientos establecidos por GRI.

Por su parte en 2016 Nelly Chon, David López, Diego Narváez, Andrés Plaza y Diego Rey desarrollaron la investigación titulada “Gestión en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano con Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial”, esta investigación consistió en describir el estado actual de gestión con enfoque RSE del sector de generación eléctrica en Colombia de acuerdo con el instrumento Ethos con el fin de proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar las cuatro dimensiones medidas por estos indicadores: visión y estrategia, gobierno corporativo, gestión social y gestión ambiental. Esta investigación fue referente al presente proyecto dado que muestra los resultados del nivel de gestión de RSE en las generadoras eléctricas más importantes del país, siendo el grupo EPM la principal generadora de energía de Colombia (2015) y ESSA por su parte contribuye en este resultado. Además, permite un conocimiento del cómo están las empresas que se dedican al mismo negocio en términos de RSE, identificando fortalezas y debilidades de los mismos. Esta investigación se usó como referente por la identificación hecha a nivel nacional de las principales empresas dedicadas a la generación de energía, la cual se puede adoptar para el cumplimiento del tercer objetivo del proyecto el cual es hacer un estudio de Benchmarking de los informes de sostenibilidad de las empresas más representativas del sector a nivel nacional.

Continuando en 2016, en España, Helena Bollás realizó su tesis doctoral titulada “Factores determinantes en la emisión y la verificación de informes de sostenibilidad: un estudio entre las

organizaciones cooperativas y mutuales más grandes del mundo”. Esta investigación se centró en analizar las prácticas de verificación de informes de sostenibilidad entre las empresas cooperativas y mutuales más grandes del mundo. En el presente documento se hace un estudio estadístico donde se evalúan entre otras cosas los criterios más relevantes de los informes de sostenibilidad para dar cumplimiento a los principios que establece GRI, conociendo así el nivel de cumplimiento y madurez de los informes de empresas de un determinado para explicar así su correlación con la práctica de verificación externa. Este proyecto fue referente por el análisis realizado a los informes para verificar su estado respecto a los lineamientos que establece GRI, además por correlacionar esta variable con la verificación externa, proceso que desea realizar ESSA tras este proyecto.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Responsabilidad Social Empresarial. En los años cincuenta la literatura de la administración conoció un nuevo enfoque que hasta hoy ha sido objeto de múltiples investigaciones. Howard Bowen, quien se considera el precursor de la investigación académica en RSE (García, Palacios y Espasandín, 2014), en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, cruzó los límites de las obligaciones impuestas por el mercado y se cuestionó sobre las responsabilidades de la empresa con la sociedad. Este concepto señala que el accionar de las grandes empresas provoca un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por lo que precisa en su actuar la vinculación de políticas y toma de decisiones con base en los objetivos y valores de la sociedad. (Raufflet, 2012). Esta fue la primera dimensión añadida a la RSE: social.

Años más tarde, en los 70's, Milton Friedman empezó a debatir la razón de ser de la RSE y la consideró como una doctrina subversiva; señaló irresponsable la donación o gasto del dinero en

actividades que no impacten directamente al negocio, por ello la RSE fue vinculada a la filantropía (Raufflet, 2012).

A mediados de los 70's Carroll A. creó un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas, formado por 4 responsabilidades, detalladas en la figura 10.

:



Figura 10. La pirámide de Carroll. Adaptado de Universitat de les Illes Balears (s.f.) Recuperado de: http://fci.uib.es/digitalAssets/175/175836_dossier_rse.pdf

Siguiendo a Carroll, con el objetivo de hacer más operativos estos modelos, en 1979 la revista Fortune desarrolló un índice de RSE, pionero en el desarrollo de estudios de responsabilidad social a nivel corporativo y a nivel mundial (Guiza y Ortigón, 2015), bajo seis criterios: Ambiental, Igualdad de oportunidades, Personal, Integración de la comunidad, Productos y Otros.

A partir de esto, en 1984 Drucker plantea que para lograr la puesta en marcha de la RSE es necesario que las responsabilidades sociales se conviertan en oportunidades de negocio (Raufflet, 2012), de allí nace la segunda dimensión de la RSE: económica. Este mismo año, Edward Freeman introdujo otro término en el lenguaje de la estrategia: Los stakeholders o grupos de interés.

En los años 90 las investigaciones en RSE se centraron en vincularse con teorías administrativas, especialmente en la vinculación de RSE y stakeholders. Fue así como Donaldson y Preston (1995) bajo la perspectiva de la teoría de stakeholders ayudaron a entender el papel que deben desempeñar los negocios en la sociedad. (Rivera y Malaver, 2011).

En 1994 Elkington habla del Triple Botom Line o Balance Triple. Él diseñó un sistema nuevo para medir el desempeño; fue más allá de las medidas tradicionales de beneficios, el rendimiento de la inversión y el valor para accionistas e incluyó las dimensiones social y ambiental (García, M, 2015). De esta forma se fue vinculando la tercera dimensión a la RSE: ambiental.

En 1997 como un proyecto del UNEP (United Nations Environment Programme) y la organización CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), nace GRI (Global Reporting Initiative) cuyo objetivo fue crear un mecanismo de responsabilidad para garantizar que las empresas siguieran los principios CERES para una conducta ambiental responsable. Un año más tarde por lineamiento estratégico se indicó “Hacer más allá del medio ambiente” y a partir de allí se amplió su alcance para incluir cuestiones sociales, económicas y de gobernanza” (GRI, s.f.)

Finalizando los años 90, como consecuencia del deterioro ambiental, Hart (1997) en su artículo *Strategies for a Sustainable World* señaló la necesidad de vincular la estrategia con el concepto de sostenibilidad expresado por la ONU en 1987. Es así como se vincula este concepto a la RSE. Consecuente con esto, en el Foro Económico Mundial de 1999, la ONU anunció la iniciativa Pacto Global cuyo fin fue transformar el mercado global, potenciando la empresa sostenible y responsable y que hoy en día es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo (Global Compact, sf)

En el año 2000, la Cumbre de Lisboa establece como objetivo convertir a Europa en una economía competitiva capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social. Con el fin de cumplir este objetivo, se publica en julio de 2001 el llamado “Libro Verde”, que plasma las líneas de la política gubernamental europea en RSE. De esta forma, la comisión europea define RSE como:

“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.
[...] “La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Libro verde, 2001).

A partir de este marco establecido por la comisión europea, conceptualmente la RSE se clarificó y en general su esencia se mantiene hasta hoy; como enfoque de gestión se fortaleció y se difundió a nivel mundial de forma acelerada; aumentó el interés empresarial por gestionar la RSE en sus

negocios y de hacerla medible y comparativa. Es así como en 2001 GRI lanza su primera versión G1, representando el primer marco global para informes integrales de sostenibilidad (GRI, sf).

La creciente “cultura” de la RSE dio paso a que surgieran y/o se fortalecieran Cartas, principios, directrices, Códigos Éticos y estándares de Gestión y resultados referentes a nivel mundial en RSE; Algunos de ellos son: Global Reporting Initiative (1997), OCDE (2008), ISO 26000 (2010) Chambre de Commerce internationale (1991), ETHOS (1998), los índices de DS como el ASPI, Ethibel Excellence y Ethibel Pioneer y Dow Jones Sustainability Indexes, las Normas como las ISO 14000, AA 1000 (2003), SA 8000, los 10 principios del Pacto Global, las SGE 21 de Forética, los 17 ODS’s definidos en la agenda mundial 2030 (2015). En Colombia algunos son Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial–CCRE, y Guía Colombiana de la Responsabilidad Social GTC 180-2008 de ICONTEC.

Finalmente, el concepto de RSE en Latinoamérica y Colombia, se ve influenciada en torno a sus principales referentes. Por ello, las definiciones más empleadas en la región son las siguientes:

“La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, al respetar la diversidad y promover la reducción de las desigualdades sociales”. (ETHOS. 2014, p. 78).

“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 Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas y finalmente que 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”. Traducido de la ISO 26000:2010 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2010, p. 4).

“Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite asegurar a las organizaciones el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales.” (ICONTEC, 2008, p. 4).

4.2.2 Grupos de interés. (O stakeholders por su término en inglés). La gran mayoría de los estudios e investigaciones reconocen a R. Edward Freeman como el padre del Enfoque de los grupos de interés; aunque no inventó este término, los conceptos postulados en 1984 en su libro *Strategic Management, A Stakeholder Approach* fueron el detonante para incluirlo en el lenguaje administrativo y de la estrategia. Freeman definió a los Stakeholders como “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Si bien surgieron muchas investigaciones posteriores, la esencia de Freeman se mantiene hasta hoy.

Donaldson y Preston (1995) bajo la perspectiva de la teoría de stakeholders ayudaron a entender el papel que deben desempeñar los negocios en la sociedad. (Rivera y Malaver, 2011). En su investigación distinguieron tres enfoques claves para gestionar una empresa: el descriptivo (explicar y dar cuenta de la naturaleza de las operaciones), el instrumental (que afirma que el enfoque stakeholder es el mejor instrumento a la hora de dirigir empresas) y el normativo (que apunta a lo que se supone son las funciones de la empresa y aporta guía ética y moral que debería considerarse a la hora de gestionar empresas). (Fernández, 2012) Si bien dicho trabajo fue sujeto a controversia en su tiempo, fue base para la asociación de conceptos RSE-Stakeholder y de las próximas investigaciones en búsqueda de la distinción, identificación y jerarquización de stakeholders.

Ese mismo año, Max Clarkson (1995) distingue a los grupos de interés y los segmenta entre primarios y secundarios. Los primarios refieren a aquellos stakeholders sin los cuales la empresa no podría seguir operativa y actuante en el mercado; bajo esta idea habría que incluir a los dueños y accionistas, a los empleados, a los clientes y a los proveedores. Los secundarios refieren a los grupos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que pueden ejercer algún tipo de influencia sobre ella o que, en todo caso, pueden verse afectados por la actividad de la empresa u organización; bajo este enfoque entran acá una amplia gama de grupos como los competidores, la comunidad en la zona de influencia de la empresa, los medios de comunicación, los miembros de la sociedad civil, etc.

En 1998, Wartick y Wood “desarrollaron de forma sistemática una teoría descriptiva con una doble finalidad, la identificación de los grupos de interés y la jerarquización de los mismos”. (Iborra, 2014). Fue así como distinguieron 7 intereses específicos de los grupos de interés:

- Intereses de tipo material: todo aquello tangible que es buscado o que está siendo puesto en riesgo y cuestión por la propia índole del quehacer empresarial.
- Intereses políticos: hace referencia a la distribución del poder y la influencia. Influencia en términos de lobby. Se puede entender desde el más cercano ámbito del ejercicio del poder y la influencia en el interior de la propia empresa y el gobierno corporativo.
- Intereses de afiliación o pertenencia: apuntan al deseo de pertenencia de los seres humanos lo que nos lleva a buscar formar parte de una red social en la que encontrar ubicación y sentido.
- Intereses relacionados con la información: se refiere al interés por obtener información, conocimiento u opiniones. Busca obtener datos, noticias relevantes, resultados de investigación. Estos demandan transparencia en la información de la organización.
- Intereses simbólicos: implica preocupación fundamental en la reputación, la imagen de la empresa, la percepción de los clientes, el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empresa, la empatía hacia temas culturales, religiosas.
- Intereses de tipo metafísico y espirituales: claves profundas del sentido de la vida; hacia valores religiosos o filosóficos; a creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza

Los autores también afirman que los stakeholders afectan o son afectados en diferentes grados en torno a 3 atributos básicos y si un actor no tiene al menos uno de esos atributos, no es un stakeholder. Estos atributos son:

- Poder: significa la capacidad de un stakeholder de influir en la organización
- Legitimidad: refiere a la relación y a las acciones del stakeholders con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia
- Urgencia: es la pretensión que tengan los grupos de interés. Remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

4.2.3 Rendición de cuentas. El término Rendición de cuentas es la traducción más cercana de “accountability” que traduce responsabilidad u obligación. Si bien su traducción e interpretación ha presentado dificultades, se le ha asociado adecuadamente a términos como legitimidad, credibilidad, transparencia, buenas prácticas, entre otros.

El concepto aparece en los años 60 en Estados Unidos y en los 70 llega a Europa. Una de las primeras organizaciones preocupadas por este tema fue el Institute of Social and Ethical Accountability, ONG Internacional que desde 1996 busca promover mecanismos de rendición de cuentas en diversas áreas (LoCane, 2009). Esta práctica ha sido mayormente empleada en el ámbito político con el fin de proporcionar explicación y generar legitimidad a quienes tienen poder y derecho de exigirlo. Por ejemplo, la Presidencia de la República de Colombia enmarca su rendición de cuentas en la Constitución política y establece mediante la Ley 489 de 1998 que “todas las entidades y organismos de la administración pública tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de la democracia participativa y democratización de la gestión pública, para lo cual dichas organizaciones deben realizar la rendición de cuentas a la ciudadanía”.

La relación entre la Rendición de cuentas y la RSE se comprende a partir de los lineamientos establecidos en la ISO 26000:2010. Ella establece que la RSE se rige por 7 principios (Figura 11).

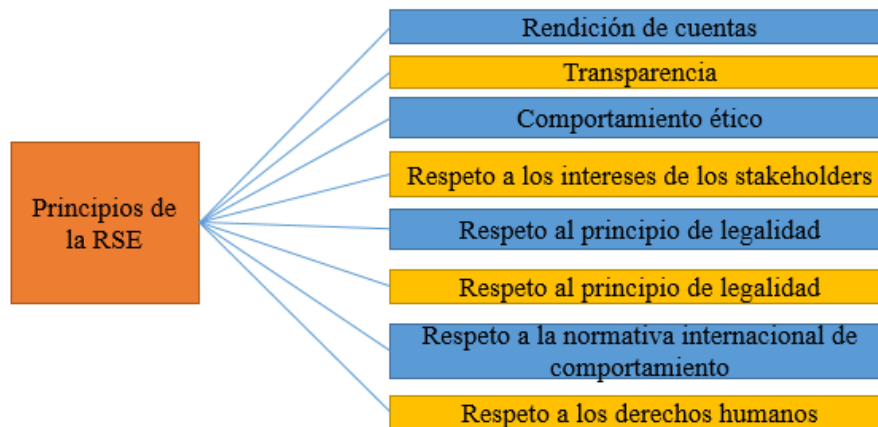


Figura 11. Principios de la RSE según la ISO 26000:2010. Información adaptada de ISO 26000.

A su vez, ISO define este principio así:

La rendición de cuentas es un principio por el cual una organización, como sinónimo de lealtad, transparencia y compromiso con sus grupos de interés, deberá rendir cuentas por sus impactos tanto positivos como negativos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Esta rendición de cuentas incluye la aceptación de responsabilidades cuando se cometen errores, la toma de medidas adecuadas para repararlos y la toma de acciones para prevenir que se repitan (ISO 26000, 2010, p.11).

4.2.4 Informe de sostenibilidad. Los informes de sostenibilidad son herramientas de gestión, comunicación y rendición de cuentas de una organización, donde se muestra el desempeño de la misma en torno a criterios de sostenibilidad. GRI define informe de sostenibilidad como “una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo del desarrollo sostenible”.

La revista Compromiso Empresarial en 2006 afirma que entre los principales motivos para una empresa publicar estos informes se encuentran las fuerzas de mercado como la reputación y sus riesgos, la ventaja competitiva, la posibilidad de atraer inversiones socialmente responsables y la restricción a las operaciones que se pueda derivar de la acción gubernamental, así como la legitimidad social de las mismas.

La divulgación de los informes y la medición de los impactos permite a la organización rendir cuentas sobre su desempeño frente a sus grupos de interés internos y externos. (FORETICA, s.f.). Es entonces el informe de sostenibilidad la herramienta empleada por las organizaciones para rendir cuentas a sus grupos de interés.

4.2.5 Global Reporting Initiative. La Global Reporting Initiative- GRI, es una organización independiente, fundada en 1997; nació como un proyecto promovido por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). Su objetivo principal es establecer una “estructura de trabajo común para la elaboración de memorias en las que se recojan todos los aspectos de la sostenibilidad: el medioambiental, el económico y el social”. (Perdiguero y García, 2005).

En 2000 GRI lanza su primera versión de la guía, representando el primer marco global para informes de sostenibilidad. En 2002 en el marco de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible dio a conocer la segunda generación de las directrices G2. En 2006 lanzó su tercera generación G3, cuya elaboración tuvo participación de más de 3000 expertos de empresas, sociedad civil y movimiento laboral. En 2008 GRI lanzó su primera guía sectorial, partiendo por el sector de servicios financieros y un año después para sector de utilidades eléctricas. En 2010

publicaron las directrices para utilizar GRI en conjunto con la ISO 26000, en 2011 GRI lanza la actualización G3.1 quien integra los 10 principios del Pacto Global en sus lineamientos; ese mismo año se lanza la Base de Datos de Informes de Sostenibilidad de GRI herramienta que lleva los estadísticos de las memorias a nivel mundial. En 2013 lanza la cuarta generación G4 que incluye la propuesta de Índice de Contenidos GRI, facilitando los procesos de verificación. Finalmente, en 2016 GRI lanza los primeros estándares mundiales para informes de sostenibilidad. Desarrollados por la Junta de Estándares Globales de Sostenibilidad (GSSB). La evaluación anteriormente descrita se resume en la figura 12.

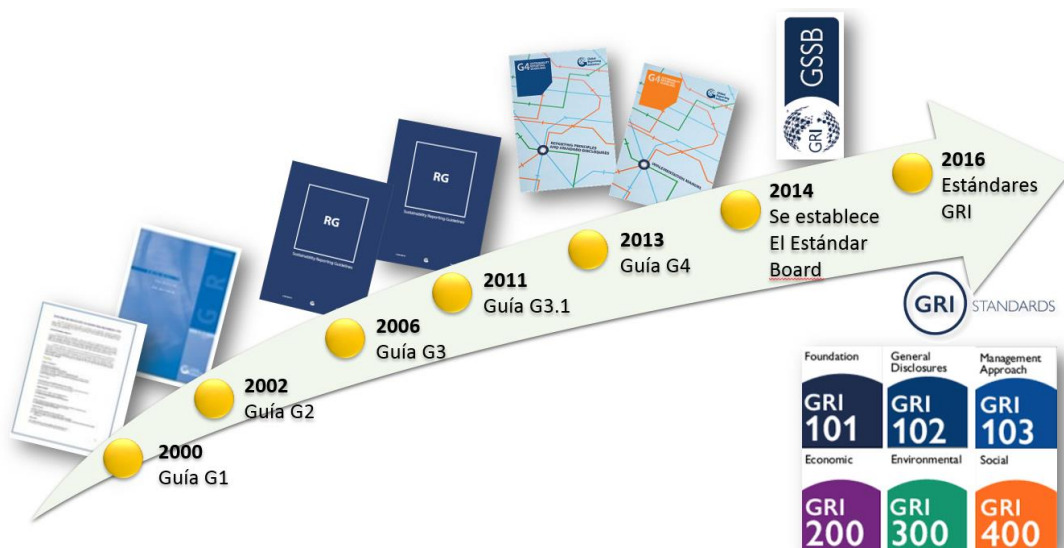


Figura 12. Evolución de la metodología GRI. Información adaptada de GRI.

4.2.5.1. Los estándares GRI. Los Estándares GRI están estructurados como un conjunto de Estándares interrelacionados. Se han desarrollado principalmente para usarse en conjunto y ayudar a las organizaciones a elaborar informes de sostenibilidad que se basen en los Principios para la elaboración de informes y se centren en los temas materiales. (GRI, 2016, p3).

Los estándares internamente están estructurados modularmente conforme a la siguiente distribución: Los contenidos de numeración 100 refieren a los estándares universales y los

siguientes son los Estándares Temáticos los cuales son base para mostrar la gestión de los desempeños 200-económicos, 300-ambientales y 400-sociales. Ello se evidencia en la figura 13.

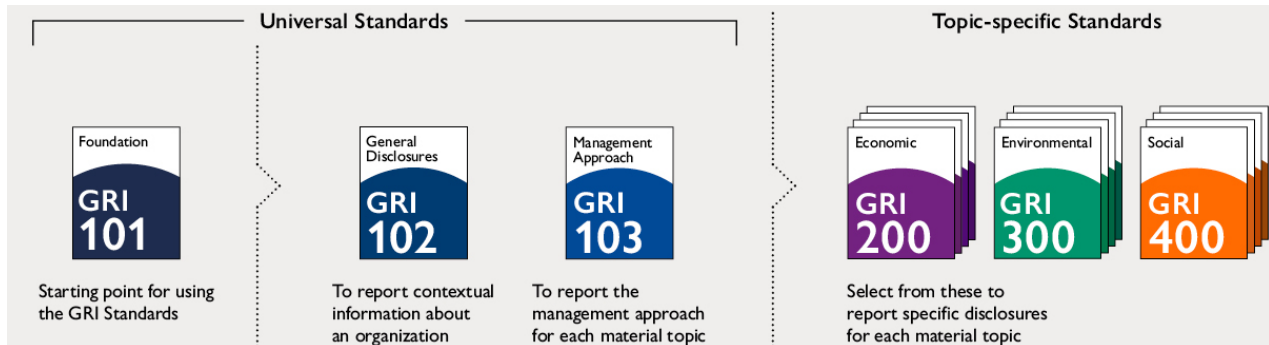


Figura 13. Descripción general del conjunto de estándares GRI. Adaptado de GRI (2016) Recuperado de <https://www.globalreporting.org/>

4.2.6 Temas materiales. Tras la publicación de la versión G4 del marco de la Global Reporting Initiative (GRI) en 2013, el mundo de la RSE incluyó en su terminología un nuevo concepto: Materialidad. Los temas materiales son aquellos asuntos que son razonablemente importantes bien porque reflejan los impactos de la organización o porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés. (El economista, 2015) “Materialidad es el umbral que determina qué aspectos son lo suficientemente importantes como para ser reportados en la memoria. Más allá de este umbral no todos los Aspectos presentan la misma importancia” (GRI & ROBECOSAM, 2013); el objetivo de GRI básicamente es que las organizaciones prioricen los asuntos más relevantes y que la gestión en su memoria gire exclusivamente en torno a ellos.

En su versión estándares, GRI ilustra la matriz ejemplo (Figura 14), que relaciona las dos dimensiones necesarias para evaluar si un tema es material.

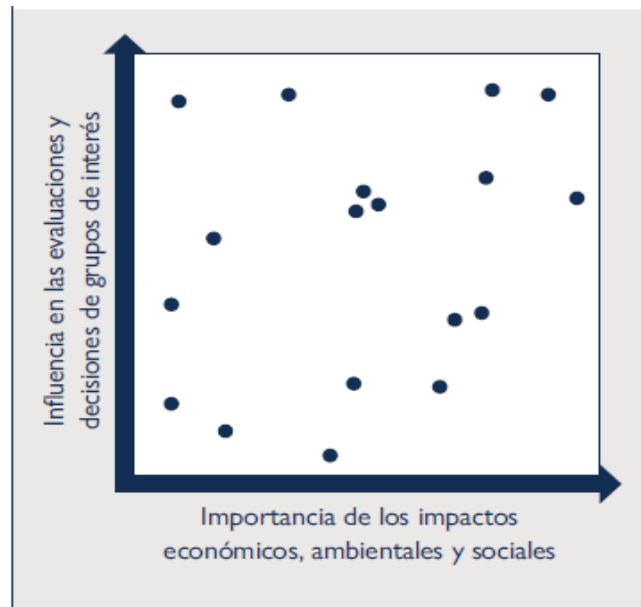


Figura 14 Matriz de priorización de temas materiales. Adaptado de GRI (2016). Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>

Se afirma entonces que los temas materiales son esa relación entre la influencia en las evaluaciones de los grupos de interés con la importancia de los impactos de la organización y su nivel de relevancia se refleja en la posición que ocupe en la matriz de priorización.

4.3 Marco metodológico

4.3.1 Metodología. Para Ackerman y Com (2013) la metodología refiere al estudio y análisis de los diversos métodos susceptibles de ser utilizados en la investigación científica. Estructura la lógica de una disciplina, se apoya en los métodos, como sus caminos y éstos en las técnicas como los pasos para transitar por esos caminos. El método constituye a la vez un orden y un proceso cuya culminación es la construcción de leyes, teorías y modelos. (Guillermina, 2014).

Bisquerra (2009) complementa y plantea que “la metodología se refiere a la manera de realizar la investigación. Se refiere al modo de enfocar los problemas y buscarles respuesta”. “El método

constituye el camino y está definido por su carácter regular, explícito, repetible, racional, ordenado y objetivo para lograrlo” (Latorre, 1996). Las técnicas son unos procedimientos más operativos. Rincón (1995) habla de técnicas de investigación entendidas como los instrumentos, estrategias y análisis documentales. Entre la metodología, el método y las técnicas existe una diferencia de extensión, de globalidad. (Bisquerra, 2009)

A partir del contexto se comprende entonces que el desarrollo del proyecto contempla una propuesta metodológica para la realización de informes de sostenibilidad en ESSA, es decir, se establecerá una estructura para realizar los informes de sostenibilidad, usando como método los lineamientos establecidos por GRI, y empleando técnicas como la revisión documental, el estudio de benchmarking, el análisis de flujos de datos, y demás.

4.3.2 Flujos de información. Los datos son la guía de las actividades de la empresa, “seguir el flujo de datos por todos los procesos de la empresa, que es la finalidad del análisis de flujo de datos, les dice mucho a los analistas sobre cómo se alcanzan los objetivos de la organización” (Senn, J. A. 1992). Una eficaz gestión de la información exige conocer las fuentes, servicios y sistemas, su ciclo de vida y sus criterios de calidad (Ponjuán Dante, 2004).

“El análisis de flujo de datos estudia el empleo de los datos en cada actividad. Documenta los hallazgos con diagramas de flujo de datos que muestran en forma gráfica la relación entre procesos y datos”. (Senn, J. A. 1992).

Los diagramas lógicos de flujo de datos se pueden dibujar con sólo cuatro notaciones sencillas. En los diagramas elaborados en el presente proyecto se empleó la notación de Yourdon, la cual se ilustra en la figura 15.

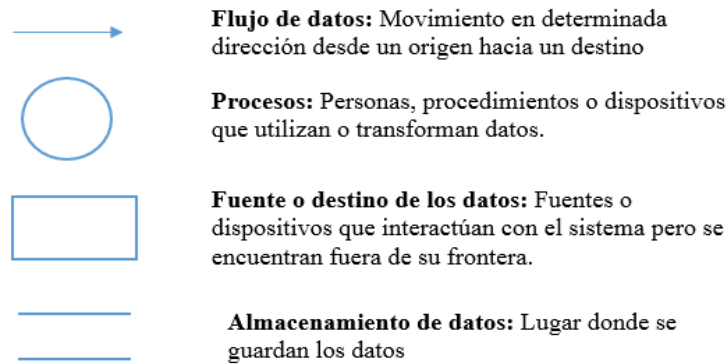


Figura 15. Notación Yourdon para DFD. Adaptado de Senn, J. A. (1992) Análisis y diseño de sistemas de información. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

4.3.3 Ciclo PHVA. El ciclo “Planear-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en 1920 por Walter Shewhart y popularizado luego por W. Edwards Deming (1950), por lo que también se le conoce como “ciclo de Deming”. El concepto propuesto, tiene por objetivo introducir mejoras en los productos, servicios y procesos, por ello también se le conoce como ciclo de Mejora Continua. Perez, P y Múnera, F (2007) describen las cuatro etapas en las que consiste el círculo de Deming de la siguiente forma:

- **Planear:** Se definen los planes y la misión, en dónde quiere estar en un tiempo determinado. Tras ello se realiza el diagnóstico con el fin de identificar la situación actual e identificar los puntos que son necesarios de mejorar. Después se desarrolla un plan de trabajo.
- **Hacer:** Se lleva a cabo el plan de trabajo, junto con algún mecanismo de control
- **Verificar:** Se comparan los resultados planeados con lo obtenido. Antes de esto se establece un indicador de medición, pues lo que no se puede medir, no se puede mejorar.
- **Actuar:** Si al verificar los resultados se logró lo planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, en caso contrario hay que actuar y corregir la teoría de solución y establecer un nuevo plan de trabajo.

4.3.4 Benchmarking. El benchmarking o su traducción “medida de calidad” es una herramienta de análisis de los procedimientos, estadísticas productos y servicios, en un entorno conexo. Su objetivo es proporcionar pistas para la mejora de las empresas después de hacer análisis comparativos (50Minutos.es, s.f.). “Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”. (Kallöf y Östblom, s.f)

El concepto de benchmarking se popularizó en los años ochenta cuando Xerox se interesó en investigar cómo comparaba su desempeño en relación con sus competidores. El proceso de benchmarking de Robert C. Camp de Xerox, consta de cinco fases:

- Fase de planeación: identificar qué se va a someter a estudio, compañías comparables y el método para recopilar datos.
- Fase de análisis: determinar la brecha de desempeño actual y brechas de desempeño futuras
- Integración: comunicar los hallazgos de benchmarking y evaluarles
- Acción: desarrollar planes de acciones para convertir los hallazgos en principios, tras esto se implementan acciones específicas, se supervisan y se recalibran
- Madurez: finalmente esta fase se logra cuando se incorporen las mejores prácticas y cuando se convierte en una fase continua, esencial y autónoma.

5. Metodología

En el presente capítulo, se presentan las diferentes actividades que se realizaron previas al diseño de la estructura metodológica base para la realización de informes de sostenibilidad en ESSA. Para ello, se inicia con el análisis de la metodología adoptada por ESSA para la elaboración del informe en versiones anteriores; posterior; seguido a ello se hace estudio de los Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad y la comparación con su antecesora GRI-G4, versión bajo la cual se elaboraron las últimas 3 memorias en ESSA, posterior, se realiza un estudio de benchmarking en los reportes de empresas referentes del sector a nivel nacional y se finaliza con la elaboración de la prueba piloto: Informe de Sostenibilidad ESSA 2017.

5.1 Diagnóstico de la metodología actual en ESSA

Para el análisis de la metodología se inició con el estudio de instrumentos y herramientas de diagnóstico; tras ello se partió del relacionamiento al interior de la empresa mediante conversatorios con algunos miembros de la red de participantes involucrados en la realización del informe de sostenibilidad, con el fin de conocer generalidades de la experiencia vivida en versiones anteriores y priorizar los parámetros a analizar en el diagnóstico. De esta forma, se determinó que las 6 variables o parámetros a ser evaluados son:

- Procedimiento: refiere a todas las etapas y actividades detalladas para la realización del informe de sostenibilidad.

- Tiempo: refiere a la duración de ejecución de cada una de las diversas etapas y actividades para la realización del informe.
- Red de participantes del informe: refiere a todas aquellas personas al interior de la empresa que intervienen o están involucradas en la realización del informe. Allí además se hará una caracterización de los responsables directos de la realización del informe en versiones anteriores, centrándose en los conocimientos y experiencia previa que tenían.
- Estructura de Contenido: refiere a la estructuración y organización de la información al interior del documento.
- Gestión de la información: refiere a todos y cada uno de los insumos o entradas que nutren el informe de sostenibilidad y la forma como son gestionados.
- Metodología GRI en ESSA: refiere a la adaptación e interpretación de los lineamientos y parámetros GRI en ESSA. Ello quedó detallado en el numeral 5.2

Como apoyo a la evaluación de estas variables se propuso el uso de 2 herramientas de diagnóstico:

- Revisión documental
- Entrevista semiestructurada

Revisión de documentos: esta herramienta proporciona orientación sobre los tipos de documentos a ser analizados y consiste en hacer revisión y análisis de los mismos. Para el presente ejercicio se priorizó la documentación existente en ESSA que soporta el proceso de realización del informe de sostenibilidad, así como la metodología del Global Reporting Initiative. Los documentos revisados fueron:

- Procedimiento consolidación del informe de sostenibilidad: PVESF003-V2

- Cronograma de trabajo de la realización del informe de sostenibilidad ESSA 2016
- Informe de sostenibilidad ESSA 2016
- Tabla GRI del informe de sostenibilidad ESSA 2016
- Conjunto consolidado de Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad.

Entrevista: esta herramienta consiste en una conversación formal cuyo fin es el intercambio de información. Para este ejercicio las entrevistas permitieron profundizar la información contenida en los documentos analizados. Se realizaron 4 entrevistas semiestructuradas a 4 trabajadores del equipo planificación y gestión en ESSA, tres de ellos involucrados en la realización de los informes de los años 2015 y 2016, y otro a la profesional que lidera la RSE en ESSA y que fue la delegada a la realización del informe de sostenibilidad ESSA 2017.

Ya definidas las 6 variables a analizar y los 2 instrumentos a ejecutar, se procede a realizar el diagnóstico de la metodología en ESSA teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- La revisión documental incluye solo documentación de la empresa.
- Los documentos a revisar deben tener soporte o algún tipo de mecanismo de control, ejemplo validación por junta directiva o que estén dentro de sistemas de información y bases de datos de ESSA.
- Las entrevistas se realizaron de forma presencial e individual, con una duración aproximada de media hora, para lo cual se tenía como base 11 preguntas abiertas (Apéndice A), las cuales se fueron desarrollando u omitiendo a medida que transcurría la entrevista. La entrevista fue un espacio de diálogo en donde no se limitaron los tiempos y opiniones los entrevistados, con el fin de obtener mayor información que permitiera conocer un diagnóstico más detallado.

- Los resultados del diagnóstico se mostrarán segmentados en las 6 variables priorizadas.

5.1.1 Procedimiento. Revisando la documentación interna de ESSA cargada a la Suite Visión Empresarial, herramienta que soporta el sistema de gestión de la calidad, se identificó que existe documentado un procedimiento bajo el código PVESF003-V2, cargado el 12 de enero de 2016, titulado “procedimiento consolidación del informe de sostenibilidad” (Apéndice B), cuyo objetivo es establecer los pasos para la elaboración del informe de sostenibilidad anual de ESSA. A partir del estudio del procedimiento existente se determinó que:

- Existe un procedimiento documentado.
- Su última actualización fue hace 2 años, y fue realizado por una profesional del equipo planificación y gestión cuyo rol no es RSE.
- El procedimiento está compuesto por 4 etapas: Preparación, capacitación, elaboración y aprobación y publicación.
- El procedimiento está diseñado como un ciclo puntual y no como un ciclo PHVA.
- El procedimiento no presenta un nivel de detalle exhaustivo, que permita fácilmente identificar todas las actividades que componen al mismo.
- Al comparar el procedimiento, con el cronograma de trabajo de construcción del informe de sostenibilidad ESSA 2016, se evidencia no hay correspondencia entre ambos documentos, es decir, que hay actividades en el cronograma que no están detalladas en el procedimiento, así como hay actividades del procedimiento que no se dejaron establecidas en el cronograma.

A partir del procedimiento documentado se realizó el Diagrama de Flujo de Procesos - DFP (Figura 16) con el objetivo de identificar las actividades de las que se compone el procedimiento actual de realización de informes de sostenibilidad en ESSA según la documentación:

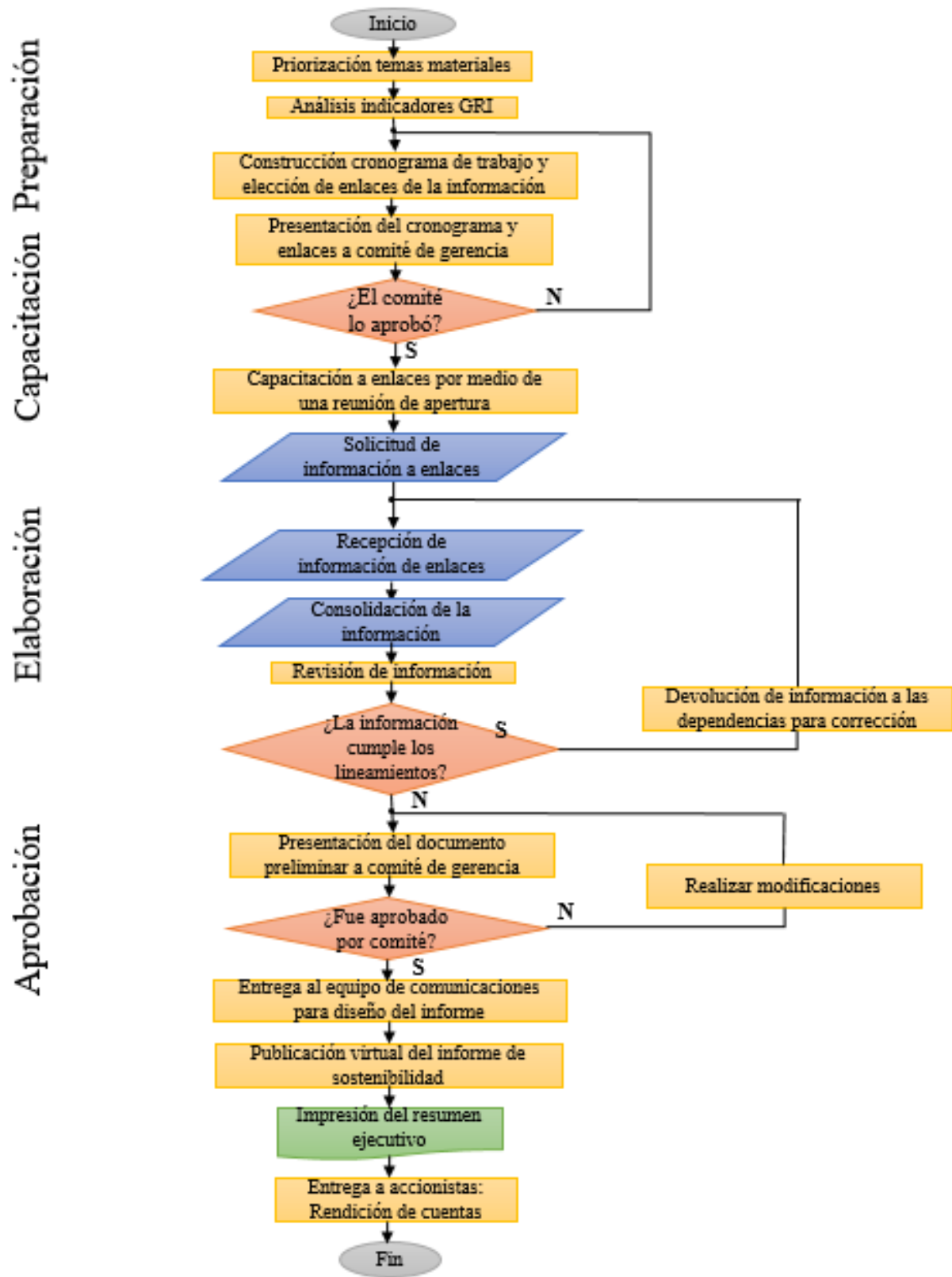


Figura 16. DFP del procedimiento de elaboración de informes de sostenibilidad en ESSA. Información adaptada de ESSA

A través de las entrevistas, se conoció que el procedimiento documentado surgió de la solicitud del sistema de gestión de la calidad de actualizar el procedimiento en su versión 1, por cumplimiento a la auditoría al sistema. El procedimiento se elaboró con base en las actividades y la secuencia de realización de las mismas del informe en versiones anteriores.

La etapa de “capacitación”, es realizada por los entrevistados del equipo planificación y gestión, y consiste en una reunión con los enlaces que reportan información, en donde se hablan generalidades de la metodología, el cronograma aprobado y se les indica que ellos fueron delegados como enlaces por comité de gerencia, sin embargo, dicho espacio no consiste en una formación como tal.

Tres de los entrevistados coincidieron en que la etapa crítica es la elaboración. Dicha etapa incluye las actividades de solicitud, recepción, revisión y consolidación de la información. Los criterios para determinar dicha etapa como crítica fueron el exceso de flujos de información que se manejan, los reprocesos que hay sobre la marcha, la época específica del año donde se realiza, es decir en enero, dado que toda la empresa se encuentra en cierre de todo tipo de datos para informes que son de carácter obligatorio o normativo solicitados por diversos entes, además que la mayoría de trabajadores solicitan su periodo de vacaciones en este mismo tiempo, por tanto muchas veces toca esperar a que se reincorporen, o comunicarse con algún delegado que no es como tal el responsable de la información. Por su parte, el otro entrevistado, indicó que la etapa crítica es la planificación, él es el único implicado directa e indirectamente en la realización de todos los informes en ESSA y afirmó que no se ha contado con el tiempo suficiente para una

planeación sólida, y que esta es la razón base del por qué se dan la mayoría de deficiencias en el informe.

5.1.2 Tiempo. Para estudiar los tiempos, se revisó el cronograma de construcción del informe de sostenibilidad 2016, (Apéndice C), revisado y aprobado por comité de gerencia en noviembre de 2016, de allí se obtuvieron las siguientes conclusiones (resumidas en la figura 17)

- El ciclo total del informe de sostenibilidad fue de 5 meses, iniciando en octubre de 2016 y finalizando en marzo de 2017.
- El informe de sostenibilidad no mantiene un ciclo continuo. Inicia con la planeación y finaliza con la publicación y desde allí no hay actividades hasta iniciar el próximo ciclo.
- El periodo de planeación del informe fue de 7 semanas, iniciando el 20 de octubre y finalizando el 07 de diciembre.
- El periodo de envío y recepción de información fue de la siguiente forma: la solicitud de información a reportar se envió a los enlaces el día 13 de diciembre de 2016 y se manejaron 3 fechas de recepción de información, siendo la fecha final el 16 de enero de 2017, por lo que los enlaces tuvieron 5 semanas para realizar su reporte. A excepción del área de finanzas, quienes tuvieron hasta febrero para entregar los estados financieros.
- El periodo de consolidación y revisión de la información fue desde el 16 de enero de 2017 hasta el 26 de enero de 2017 que se envía el documento a comunicaciones, siendo un total de 10 días.
- Dado que el periodo de consolidación y revisión es muy corto, se enviaron correcciones al equipo de comunicaciones hasta el 13 de febrero.

- Finalmente, la asamblea general de accionistas, rueda de prensa y publicación del informe fue el día 27 de marzo, con lo cual se efectuó la rendición de cuentas, dando por finalizado el ciclo del informe de sostenibilidad 2016.



Figura 17. Tiempos de realización del informe de sostenibilidad ESSA 2016. Información adaptada de ESSA

A partir de las encuestas realizadas a las personas involucradas en la planeación, consolidación y revisión del informe, se obtuvieron las siguientes observaciones:

- Si bien el cronograma refleja los tiempos que se emplearon en cada etapa, es de resaltar que los profesionales tienen otras funciones, responsabilidades y prioridades en la empresa, por lo que las etapas se limitaron a eventos puntuales como realización del cronograma, selección de enlaces y capacitación de enlaces en una reunión, más que en un proceso exhaustivo de planeación y revisión metodológica de todos los requerimientos y especificaciones para elaborar un informe conforme a los lineamientos.
- Uno de los principales inconvenientes para la consolidación del informe, es que, según la naturaleza de los datos, estos tienen fechas diferentes de recepción. Los lineamientos GRI exigen que toda la información suministrada sea del periodo objeto del informe (año del informe) y que responda desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre de dicho periodo. Sin

embargo, si bien toda la información genera su corte a 31 de diciembre, existen datos que requieren verificación o algún tipo de procedimiento previo antes de publicarse. Esto es lo que genera retrasos o demoras en la etapa de consolidación del informe.

- Por cuestiones de cumplimiento, dados los plazos tan limitados, los enlaces priorizan el hecho de entregar información a tiempo, más que de entregar información verificada. Esto produce que la actividad de revisión de la información sea muy extensa y tediosa para el equipo consolidador, quienes deben devolver la información incorrecta para que el responsable realice las modificaciones pertinentes, volver a efectuar la revisión y decidir si cumple o no los lineamientos para pasar a la siguiente actividad. Aquí se producen gran parte de los reprocesos en la realización del informe.

5.1.3 Estructura de contenido. A partir del estudio del documento del informe de sostenibilidad ESSA 2016 se evidenció que:

- El informe de sostenibilidad ESSA 2016 estuvo compuesto de 5 grandes capítulos y de 34 subcapítulos al interior (teniendo en cuenta que hay numerados solo 27 subcapítulos, pero al interior de tres subcapítulos hay más contenidos internos tratados por separado) ilustrados en la figura 18.

1. NUESTRA EMPRESA

1. Mensaje a los grupos de interés
2. Perfil de la organización
3. Materialidad
4. Grupos de interés
5. Perfil del informe
6. Gobierno Corporativo
7. Transparencia y apertura a la información
Código de ética
Anticorrupción
Resultados de medición de transparencia
Acciones de comunicación
8. Asuntos complementarios
Gobierno corporativo
Direccionamiento estratégico
Gestión integral de riesgos

3. DESEMPEÑO AMBIENTAL

1. Biodiversidad
2. Ciudadano del agua
3. Asuntos complementarios

2. DESEMPEÑO SOCIAL

1. Calidad del clima laboral
2. Respeto y promoción de los DDHH
3. Acceso y comprabilidad
4. Población sin servicio
5. Contratación responsable
6. Asuntos complementarios
Informe laboral
Informe de proveedores y contratistas
Informe de ciudadanía corporativa

4. DESEMPEÑO ECONÓMICO

1. Indicadores financieros
2. Estados financieros

5. INFORMES DE GESTIÓN

1. Informe técnico
2. Informe comercial
3. Gestión de auditoría interna
4. ESSA en cifras
5. Evolutivo
6. Informe de T.I.
7. Auditoría de seguimiento ISO 9001:2008
8. Gestión en innovación

Figura 18. Estructura interna del informe de sostenibilidad ESSA 2016. Información adaptada de ESSA

- La estructura del informe inicia con las generalidades de la empresa, y sigue con el desempeño social, ambiental y económico, donde, internamente, aparece estructurado en torno a solo 8 de los 12 temas materiales (10 de prioridad alta), sin claridad del por qué no se incluyeron todos los temas.
- No hay una tabla de contenido que evidencie la estructuración interna del informe, solo está la tabla GRI, la cual está organizada según el orden que mantiene internamente GRI en su libro de lineamientos y no según la secuencia como está presentada la información en el informe.
- Al revisar la estructura interna 2016 y compararla con la estructura 2015, se evidencia que la organización interna de ambos es diferente. Tras indagar con los profesionales del equipo, se

determinó que la primera estructura la estableció la antigua profesional en RSE y las modificaciones con los años eran mínimas. Ya en 2016 fue el primer ejercicio de incorporar los temas materiales como capítulos de la estructura del informe, donde, el ejercicio realizado, fue que en base a los conceptos y alcances de los temas materiales se incorporaron los temas e indicadores GRI según similitud, y el resto de indicadores y contenidos fueron dejados en capítulos llamados “asuntos complementarios”, donde quedaron la mayor parte de los temas del informe.

Entrando en detalles respecto a la estructura interna del informe, se identificaron los hallazgos consolidados en la tabla 2. Para su interpretación, se aclara que “segmentada” refiere a la información diferente de un mismo tema presente en varios capítulos, y que “Duplicada” refiere a información igual mostrada en capítulos diferentes.

Tabla 2.

Hallazgos en la información del informe de sostenibilidad 2016.

Información	Hallazgo	Ubicación: Macro-capítulo	Ubicación: Capítulo específico
Electrificación rural	Duplicada y segmentada	Desempeño social	Acceso y comprabilidad
		Desempeño Ambiental	Asuntos complementarios
		Informes de gestión	Evolutivo
Gobierno corporativo	Segmentada	Informes de gestión	ESSA en cifras
		Nuestra Empresa	Gobierno Corporativo
		Nuestra Empresa	Asuntos complementarios
Número de trabajadores	Duplicada	Desempeño social	Asunto complementario
		Informes de gestión	Evolutivo
		Informes de gestión	ESSA en cifras
Índice de Gestión Ambiental Empresarial	Duplicada	Desempeño ambiental	Asunto complementario
		Informes de gestión	Evolutivo
		Informes de gestión	ESSA en cifras

Continuación tabla 2. *Hallazgos en la información del informe de sostenibilidad 2016.*

Información	Hallazgo	Ubicación: Macro-capítulo	Ubicación: Capítulo específico
Relacionamiento con grupos de interés	Segmentada	Nuestra empresa	Resultados de medición de transparencia
		Nuestra empresa	Acciones de comunicación
Facturación en sitio	Segmentada	Informes de gestión	Gestión comercial
		Informes de gestión	Gestión en innovación
Inversiones en iniciativas	Segmentada	Informes de gestión	Informe técnico
		Informes de gestión	Evolutivo
		Informes de gestión	ESSA en cifras
Indicador control y reducción de pérdidas	Duplicada	Informes de gestión	Informe técnico
		Informes de gestión	Evolutivo
		Informes de gestión	ESSA en cifras
Servicios de conexión con Ecopetrol	Segmentada	Desempeño ambiental	Asuntos complementarios
		Informes de gestión	Informe técnico
Plan de expansión del STR	Segmentada	Desempeño ambiental	Asuntos complementarios
		Informes de gestión	Informe técnico
Tarifas	Segmentada	Informes de gestión	Informe comercial
		Informes de gestión	Evolutivo
		Informes de gestión	ESSA en cifras
Programa energía prepago	Segmentada	Desempeño social	Acceso y comprabilidad
		Informes de gestión	Gestión comercial
Principales indicadores financieros (EBITDA, ROA, ROE, Ingresos, Dividendos)	Duplicada	Desempeño económico	Indicadores financieros
		Informes de gestión	Evolutivo
		Informes de gestión	ESSA en cifras

Nota: Información adaptada del Informe de Sostenibilidad 2016

La tabla 2 permite inferir que si un lector está interesado en conocer la gestión de ESSA respecto a algún tema de los anteriores debe acudir a diferentes capítulos lo cual se presta para confusiones.

Además, dado que no hay una tabla o lista del contenido del informe, un lector no tendría forma de saber que la información de su interés se encuentra desglosada en varias partes

Cabe destacar que existen 2 capítulos en el informe en los cuales se consolidan las principales cifras de ESSA, ellos son el ESSA en cifras y el Evolutivo. Si bien uno de los principios de calidad GRI es la comparabilidad de la información, es decir, que las cifras se puedan comparar con al menos 3 periodos, este informe presenta datos desde el 2008, es decir, de los últimos 9 periodos, e incluso hay información cuyo evolutivo está desde antes del 2000. Este tipo de información sin el contexto general de la empresa de los últimos 10 a 15 años no se comprende. Por otra parte, respecto a los temas materiales se identificó lo siguiente:

- La información correspondiente a la cadena de suministro, es decir toda la información referente a proveedores y contratistas debería estar en el tema material Contratación Responsable para el desarrollo local, sin embargo, está desglosada la información en 3 capítulos contratación responsable, perfil de la organización y asuntos complementarios.
- El tema material Calidad y Seguridad al servicio debería ser uno de los temas referentes dado que es un tema que incide directamente en el negocio y su operación, ofrecer un servicio de calidad y seguro es uno de los pilares estratégicos de la empresa, sin embargo, este tema material no fue mostrado en el informe de sostenibilidad 2016. Toda la gestión de este tema se refleja en el Informe técnico, el cual contiene las principales cifras e indicadores técnicas, así como los programas que soportan la calidad del servicio.

- También se identifica que el tema material Tarifas y precios tampoco tuvo su capítulo propio en el informe de sostenibilidad, sin embargo, que la información de tarifas si se mostró segmentada en 2 capítulos diferentes.
- En general la información más relevante del informe de sostenibilidad quedó reflejada en asuntos complementarios e informes de gestión, lo cual dificulta su búsqueda.

5.1.4 Red de participantes del informe: Se entiende por red de participantes del informe, a todas las personas al interior de ESSA involucradas en la realización del informe de sostenibilidad.

En esta red se manejan 3 roles principales:

- Realizadores: Son las personas encargadas de la planeación, capacitación, la solicitud, consolidación y revisión de la información que compone al informe de sostenibilidad en ESSA. La responsabilidad de la elaboración del informe en ESSA es del equipo Planificación y Gestión (PyG) del Área Gestión Operativa, cuya función primaria es la planeación de las principales actividades y proyectos de la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Enlaces o reportantes: Son las personas conocedoras de la información que nutre al informe de sostenibilidad. Actualmente el informe recibe información de todas las áreas y subgerencias de ESSA.
- Validadores: Líderes de los equipos (cargo profesional 4 en ESSA, o Jefe de área si no hay equipos en el área) de los enlaces que validan la información reportada.

5.1.4.1. Dinámica de trabajo de los realizadores: Para entender la dinámica de trabajo, conocimientos y experiencia de las personas que ocuparon el rol “realizador”, en los últimos periodos se realizó la convención ilustrada en la figura 19.



Figura 19 Responsables realización del informe en ESSA. Información adaptada de ESSA

A partir de las entrevistas realizadas a los profesionales B, C, D y E (según la convención elaborada), se obtuvieron las siguientes observaciones:

- La curva de aprendizaje respecto a la elaboración de informes desde el año 2011 hasta el 2014 se perdió, dado que dicha elaboración estaba en cabeza de la profesional A y quien tras la rendición de cuentas del informe de sostenibilidad 2014 salió de la empresa y no dejó documentación base para la realización de posteriores informes. Su puesto duró 4 meses vacío hasta que llegó la profesional E, producto de una convocatoria interna en ESSA que provenía del área gestión comercial.
- Los profesionales encargados desde el 2015, no tenían bases suficientes y/o conocimientos previos sólidos respecto a GRI, informes de sostenibilidad, materialidad y de la metodología como tal para la elaboración de informes.

- Durante las versiones 2015 y 2016 el informe de sostenibilidad fue elaborado bajo metodología GRI-G4 y estuvo en cabeza del profesional B quién asumió esta función por haber apoyado en años anteriores a la profesional A y ser el único que tenía conocimiento base en estos temas. Junto a él estuvieron apoyando las profesionales C y D, una específicamente en la consolidación de la información y la otra en la revisión. Sin embargo, la realización del informe no estaba definida entre las funciones de ninguno de esos 3 profesionales, ni era prioridad en su trabajo. La nueva profesional en RSE (E) sólo fue enlace de información en estas dos versiones.
- En 2015 las profesionales D y E recibieron capacitación en Bogotá de GRI en su versión G4. Ambas coincidieron en que dicha formación fue muy general y que nunca se profundizó en asuntos como la estructura, ni los indicadores GRI.
- En 2016 el profesional B, en conjunto con una profesional del equipo de comunicaciones recibieron capacitación en la metodología GRI en su nueva versión estándares. Dichos lineamientos no se tuvieron en cuenta para la realización del informe 2016. La profesional E no recibió formación ese año en GRI.
- Por lineamientos de ESSA, el informe de sostenibilidad ESSA 2017 se delegó a estar en cabeza de la profesional E, y a su vez, ninguno de los 3 profesionales que estuvieron involucrados en las 2 versiones anteriores fue delegado para hacer parte del equipo realizador. También se exigió que el informe debe corresponder con la nueva metodología GRI- Estándares, para lo cual la profesional recibió capacitación en 2017.

5.1.5 Gestión de la información. El informe de sostenibilidad en términos de insumos se traduce en la entrada de toda la información que lo compone. Para el estudio de los insumos (información) del informe, se analizó el Informe de sostenibilidad ESSA 2016, en donde se estudiaron cada uno de los macro-capítulos y subcapítulos, desglosando la información por sus títulos y subtítulos, identificando de ellos el número de insumos del informe de sostenibilidad, donde, para este ejercicio, se asumieron como insumos a la información entregada por número de enlaces o reportantes del informe de sostenibilidad.

El ejercicio mencionado quedó consignado en el Apéndice D.; a partir de él, se obtuvo que el número de documentos recibidos que contenían la información del informe de sostenibilidad ESSA 2016 fueron 72, correspondiendo al número de enlaces implicados en el proceso.

Para comprender el comportamiento de los insumos se elaboraron los Diagrama de flujos de datos- DFD de contexto (Figura 20) y DFD de nivel 1 (Figura 21) que muestran la gestión de la información del informe de sostenibilidad ESSA 2016.

DFD de contexto de la gestión de la información del informe de sostenibilidad ESSA 2016

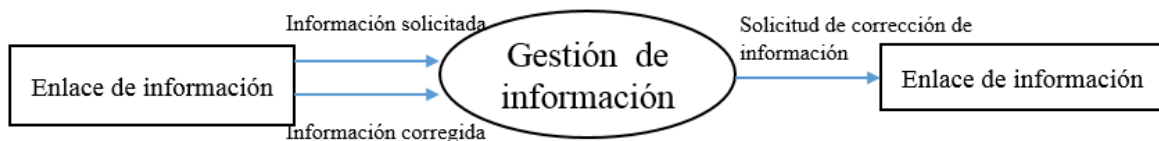


Figura 20. DFD de contexto de la gestión de información del informe de sostenibilidad 2016. Información adaptada de ESSA.

DFD de nivel 1 de la gestión de la información del informe de sostenibilidad ESSA 2016

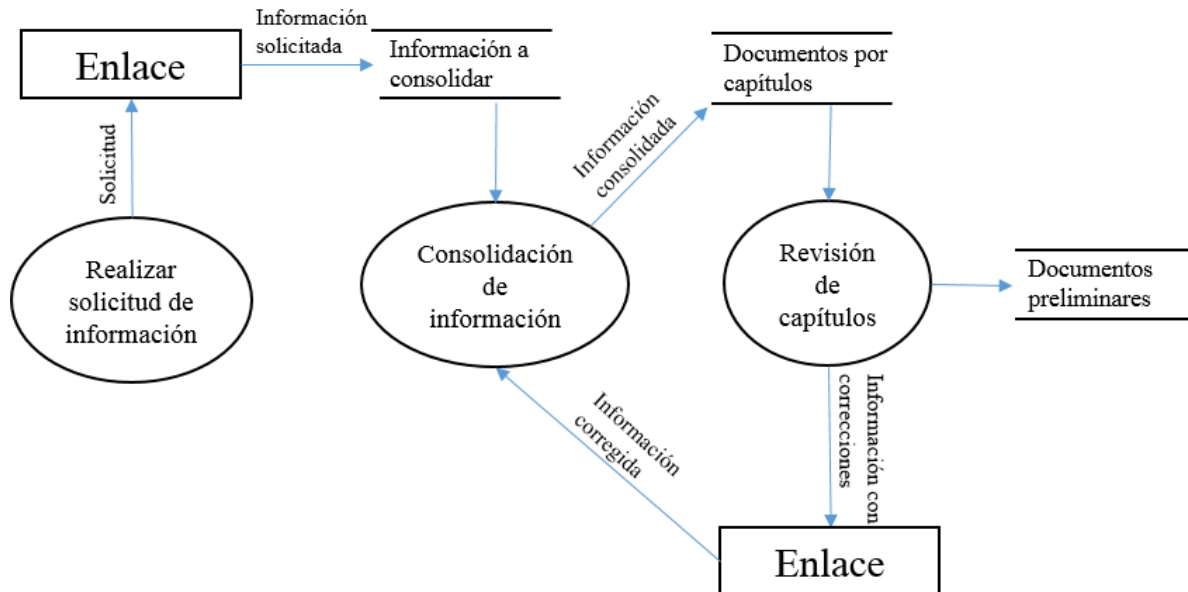


Figura 21. DFD nivel 1 de la gestión de información del informe de sostenibilidad 2016. Información adaptada de ESSA

El flujo de información anteriormente mostrado se realiza entonces 72 veces. Se evidencia del diagrama que además de ser un proceso que se repite en numerosas ocasiones, para aquellos datos que presenten alguna corrección se requieren volver a hacer 2 procesos para dar fin al ciclo de gestión de información, y según afirmaciones de las personas encargadas de dicha gestión, es muy recurrente que llegue información susceptible a ser corregida, por lo que es en esta parte específica del procedimiento donde se presentan la mayor parte de reprocesos. En general, los motivos para solicitar correcciones en la información son los siguientes:

- Los datos, no guardan correspondencia o similitud con el mismo dato presentado en años anteriores.

- El texto que contextualiza la gestión no se entiende o está en un lenguaje que no es de fácil comprensión para los grupos de interés.
- Falta profundizar o dar más contexto de la gestión mostrada.
- Los datos no están presentados según los lineamientos establecidos por GRI.
- Los datos entregados no están a corte 31 de diciembre.

Se preguntó a los realizadores del informe en años anteriores sobre cuales consideraban los datos más críticos, bajo el criterio de no estar disponible en los periodos establecidos. A partir de ello se decidió profundizar la naturaleza de los siguientes 3 datos:

- Estados financieros: si bien un año contable cierra el 31 de diciembre es importante destacar que en ESSA dependen mayormente de 2 agentes: Liquidación por parte del área comercial y el cálculo actuarial el cual es realizado por una empresa externa. Ambos datos llegan aproximadamente a mitad del mes de enero. Tras esto, los estados pasan a ser verificados por Revisoría Fiscal, quienes tienen 20 días para entregar su informe, lo que finalmente ocasiona que los estados financieros sean remitidos hasta el mes de febrero.
- Consumos internos de ESSA, especialmente de Agua: la factura donde se registra el consumo de agua en las instalaciones tiene de periodo de corte 2 meses, por tanto, los resultados de los consumos de diciembre llegan hasta el mes de febrero.
- Indicador de pérdidas de energía del sistema: Las actividades que influyen en el indicador de pérdidas son ejecutadas por una firma contratista. A su vez, la información correspondiente tiene 3 momentos: una mientras se hace o pasa el suceso, otra mientras se reporta y la tercera mientras se digita. Estas tres instancias tienen periodo 2 meses, es decir, los sucesos que pasen hoy, se conocen hasta 2 meses después.

Según los entrevistados, la experiencia permite identificar los periodos aproximados de recepción de la información, es por esto que se manejan 3 fechas de recepción de la información en el cronograma. Sin embargo, esta información de las fechas de recepción no está documentada en ningún lado.

5.1.6 Fortalezas y oportunidades de mejora identificadas. Tras haber realizado el análisis y diagnóstico de la metodología actual de realización de informes de sostenibilidad en ESSA, se consolidan las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en la tabla 3.

Tabla 3.

Fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en la metodología actual en ESSA

Parámetro	Fortalezas	Oportunidades de mejora
Procedimiento	Existe un procedimiento documentado en la Suite Visión Empresarial.	Se encuentra desactualizado. No es detallado-no indica las actividades No tiene correspondencia con el cronograma No existe una etapa de evaluación No mantiene un ciclo PHVA formalmente establecido.
Tiempo	Hay 7 meses en pausa que pueden ser aprovechados para crear etapas con el fin de fortalecer el resultado final.	Todas las actividades se realizan en 5 meses. La etapa de planeación inicia muy tarde en el año, haciendo que esta sea muy limitada El periodo del año en que se realiza es crítico por cruzarse con muchos procesos externos (por cierre e inicio de año), periodo de vacaciones del personal.
Estructura de contenido	Los macrocapítulos (Nuestra empresa y desempeños económico, ambiental y social) se han conservado por los años.	Al interior de los desempeños no hay un parámetro establecido de organización de la información. Quedó más información por fuera de los temas materiales como capítulos complementarios. Hay gran cantidad de información duplicada y/o segmentada por diferentes capítulos.

Continuación tabla 3. *Fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en la metodología actual*

Parámetro	Fortalezas	Oportunidades de mejora
Red de participantes	Dado que la empresa en general tiene baja rotación y se han elaborado informes desde el 2011, es fácil identificar los enlaces de cada una de las informaciones y ellos conocen su responsabilidad de compartir la información cada año. Esto es particularmente positivo considerando el volumen de información que maneja el informe.	Los responsables de la elaboración del informe han variado considerablemente con los años, dificultando la curva de aprendizaje. No ha quedado documentado un estándar de trabajo de todas las actividades que componen el informe.

Nota: Información obtenida del estudio de la metodología ESSA de elaboración de informes

Finalmente, un factor general del informe a destacar como oportunidad de mejora, es la extensión. Actualmente, existen programas que se encuentran a un nivel de detalle muy exhaustivo que no es relevante para un informe de sostenibilidad, y que por ende, no responde a ningún indicador ni lineamiento GRI. A modo de ejemplo, se citará el programa Buena Energía Para todos, que responde al único indicador de Control y Reducción de pérdidas; como se mencionó en la tabla 2, se encuentra duplicado en 3 capítulos de informe, y en el capítulo donde se detalla su gestión, ocupa 6 páginas en total, cuyas gráficas e información llegan a un alto nivel técnico que finalmente no es comprensible para todos los grupos de interés.

5.2 Estudio de la metodología GRI

Esta actividad se realizó con el objetivo de conocer e identificar las principales características de la metodología establecida por GRI en su versión estándares, compararla con la anterior versión G4, identificar las similitudes y diferencias entre metodologías, y así tomar como base la información e indicadores ya reportados en versiones anteriores, facilitando el estudio y adaptación

de los lineamientos en ESSA y garantizando de no perder la trazabilidad de la información, ni la trayectoria adquirida por la realización de las 6 memorias anteriores.

5.2.1 Transformación GRI-G4 a GRI-Estándares. En el apéndice E quedó detallado el análisis y cambio en las metodologías G4 y Estándares, indicando además por cada contenido modular estándar su indicador correspondiente en la versión G4.

Se aclara que la metodología *Sector Disclosures: Electric Utilities*, o indicadores suplemento sectorial del sector eléctrico no fue transformada a Estándares, sin embargo si presentó variación en el número de indicadores, de esta forma, de los 30 indicadores iniciales de la metodología, 11 pasaron a ser enfoques de gestión, es decir, ahora hacen parte de la contextualización y cobertura de los temas materiales, son menos puntuales y más flexibles, pero en esencia conservan el mismo lineamiento anterior. Dicha variación también quedó registrada en el apéndice.

En cuanto a las generalidades de las metodologías G4 y Estándares, los principales hallazgos se enlistaron en la tabla 4.

Tabla 4.

Principales hallazgos en las generalidades GRI-G4 vs GRI-Estándares

Parámetro	GRI-G4	GRI-Estándares
Nombre	Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4	Conjunto consolidado de estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad
Composición de la guía	La guía consta de dos partes: -Principios de elaboración de la memoria y contenidos básicos -Manual de aplicación	La guía consta de: -Estándares universales 100 (101 Fundamentos, 102 Contenidos generales, 103 enfoques de gestión) -Estándares temáticos (200 temas económicos, 300 temas ambientales, 400 temas sociales)

Continuación tabla 4. *Principales hallazgos en las generalidades GRI-G4 vs GRI-Estándares*

Parámetro	GRI-G4	GRI-Estándares
Forma de los contenidos específicos	Indicadores	Contenidos modulares compuestos de: Requerimientos, recomendaciones y directrices
Declaración de conformidad	- Esencial - Exhaustiva	Se mantiene
Principios para determinar el contenido del informe	-Participación de los grupos de interés -Contexto de sostenibilidad -Materialidad -Exhaustividad	Se mantiene
Principios para determinar la calidad del informe	-Equilibrio -Comparabilidad -Precisión -Puntualidad -Claridad	Se mantiene
Motivos de omisión	-No procede -Confidencialidad -Prohibiciones jurídicas -Información no disponible	Se mantiene
Total contenidos generales	58 indicadores	56 contenidos modulares
Total contenidos desempeño económico	9 indicadores	13 contenidos
Total contenidos desempeño ambiental	34 indicadores	30 contenidos
Total contenidos desempeño social	48 indicadores	34 contenidos
Variación en contenidos	16 indicadores de más	16 indicadores G4 quedaron sin su contenido propio estándar y/o fueron fusionados en otros contenidos

Nota: Información adaptada de las metodologías GRI G4 y Estándares

Como conclusión de este primer ejercicio se menciona que si bien la metodología en su cambio de G4 a Estándares eliminó ciertos temas, modificó su estructura interna, pasó de indicadores a contenidos y cambió la nomenclatura de los parámetros del reporte, en general la esencia de la

metodología se mantiene y por tanto, el informe de sostenibilidad 2016 si se puede emplear como base de trabajo. Sin embargo, se resalta de la migración metodológica la organización hecha al interior de los lineamientos, la depuración de indicadores que eran muy similares con otros y ocasionaban confusiones en el reporte; además es valiosa la inclusión del formato Requerimientos, recomendaciones y directrices por cada estándar, haciendo de esta metodología mucho más exhaustiva en explicaciones, aunque mucho más larga en extensión. También, los módulos son mucho más flexibles, por tanto, si GRI decide en próximas ediciones eliminar o añadir indicadores, sólo es necesario modificar un módulo, sin sufrir mayor alteración en la totalidad de la metodología (hecho que si pasaba en anteriores versiones cuya codificación era consecutiva y por ende cualquier modificación cambiaba drásticamente la metodología), garantizando así que efectivamente esta metodología será un estándar que se mantendrá en general estable con el tiempo.

5.2.2 Generalidades GRI a tener en cuenta en ESSA. Tras el estudio, análisis y migración metodológica, se procede a identificar los parámetros claves a tener en cuenta para la realización de la memoria. Lo primero es definir la conformidad bajo la cual se realizará el informe, y según ello, adoptar los lineamientos que correspondan.

Existen dos opciones para elaborar los informes de sostenibilidad de conformidad con los estándares GRI: Esencial y exhaustiva. La opción esencial implica que el informe contiene la información mínima necesaria para comprender la naturaleza de la organización, sus temas materiales e impactos y como se gestionan, en general, debe divulgar para cada aspecto material el enfoque de gestión y como mínimo un indicador; la opción exhaustiva surge de la esencial pero requiere contenidos adicionales, la organización está obligada a informar más ampliamente de sus

impactos y reportar todos los contenidos que guarden relación por cada tema material cubierto por los Estándares GRI.

En ESSA, los informes de sostenibilidad se han realizado de conformidad Esencial, y ello se mantendrá, debido a que, como se mencionó previamente, el ejercicio de materialidad es elaborado a nivel de Grupo EPM, y cada filial debe desarrollar el alcance que estos temas tienen en su gestión, ejercicio que ESSA no ha profundizado lo suficiente para reportar esta actuación en un nivel de exhaustividad conforme con la totalidad de los lineamientos establecidos en los Estándares GRI; además, la prioridad actual es fortalecer el informe en el cumplimiento de la metodología GRI, manteniendo la trazabilidad de la información reportada hasta el momento y reducir la extensión y el detalle excesivo de la memoria con el fin de hacerla más enriquecedora para los grupos de interés; bajo esta premisa, no es prioridad actual de ESSA migrar a la opción “exhaustiva”.

Teniendo en cuenta que el informe de sostenibilidad en ESSA se elaborará de conformidad Esencial, se identifican los parámetros de obligatorio cumplimiento establecidos por GRI para tal opción, los cuales quedaron consignados en la tabla 5:

Tabla 5.

Lineamientos de obligatorio cumplimiento GRI bajo la opción Esencial

Lineamiento	Detalle
Aplicación de los principios de contenido	Inclusión de los grupos de interés- G.I (identificarlos e indicar como ha respondido a sus expectativas e intereses), Contexto de Sostenibilidad (mostrar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de sostenibilidad), Materialidad (el informe debe tratar de los temas que reflejen los impactos significativos e incluyan en los grupos de interés), Exhaustividad (el informe debe incluir el logro de los temas materiales y sus coberturas y ser suficientes para reflejar los impactos y que los G.I evalúen el desempeño de la organización en el periodo)

Continuación tabla 5. *Lineamientos de obligatorio cumplimiento GRI bajo la opción Esencial*

Lineamiento	Detalle
Aplicación de los principios de Calidad	Precisión (la información debe ser detallada), Equilibrio (reflejar aspectos positivos y negativos), Claridad (debe ser comprensible y accesible para los G.I), Comparabilidad (debe mostrarse de forma que se puedan evidenciar cambios respecto a otros periodos y organizaciones), Fiabilidad (la empresa debe reunir, registrar, analizar y comunicar la información y procesos utilizados para la preparación del informe, de modo que pueda ser verificado) y Puntualidad (los informes deben cumplir una programación periódica)
Notificar contenidos generales	Cumplir con los requerimientos de los siguientes contenidos: Contenidos 102-1 a 102-13, 102-14, 102-16, 102-40 a 102-44 y 102-45 a 102-56.
Identificación de los temas materiales y sus coberturas	La empresa debe identificar sus temas materiales a partir de los principios relativos a la definición de contenido del informe. Debe consultar los Contenidos Sectoriales GRI y debe identificar la cobertura (dónde se producen los impactos y la implicación en ellos) para cada tema material
Informar sobre temas materiales	Por cada tema material, debe incluir los contenidos sobre el enfoque de gestión, de acuerdo con el GRI 103: Enfoque de gestión, y debe incluir los contenidos (indicadores) sobre el tema de Estándar GRI correspondiente si el tema está cubierto por un Estándar GRI existente (series 200, 300 y 400) o incluir otros contenidos pertinentes si no está cubierto por un existente (indicadores propios)
Presentación de la información	Si en alguna parte del informe se redirige a otra fuente, garantizar que dicha fuente esté pública y sea accesible. La información debe ser del periodo actual y al menos dos periodos anteriores, así como objetivos futuros a diferentes plazos. Usar medidas internacionales generalmente acertadas Proporcionar datos absolutos Definir un periodo objeto del informe coherente
Notificar a GRI el uso de estándares	Notificar a GRI para que el informe pase a contar en las estadísticas globales de la base de datos de GRI.

Nota: Información adaptada del Conjunto consolidado de Estándares GRI.

5.2.3 Análisis de la metodología GRI en ESSA: A partir del análisis de la Tabla GRI (Tabla que compila los indicadores GRI, a los cuales se dio respuesta en el informe) del informe de sostenibilidad ESSA 2016 (Apéndice F), y teniendo en cuenta que según la metodología GRI, los indicadores que estén consignados en la tabla GRI, deben tener respuesta en el informe, se pudo obtener que los indicadores GRI bajo la metodología G4 que ESSA declaró reportar fueron:

Tabla 6.

Número y porcentaje de indicadores reportados por ESSA en 2016 según su tabla GRI.

Categoría del indicador	N° de indicadores GRI	N° de indicadores reportados ESSA	Porcentaje
Suplemento energía	30	23	77%
General	58	58	100%
Económico	9	8	89%
Ambiental	34	23	67%
Social	48	28	58%
Total	179	140	78%

Nota: Información adaptada de la tabla GRI informe de sostenibilidad 2016

Al interpretar la tabla 6, se concluye que de los 149 indicadores GRI-G4 y los 30 indicadores del suplemento sector eléctrico, ESSA mencionó en la tabla GRI 117 y 23 indicadores respectivamente. Sin embargo, al estudiar en detalle el Informe 2016 se evidenció que en realidad el número de indicadores que tenían respuesta en el informe eran 98 y 21 de las metodologías GRI-G4 y Suplemento eléctrico respectivamente. Además, de esos 119 indicadores reportados, 2 salieron o fueron fusionados con otros indicadores en la transformación metodológica (paso de G4 a estándares); quedando finalmente como base de trabajo 117 indicadores, de los cuales 58 corresponden a contenidos generales, y que si bien si se analizaron, el estudio estuvo centrado en los 59 indicadores de los desempeños económicos, sociales y ambientales, incluyendo suplemento eléctrico.

En el apéndice G, en las columnas tituladas “reporte 2016” y “Observación reporte 2016” se encuentra en detalle el análisis realizado a los indicadores de la metodología GRI-Estándares tomando como base el reporte del año 2016. En la columna titulada “reporte 2016” las respuestas fueron Si o No, según si dicho indicador se había reportado, y en la columna “Observación reporte 2016” quedaron consignadas las observaciones y detalles ante el análisis de la información

comparado con los lineamientos dados por GRI. Los principales resultados del análisis se consolidan en la tabla 7.

Tabla 7.

Resumen del análisis GRI en informe de sostenibilidad ESSA 2016

Indicadores	Desempeño	Desempeño	Desempeño	Suplemento
	económico	ambiental	social	sectorial
Total metodología GRI	13	30	34	30
Total reportados en ESSA 2016	6	14	18	21
Eliminar indicador. No compete a ESSA	1	3	5	5
Cumple lineamiento GRI (+)	2	2	4	12
Observación – oportunidad de mejora respecto al lineamiento GRI. (+)	3	9	9	4
Nuevo- hay datos en la empresa para reportar el indicador (+)	3	7	5	3
Total priorizados para reportar en 2017 (=)	8	18	18	19

Nota: Información obtenida del estudio GRI en el informe de sostenibilidad 2016

Del anterior ejercicio entonces se concluye que de los 59 indicadores priorizados, solo 20 cumplen correctamente los lineamientos establecidos por GRI, lo que indica que un 67% de los indicadores requieren ser modificados y/o eliminados. Tras hacer el balance entre los indicadores, es decir, eliminar indicadores que no correspondían, identificar las mejoras a aplicar a indicadores para que respondan al lineamiento e introducir indicadores que no se reportaban y que si hay información para hacerlo, quedan entonces como base de trabajo para el informe 2017 63 indicadores, siendo 8 económicos, 18 ambientales, 18 sociales y 19 suplemento eléctrico, tal como se evidencia en la última fila de la tabla anterior.

Otro factor a destacar, es que, existen oportunidades de mejora relevantes respecto a los lineamientos que deben cumplirse al declararse bajo la opción “esencial” en GRI, consignados en la tabla 5. Por ejemplo, de los principios de contenido, el informe no incluyó todos los temas materiales y los que se incluyeron no tuvieron enfoque de gestión, lo cual es clave para entender la relevancia de los temas y cómo la empresa ha actuado para responder a sus impactos. La exhaustividad fue mal interpretada, creyendo que ello implicaba reportar la mayor cantidad posible de indicadores. Por otra parte, de los principios de calidad, la claridad es un factor importante a mejorar; muchos de los programas, indicadores y gestión en general no tenían un contexto o descripción que facilitara su comprensión, otros por su parte, estaban en un lenguaje muy técnico y poco accesible y en cuanto a la comparabilidad, no toda la información cuantitativa tiene su comparativo por años. En base a lo identificado, se puede concluir que los lineamientos GRI no han sido correctamente interpretados en ESSA.

5.3 Estudio de benchmarking

El estudio de benchmarking se realizó con el fin de identificar buenas prácticas en informes referentes a nivel nacional y adaptarlas en ESSA. Para ello, se inició con la identificación de indicadores a priorizar en el estudio, posterior a esto, se procedió a identificar y priorizar las empresas del sector a nivel nacional cuyos informes fueran referentes; finalmente se estudiaron los informes y se obtuvieron los aspectos a adoptar.

Si bien, la idea es hacer revisión general de los informes de sostenibilidad de las empresas referentes y adoptar las mejores prácticas identificadas de ellos, se priorizaron ciertos indicadores reportados por ESSA, por ser los que menos alineados se encontraban con la metodología o mayores oportunidades de mejora presentaban. Esto quedó consignado en la tabla 8.

Tabla 8.

Indicadores priorizados para el estudio de benchmarking

Categoría	Contenido/Indicador	Observación
Contenidos generales	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	Acá el lineamiento pide gran cantidad de información de los trabajadores en torno a ciertas variables (desglose por contrato laboral, género, región) y la correlación de dichas variables. En ESSA solo se mostraba de forma comparativa (por años) el número total de empleados y la correlación por región y contrato laboral. Datos como el número total por sexo, por región, por contrato no están siendo comparativos
Desempeño económico	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Fue el primer ejercicio de la empresa de calcular el VEGD. Sin embargo, no se hizo el desglose de rubros como pide la metodología, y no se calculó el valor económico retenido
Desempeño ambiental	302-1 Consumo energético dentro de la organización	No se está totalizando el total de energía consumida, ni se han hecho las conversiones a la unidad requerida (GJ); además los valores de los consumos de combustibles, energía autoconsumida, generada, comprada y vendida está desglosada en diferentes partes del informe.
Desempeño ambiental	302-3 Intensidad energética	Dado que el numerador a emplear era el resultado del indicador 302-1, el cálculo realizado no corresponde. El denominador usado (N ^a total de clientes) no es muy acorde de usar en esta relación, considerando que los clientes tienen diferente comportamiento según su categoría
Desempeño social	403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y números de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	Los indicadores que corresponden a este contenido en específico quedaron desglosados en 2 temas materiales y en 3 tablas del tema material Calidad del clima laboral. Ello dificulta el entendimiento del indicador y actividades como la verificación del mismo. Lo ideal es buscar una estrategia para lograr unificar la información en ESSA.
Suplemento eléctrico	EU27 Número de desconexiones residenciales por falta de pago, desglosadas por duración de la desconexión y por régimen regulatorio	Como el nombre indica, se pide mostrar el número de desconexiones desglosadas por duración de la desconexión y régimen. En ESSA se está mostrando el número total de desconexiones existentes a corte 31 de diciembre y no el acumulado del periodo en gestión. Así mismo, no se realiza el desglose.

Nota: Información obtenida del estudio GRI en el informe de sostenibilidad 2017

5.3.1 Identificación y priorización de empresas. Para la identificación de empresas se empleó la GRI's Database. Los filtros de búsqueda se consolidaron en la tabla 9:

Tabla 9.

Filtros empleados en GRI's Database para la identificación de empresas

Filtro	Selección
Size	Large MNE & SME
Sector	Energy & Energy Utilities
Country	Colombia
Region	Latin America & the Caribbean
Report type	GRI-G4 & GRI-Standars
Report Year	2016 2017 2018

Nota: Filtros empleados en GRI's Database. Adaptado de GRI's Database (2018)

Si bien ESSA pertenece al sector Energy Utilities, se identificó que la base de datos de GRI incluye algunas de las empresas de este sector en la categoría Energy, y viceversa. A partir de tal búsqueda se obtuvo un total de 27 empresas, sin embargo, al hacer la correcta clasificación, quedaron las 13 empresas consignadas en la tabla 10.

Tabla 10.

Empresas identificadas a partir de la GRI's Database






ORG Name	Size	Sector	Country	Reports
AES Chivor	SME	Energy	Colombia	2017 2016
Celsia	Large	Energy Utilities	Colombia	2016
Centrales eléctricas del Norte de Santander -CENS	Large	Energy Utilities	Colombia	2016
Central Hidroeléctrica de Caldas - CHEC	MNE	Energy	Colombia	2016
Condensa - Emgesa	Large	Energy Utilities	Colombia	2017 2016
Electricaribe	Large	Energy Utilities	Colombia	2016
Empresa de energía de Pereira ESP	SME	Energy	Colombia	2017 2016
Empresa de energía del Quindío	Large	Energy Utilities	Colombia	2016
Empresas Públicas de Medellín - EPM	MNE	Energy Utilities	Colombia	2017 2016
Electrificadora de Santander - ESSA	Large	Energy Utilities	Colombia	2017 2016
InterColombia	Large	Energy Utilities	Colombia	2017
ISA	MNE	Energy Utilities	Colombia	2017 2016
Isagen	Large	Energy Utilities	Colombia	2017, 2016

Nota: Empresas identificadas en el GRI's Database. Adaptado de GRI's Database (2018)

De las anteriores empresas identificadas, se escogieron 4, bajo los criterios de afinidad (ser empresa filial) y de verificación externa. Las 4 empresas escogidas se caracterizan en la tabla 11.




Tabla 11.

Caracterización de empresas seleccionadas para el benchmarking

Parámetro	CELSIA 	CHEC 	GRUPO EPM 	ISA 
Nombre	Celsia S.A E.S.P	Central Hidroeléctrica del Caldas S.A E.S.P - CHEC	Grupo EPM (Empresas públicas de Medellín)	Interconexión Eléctrica S.A E.S.P - ISA
Sector	Energía Eléctrica	Energía Eléctrica	Energía eléctrica, Gas Natural, Aguas y Aseo	Energía eléctrica, Vías y Telecomunicaciones
Objeto social	Empresa prestadora de servicios públicos. Sociedad anónima	Prestación del servicio público domiciliario de energía eléctrica	Empresa de servicios públicos mixta.	Empresa de servicios públicos mixta, constituida como sociedad anónima
Actividades del negocio	Generación, transmisión, distribución, comercialización de energía	Generación, comercialización, transformación, interconexión y transmisión de energía	Generación, transmisión y distribución de Energía, Gestión de residuos sólidos, Institucional, Gas natural, Gestión de Aguas Residuales y Provisión de agua	Transporte de Energía Eléctrica de alto voltaje, Concesiones Viales, Tecnologías de información y Telecomunicaciones, Gestión de sistemas de Tiempo real
Grupo empresa	Grupo Argos	Grupo EPM	Grupo EPM	Grupo Empresarial ISA
Países donde opera	Colombia, Panamá y Costa Rica	Colombia	Colombia, México, Guatemala, El Salvador, Panamá y Chile	Colombia, Perú, Chile, Bolivia, Brasil, Panamá, Ecuador y Argentina
Región específica de Colombia donde opera	Departamentos del Valle, Cauca y Tolima	Departamentos de Caldas y Risaralda (excluyendo Pereira)	(Negocio de Energía): Departamentos de Caldas, Risaralda, Norte de Santander, Quindío, Santander, Antioquia y algunos municipios de Cesar y Bolívar	
Primer reporte	2013	2013	2006	2007
Nº reportes	5	5	11 (hasta el periodo 2016)	11

Nota: Caracterización de empresas seleccionadas para el benchmarking. Adaptado de los informes de sostenibilidad de las empresas analizadas

Continuación tabla 11. *Caracterización de empresas seleccionadas para el benchmarking*

Parámetro	CELSIA 	CHEC 	GRUPO EPM <small>Grupo-epm</small>	ISA 
	2016	2017	2016	2017
Reporte que se analizará	2016	2017	2016	2017
Metodología	GRI-Estándares	GRI-Estándares	GRI-G4	GRI-Estándares
Disponible en	http://www.celsia.com/Portals/0/contenidos-celsia/accionistas-e-inversionistas/	http://www.sostenibilidadchechec.com/informes/2017/INFORME DE SOSTENIBILIDAD_2017.pdf	https://www.epm.com.co/site/home/sostenibilidad-epm/informe-de-sostenibilidad	http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/
Verificado externamente	Sí	No	Sí	Sí
Verificador	Deloitte & Touché	NA	Deloitte & Touché	Deloitte & Touché
Número de temas materiales	7	13	12	8
Páginas totales del informe	235	378	1001	513
Declaración de conformidad	Esencial	Esencial	Exhaustivo	Esencial
Nº de contenidos generales	52	56	56	40
Nº de contenidos económicos	12	13	4	3
Nº de contenidos ambientales	20	30	23	10
Nº de contenidos sociales	23	32	24	17
Nº de indicadores suplemento eléc	16	26	17	0
Nº de indicadores propios	10	NR	16	5
Total reportados	133	157	140	75
% indic GRI repor	75%	96%	76%	42%

Nota: Caracterización de empresas seleccionadas para el benchmarking. Adaptado de los informes de sostenibilidad de las empresas analizadas

5.3.2 Estudio de los informes. Tras estudiar las generalidades de los informes seleccionados, las principales observaciones fueron:

- El Grupo EPM y CHEC por ser del mismo grupo empresarial de ESSA, comparten temas materiales; sin embargo, para CHEC el desempeño económico es un tema lo suficientemente relevante para ser material y por ende ellos cuentan con 13 temas materiales. El grupo EPM por su parte, si mantiene los 12 temas, sin embargo maneja otros 5 capítulos que llama “asuntos complementarios”, pero que les da el mismo tratamiento que a los temas materiales, es decir, cuentan con enfoque de gestión y tienen asociados indicadores de la metodología GRI. Estos dos informes fueron referentes para el diseño de la estructura de contenido del informe 2017, pues orientaban sobre la posición ideal dentro del documento de gran cantidad de información que en ESSA se encontraba dentro de informes de gestión; igualmente, daban idea de la correlación de los indicadores GRI con cada tema material.
- De los informes seleccionados, el único que no ha sido verificado externamente es el de CHEC. Su reporte es de conformidad “esencial”, sin embargo en su tabla GRI se verifica el reporte del 96% de los indicadores de la metodología GRI. Si bien al analizar internamente, se evidencia que la respuesta de algunos indicadores es una declaración de que tal gestión no se desarrolla en la empresa, se destaca la gran cantidad de información suministrada en el informe de sostenibilidad y la correcta interpretación de la mayoría de los lineamientos GRI aún sin un ente externo de vigilancia y asesoría.
- Los documentos de Celsia, Grupo EPM e ISA son Reportes Integrados de Gestión, es decir, además de contener en su interior el reporte del gobierno corporativo, y el desarrollo de sus temas materiales alineados a la metodología GRI, cuentan con informes o reportes adicionales

que no corresponden a GRI pero si son relevantes para ellos de mostrar en su gestión para responder a los grupos de interés.

- De ISA se destaca que a pesar de ser la compañía con mayor tamaño, cobertura, extensión y gestión de las empresas analizadas, es la que más puntual es en su reporte. De las 513 páginas del documento integrado, 324 son del reporte financiero, el cual no corresponde al informe de sostenibilidad, ni está alineado a GRI, por tanto, su gestión sostenible quedó plasmada en 189 páginas, siendo este el informe más corto. Además de esto, se destaca el uso de redireccionamiento a páginas Web, que también permiten reducir el tamaño del documento.
- De Celsia se destaca la excelente alineación de los diferentes reportes con la metodología GRI. La mayor parte de los datos cuantitativos los presentan de forma tabulada, y categorizada por cada uno de los desgloses que pide la metodología; la información es comparativa de los 4 últimos años, es clara y visualmente agradable. Hacen las aclaraciones que consideren pertinentes, por ejemplo, fuentes de tablas de conversión empleadas. Es por ello, que fueron el principal referente para la adopción de prácticas específicas de reporte de indicadores, no sólo de aquellos priorizados en el numeral 5.3.1, también de indicadores que si bien respondían a los requerimientos GRI, su forma de presentación no era la más acorde por cuestiones de claridad, comprensión y presentación.

El estudio detallado de los indicadores, es decir, la forma específica como las empresas reportaron los indicadores que se priorizaron en la tabla 10 quedaron consignado en el apéndice H

5.3.3 Buenas prácticas identificadas: Tras el análisis se destacan las siguientes prácticas consolidadas en la tabla 12:

Tabla 12.

Buenas prácticas identificadas en informes referentes

Criterio	Empresa	Práctica
Estructura	CHEC	Es la más alineada con la gestión de ESSA. Comparten 12 de los 13 temas materiales, y a diferencia de los demás informes, hacen la distinción por desempeños (económicos, ambientales y sociales)
Forma de reporte	Celsia	Si bien cada empresa es autónoma de reportar bajo la forma que desee los contenidos GRI siempre y cuando cumpla los lineamientos, es preciso adoptar una metodología o forma específica de reporte; ello se destaca de Celsia, donde toda la información numérica es mostrada de forma tabulada y comparativa por años; además, de toda la información inician con una tabla de indicadores generales y después si con la correlación de variables que pide la metodología.
Línea gráfica	ISA	En búsqueda del objetivo de sintetizar al máximo la extensión del informe, ISA cuenta con una línea gráfica muy completa y agradable al lector, donde sus principales cifras en general son mostradas de forma infográfica.
Innovación	ISA	Bajo el mismo objetivo mencionado en la anterior fila, ISA re direcciona varia información hacia páginas Web o archivos adjuntos, de tal forma que en el informe incluye sólo lo más relevante y material, y en otras fuentes queda información complementaria que por temas de transparencia son importantes de mostrar pero se salen del alcance.
Tabla GRI	Celsia	Por su claridad, puntualidad y similitud en los contenidos reportados, se escogió la tabla GRI de Celsia como referente para elaborar la tabla GRI en ESSA.
Conectividad al interior del informe	Celsia	El PDF de Celsia es claro, de fácil comprensión y frente a los demás se destaca su fácil movilidad a lo largo del informe; ello debido a que cada página cuenta con el menú para moverse hacia los 6 macrocapítulos, y al entrar a alguno de ellos, se encuentra el menú de capítulos internos.
102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	CHEC	En general esta información todos los informes la reportaron de forma similar. Se escogió a CHEC por la categorización que hizo de los cargos, el cual también aplica a ESSA, por tanto se puede adoptar y así poder reducir la gran categorización laboral que actualmente maneja.
201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Celsia	De los 4 informes, Celsia e ISA fueron quienes reportaron adecuadamente este indicador; se seleccionó a Celsia por la claridad del desglose de rubros y su completa alineación a la metodología, el cual permitió comprender como aterrizar dicho indicador en ESSA.
302-1 Consumo energético dentro de la organización	Celsia	Gracias a las referencias dadas por Celsia, se obtuvo no sólo la comprensión del indicador, también la fuente para realizar las conversiones de todos los consumos energéticos en GJ como pide la metodología y en base a ello poder reportar por primera vez de forma adecuada este indicador en ESSA.

Nota: Información adaptada del estudio de informes referentes

Continuación tabla 12. *Buenas prácticas identificadas en informes referentes*

Criterio	Empresa	Práctica
302-3 Intensidad energética	Celsia	Este indicador depende del resultado obtenido en el indicador 302-1, por tanto no se ha venido reportando de forma adecuada. Para el denominador de esta relación Celsia usó los GWh generados, sin embargo ESSA no es generador a gran escala, por tanto se propuso el uso de ingresos netos y de esta forma obtener esta relación que indicaría el consumo energético para la obtención de un millón COP.
403-2 Accidentes frecuencia, enfermedades profesionales	EPM	Todas las empresas realizaron este reporte en una única tabla donde se consolidan todos los indicadores en SST. Se escogió EPM por manejar la misma nomenclatura en los indicadores; y de esta forma resumir alrededor de 7 páginas del informe de ESSA 2017 en una sola.
EU27 Número de desconexiones residenciales por falta de pago	CHEC	Tras el estudio de informes se identificó que este indicador se ha venido reportando de forma errada por años, por tanto es de los pocos indicadores que no cuenta con información histórica. Se adopta el reporte dado por CHEC por su similitud con ESSA y practicidad

Nota: Información adaptada del estudio de informes referentes

5.4 Prueba piloto: Informe de sostenibilidad ESSA 2017

Realizar una prueba piloto no era una actividad propuesta en la metodología inicial del proyecto, sin embargo, teniendo en cuenta que tanto el proyecto, como la realización del informe de sostenibilidad en ESSA (para este caso en su versión 2017) tuvieron su inicio en el mes de octubre, era necesario dar continuidad al informe empresarial y para efectos del proyecto tomarse como una prueba piloto donde se buscaría proponer e implementar la mayor cantidad de acciones de mejora identificadas, tanto de forma como de fondo, pero teniendo claro que por el límite de tiempo, era natural que del piloto saldrían nuevas oportunidades de mejora a tener en cuenta para el desarrollo de la propuesta final.

Realizar una fase prueba fue de las actividades más enriquecedoras para la estructura metodológica final, pues permitió el conocimiento pleno y real del cómo se desarrollaban todos los parámetros que habían sido previamente evaluados en el diagnóstico, además que permitió

conocer la percepción y posición de los directivos ESSA frente a los cambios propuestos en la forma de realizar, estructurar y presentar el informe de sostenibilidad, siendo este un referente por naturaleza de la empresa y cuyos cambios no eran tan radicales desde su primera realización en 2011. A continuación se presentarán las principales actividades realizadas para la realización del informe de sostenibilidad ESSA 2017:

5.4.1 Procedimiento y cronograma de trabajo El punto de partida para la realización del informe fue definir las actividades a realizar y sus tiempos de ejecución, desde el momento actual (noviembre 2017) hasta la rendición de cuentas (marzo 2018), con el fin de comprender la totalidad del periodo con el que se contaba, priorizar las actividades necesarias para dar cumplimiento al entregable del informe e identificar donde adicionar las nuevas actividades con las que se buscaría mejorar el resultado final del mismo. Para ello, se partió del cronograma 2016 (apéndice C), al cual se le fueron añadiendo y eliminando actividades según consideración.

Teniendo en cuenta que la fecha límite sería el 15 de marzo de 2018, fecha de la asamblea general de accionistas, se contaba con 4 meses y medio para la entrega final del informe; además, la entrega de los documentos preliminares al equipo de comunicaciones para el diseño y montaje del PDF, página Web y resumen ejecutivo debía ser antes de finalizar febrero; igualmente, y por primera vez se realizaría la verificación externa del informe, la cual se agendó en el mes de febrero y tendría una duración de 3 semanas aproximadamente, para ello había que tener los documentos consolidados y revisados máximo la primera semana de febrero, semana en la cual todavía están llegando los datos críticos del informe (mencionados en el numeral 5.1.5), por lo que había que aprovecharse al máximo el tiempo en enero para recibir, consolidar y revisar la mayor parte de la información. Es así como finalmente quedaron los meses de noviembre y diciembre como el

periodo para la planeación, la cual era clave para la transformación que se requería hacer de los parámetros principales del informe.

Conscientes que solo se podían ajustar los tiempos en la planeación (pues los tiempos de enero a marzo ya estaban destinados a actividades operativas del informe), se priorizaron las actividades más relevantes para la mejora del informe. De esta forma, se escogieron la construcción del procedimiento, cronograma y estructura de contenido, y la realización de mesas de trabajo, una por cada tema material o contenido del informe, con el fin de capacitar a los enlaces en temas afines, fortalecer la cultura de reporte y construir en conjunto la estructuración interna de cada tema, y los formatos de solicitud de información (pues en años anteriores no se manejaban). El procedimiento y los tiempos asociados se consolidaron en la figura 22.

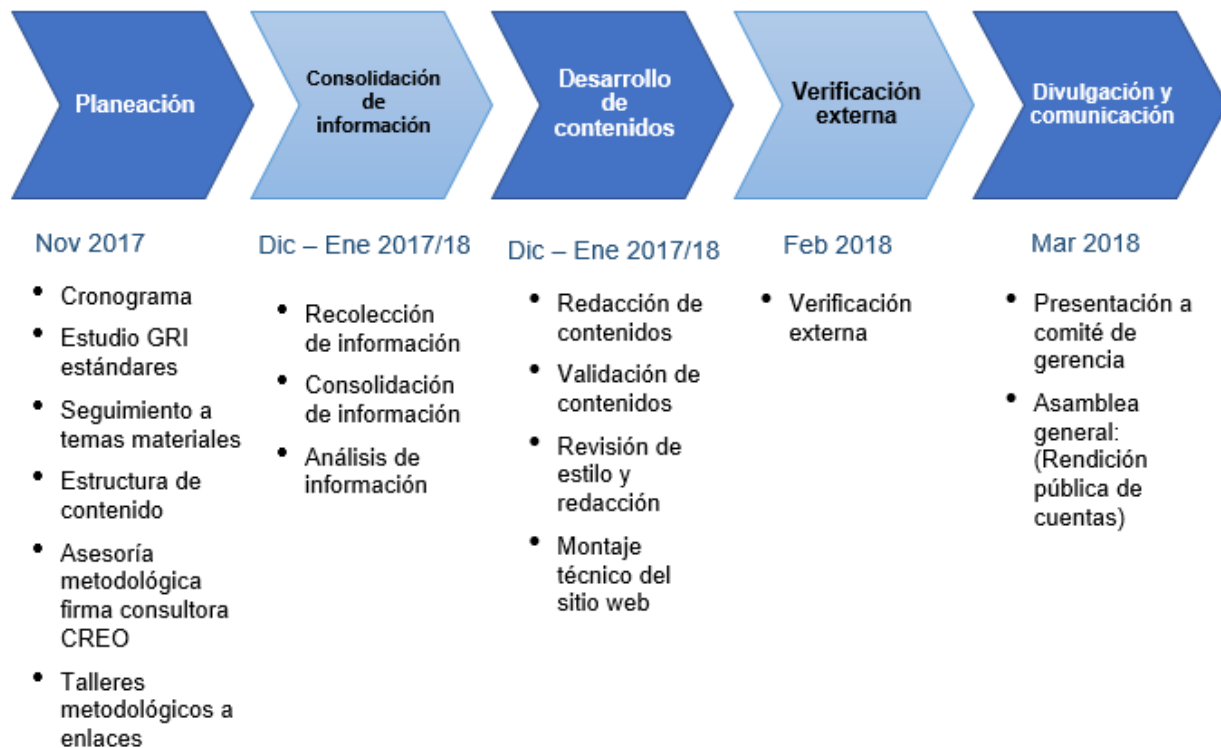


Figura 22. Procedimiento para la elaboración del IS ESSA 2017.

5.4.2 Estructura de contenido. Definir la estructura de contenido fue una de las actividades que más añadiría valor al informe, pues era la forma de poder organizar la información de forma comprensible, agradable, priorizar la información que añade valor, cumplir los lineamientos GRI y que corregir los inconvenientes identificados, como la duplicidad y segmentación de información a lo largo del informe.

Para ello se partió del histórico de ESSA de estructurar la información en los macro capítulos: Nuestra empresa, desempeño social, desempeño ambiental y desempeño económico, eliminando el último macro capítulo correspondiente a informes de gestión. Para la organización del capítulo “nuestra empresa” se tuvieron en cuenta los indicadores GRI de los contenidos generales y en base a estos se agruparon los contenidos en 6 capítulos y para la organización de los desempeños, se tuvo en cuenta el lineamiento GRI que establece que la información se ha mostrar en torno a los temas materiales. Finalmente, y como capítulo adicional, se incluyó ciudadanía corporativa, en el desempeño social, por el impacto que estos programas tienen en los grupos de interés, sin embargo, como bien se sabe, este tipo de acciones no corresponden a RSE, por ello no se incluyeron al interior de ningún tema material. De lo anterior quedó entonces la siguiente macroestructura:



Figura 23. Estructura base del informe de sostenibilidad ESSA 2017. Adaptado del informe de sostenibilidad 2017

La anterior estructuración, en conjunto con el procedimiento y los tiempos mencionados en el anterior numeral, fueron revisados y aprobados por comité de gerencia en la tercera semana de noviembre, siendo este un inicio favorable para la transformación metodológica.

El siguiente paso fue estudiar los temas materiales, para así poder comprender su descripción y alcance, con el fin de determinar la mejor distribución de la información presentada en el informe 2016 en torno a los capítulos propuestos. Como se mencionó en el marco de referencia, el ejercicio de materialidad se realizó a nivel de grupo, es decir, todas las filiales del grupo EPM comparten los temas materiales, por tanto, y como herramienta de apoyo, se hizo estudio de los informes de sostenibilidad del Grupo EPM y la Central Hidroeléctrica de Caldas- CHEC, lo cual fue de gran utilidad, especialmente para distribuir aquella información que se encontraba en informes complementarios e informes de gestión. Otro aporte adoptado de ellos fue la forma de hacer la tabla GRI y los indicadores que en general responden o soportan mejor a cada tema material.

Ya con una idea más clara del cómo estructurar internamente la información en ESSA, se procedió a desagregar toda la información existente del informe 2016 y a moverse a los capítulos según consideración. Este ejercicio quedó consignado en el apéndice I. En un comienzo fue trasladada toda la información, sin embargo, las mesas de trabajo con la red de participantes, fueron claves para identificar y priorizar la información que generaba valor, eliminar la información que no fuese tan relevante, conocer e incluir nuevos temas o gestión que estuviesen faltando, y que fuesen los mismos responsables de la información quienes propusieran como sería la estructuración ideal al interior de cada capítulo.

5.4.3 Mesas de trabajo con la red de participantes. En el procedimiento documentado del informe de sostenibilidad, existía una fase llamada “capacitación”, cuyo fin era precisamente el reunirse y capacitar a los enlaces del informe de sostenibilidad. Sin embargo, y tras información obtenida en el diagnóstico, dicha etapa consistía en una única reunión, en donde se citaban la totalidad de los enlaces, y con los que finalmente asistían se discutían aspectos generales del informe, pero no se llegó a profundizar en aspectos claves como la forma de reporte, o los indicadores GRI. Con el objetivo de mejorar esta actividad, se decidieron hacer mesas de trabajo, más personalizadas y divididas por temas materiales, acorde con la estructuración establecida.

De esta forma, los días 23, 24 y 30 de noviembre se realizaron 10 mesas de trabajo, las cuales contaron con la participación de 43 empleados pertenecientes a la red de participantes del informe. En estos espacios se iniciaba mostrando el procedimiento, los tiempos y la estructura aprobada por comité de gerencia, para así informar a la red sobre el objetivo de cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el resultado final. Así mismo, se profundizaron conceptos claves como temas materiales, grupos de interés, metodología GRI y su cambio metodológico de G4 a

estándares. Para fortalecer dicho espacio, se contó con la presencia de un trabajador de la firma externa CREO, quien realizó acompañamiento y asesoría respecto a la forma específica de reporte de los indicadores según los lineamientos GRI; para ello, se detalló la información reportada el año inmediatamente anterior, el indicador GRI asociado y se identificaron fortalezas y oportunidades teniendo en cuenta las opiniones de cada responsable de la información, quienes a su vez también hacían sugerencias y propuestas respecto al reporte y a la estructuración ideal para cada tema del informe.

Entre los resultados más positivos a destacar se encuentra la inclusión del tema material Calidad y Seguridad del servicio, el cual no se había mostrado en el informe anterior, y tras este ejercicio se determinó que era el tema material más importante para la empresa pues su información era la más relevante para los grupos de interés. La cantidad de información era tanta que fue necesario realizar 2 mesas de trabajo sólo de este tema (Figura 24). Finalmente de estas mesas se determinó que la mejor estructuración era hacerla por los negocios de la empresa: Generación, transmisión, distribución y comercialización, evidenciando así la importancia de este tema y cuya información, siendo de las más valiosas, estaba quedando oculta en informes de gestión e informes complementarios.



Figura 24. Mesas de trabajo del tema Calidad y Seguridad del Servicio. Obtenido del portal interno de comunicación en ESSA “comuniquémonos”

5.4.4 Diseño de formatos. En años anteriores, la solicitud de información se hacía tomando la información reportada el año inmediatamente anterior, copiándola en un documento formato Word y remitiéndola al respectivo responsable con la única instrucción de actualizar la gestión.

Se decidió cambiar esta metodología dado que mucha información se encontraba sin descripción ni contexto que facilitara su comprensión; además, el lineamiento GRI pide que se muestren las metas, y recomienda en lo posible que la gestión del periodo se muestre por cumplimiento de objetivos previamente establecidos. En base a esto se diseñaron la primera generación de formatos, las cuales estaban compuestas por dos páginas iniciales de instrucciones, metas establecidas para cumplir en el periodo (dado que no se contaba con la base de los retos del año anterior), logro frente a esas metas, descripción de la gestión (definición o contextualización que permitiera comprender el reporte), gestión del periodo (datos específicos obtenidos en el año) y retos a establecerse en el próximo periodo. En el Apéndice J se muestra el ejemplo de uno de los formatos. Finalmente, estos documentos fueron remitidos el 14 de diciembre, cerrando así la fase de planeación del informe.

5.4.5 Gestión de la información. El periodo de la gestión de información, comprendió la totalidad del mes de enero y parte del mes de febrero de 2018. Fue un periodo cargado de dificultades pero donde se más se identificaron e implementaron oportunidades de mejora.

En un comienzo, se había dado la instrucción a los enlaces que remitieran la información a más tardar el 12 de enero; sin embargo, a esa fecha muy poca información fue recibida, debido en gran medida a que la mayor parte de la empresa solicita vacaciones en esta época del año; ante esto, fue necesario volver a enviar los formatos y solicitar nuevamente la información a aquellos

profesionales que estaban en reemplazo del enlace seleccionado inicialmente, ello implicaba un reproceso, no sólo de enviar nuevamente la información, sino de volver a capacitar en temáticas propias del informe a dichos suplentes, pues ellos no habían asistido a las mesas de trabajo. Este inconveniente, permitió identificar nuevas personas a introducir a la red de participantes y a tener en cuenta para próximos encuentros referentes del informe.

Otro hallazgo obtenido de esta actividad fue que buena parte de la información que fue recibida la primera semana de enero, no estaba a corte 31 de diciembre, sino a noviembre e incluso antes, y que así fue remitida en los últimos periodos, esto se evidenció por ejemplo en los datos del consumo de agua en las sedes de la empresa, de los cuales no solo se debió volver a remitir el dato del año en gestión, sino también los datos de años anteriores generando re-expresiones en el informe de sostenibilidad. Lo importante aquí fue la comprensión de que los datos tienen diversas dinámicas y tiempos, variables que hay que tener en cuenta.

Otra oportunidad de mejora identificada fue en los formatos de solicitud de información. Si bien, en las mesas de trabajo se dieron las instrucciones del cómo serían estos formatos y se les indicó que las dos primeras páginas eran instrucciones, la mayoría de enlaces sintieron confusión o simplemente no leyeron, o no comprendieron; muchos solicitaron asesoría sobre el qué hacer con esas dos primeras páginas; otros por su parte escribieron la información nueva sobre las instrucciones (debido a que allí se les definía a qué hacían referencia los términos “meta”, “reto”, “logro”, procedieron a eliminar la definición y colocar allí el respectivo resultado). Además, dado que no se contaba con una buena base de definiciones y contextualizaciones de los diferentes programas y gestiones, los formatos fueron muy abiertos y varios enlaces mostraron gran cantidad de información y detalles cuya exhaustividad no es relevante para el informe de sostenibilidad.

Esto implicó que la revisión de la información demorara más de lo previsto, requiriendo además un mayor esfuerzo, sin embargo, se destaca como positivo que esto permitió establecer una buena base de conceptos del informe. La lección aprendida acá fue entonces que hay que ser más claros y puntuales en la forma de solicitar información. Hacer algún tipo de instructivo más visual, por ejemplo haciendo uso de colores en las casillas o posiciones donde se requiera actualizar información.

5.4.6 Verificación externa. Uno de los principios para definir la calidad del informe es la “fiabilidad”. Dicho principio tiene por objetivo fortalecer la credibilidad de los grupos de interés hacia el informe de sostenibilidad, y para ello establece que la organización debe reunir, registrar, analizar y comunicar la información y procesos usados para la preparación del informe de tal forma que puedan ser objeto de revisión por ejemplo por un ente externo. ESSA en su compromiso de fortalecer el informe de sostenibilidad, decidió realizar por primera vez la verificación externa del informe, la cual estuvo a cargo de la firma Deloitte&Touche.

El periodo de la verificación comprendió 3 semanas de febrero. En la primera semana de verificación, representantes de la firma hicieron visita presencial a ESSA, donde se reunieron con los enlaces de los indicadores sujetos a revisión, y las siguientes semanas fueron de forma virtual donde se remitían las respectivas evidencias de la información mostrada. En la figura 25 se ilustra el registro fotográfico de una de las reuniones presenciales de verificación.



Figura 25. Registro fotográfico de la verificación externa. Obtenido del portal interno de comunicación en ESSA “comuniquémonos”

Inicialmente fueron seleccionados 44 indicadores de la metodología GRI e indicadores propios de ESSA, de los cuales quedaron en el memorando de verificación 38 indicadores de los desempeños social y ambiental (las cifras económicas pasan por un proceso de revisoría fiscal, además el desempeño económico no cuenta con un tema material, por tanto no entran en la verificación del informe). Producto de la verificación se siguieron identificando nuevas oportunidades de mejora, específicamente, de la forma de reporte. Se detectaron indicadores que, por una mala interpretación de los lineamientos, fueron reportados, pero en realidad esa gestión aún no se había cuantificado en ESSA, así que fueron eliminados. Por otra parte, la verificación permitió detectar varios errores en reportes y cálculos, (especialmente aquellos cuyos insumos son digitados manualmente) o que por falta de comunicación entre equipos, el reporte no coincidiera con la evidencia. Todas estas oportunidades de mejora fueron de gran ayuda, especialmente a los enlaces, quienes fueron conscientes de la importancia de su rol y de los cuidados que deben tener

con la información que manejan. El aspecto más positivo a destacar de la verificación fue ese realce e importancia que adquirió el informe de sostenibilidad interna y externamente.

5.4.7 Desarrollo contenidos finales y publicación. Tras la revisión externa, se procedieron a realizar todas las modificaciones que fueron identificadas, y se depuraron los documentos finales; ya con esto, fue enviado el documento final al equipo de comunicaciones, quienes se encargaron de los diseños en formato PDF, página web y el plegable con el informe ejecutivo. Posterior a esto, fueron publicados en el link <http://www.essa.com.co/site/sostenibilidad-2018/Home.aspx>

5.4.8 Rendición de cuentas. Las principales cifras del año 2017 fueron presentadas por el gerente Mauricio Montoya a los grupos de interés de la siguiente forma: inicialmente a los trabajadores de ESSA el día 06 de marzo. Posteriormente, el 15 de marzo a los accionistas en la Asamblea General; el día siguiente, 16 de marzo, fueron presentadas a los principales medios de comunicación de la región; y ya el lunes 26 de marzo fueron presentadas al público en general en el programa “ESSA es mi gente” del canal TRO. En la figura 26 se ilustran algunas de las acciones de rendición de cuentas

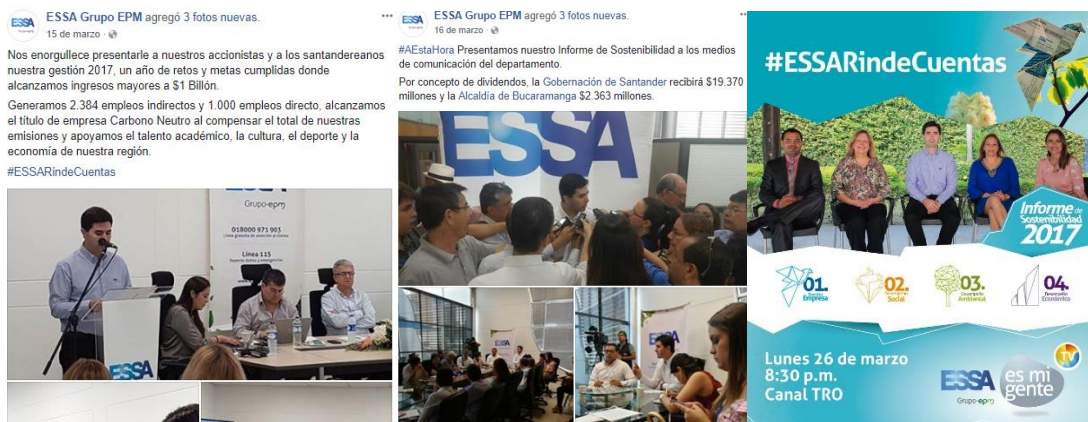


Figura 26. Rendición de cuentas del año 2017. (Marzo de 2018). Obtenido de las redes sociales de ESSA

5.4.9 Conclusiones de la prueba piloto. Respecto a versiones anteriores, el informe de sostenibilidad ESSA 2017 fue un referente y una base para la mejora en el resultado final del mismo. Fue muy bien recibido por parte de las directivas de ESSA; logró alinearse a los Estándares GRI, por primera vez en ESSA la rendición de cuentas se hizo desagregada por temas materiales y se lograron establecer nuevas actividades que mejoraron la metodología interna de elaboración de informes en ESSA. Con el fin de depurar los resultados obtenidos a lo largo de la metodología para aplicarlos en la propuesta final, se realizó nuevamente el estudio GRI ahora en el informe 2017 y se identificaron las fortalezas y oportunidades de mejora de los diferentes parámetros.

5.4.9.1 Estudio GRI en el Informe de sostenibilidad ESSA 2017. Esta actividad se realizó con el fin de identificar los contenidos y/o indicadores a fortalecer a partir del Informe de sostenibilidad ESSA 2017 y priorizar dichos aspectos en el estudio de benchmarking. El estudio se encuentra detallado en el apéndice G, en las columnas “reporte 2017” y “observación reporte 2017”. Los principales resultados del análisis se consolidan en la tabla 13.

Tabla 13.

Análisis metodología GRI en IS ESSA 2017

Indicadores	Desempeño económico	Desempeño ambiental	Desempeño social	Suplemento sectorial
Total metodología GRI	13	30	34	30
Total reportados en ESSA 2017	7	18	22	19
Eliminar indicador. No compete a ESSA	1	2	6	1
Cumple lineamiento GRI (+)	5	11	14	18
Observación – oportunidad de mejora respecto al lineamiento GRI o eliminar (+)	1	5	2	0
Nuevo- hay datos en la empresa para reportar el indicador (+)	2	0	1	3
Total priorizados Estructura final (=)	8	16	17	21

Nota: Información obtenida del estudio GRI en el informe de sostenibilidad 2017

Al revisar el anterior ejercicio, y compararlo con el mismo realizado del informe 2016 (Tabla 7) se evidencia mejoría en la fila de los indicadores que cumplen el lineamiento, pasando del 33% al 72% de indicadores que cumplen con la metodología GRI. Sin embargo, se destaca que, a pesar de haberse realizado ese estudio antes del piloto, por mala interpretación de los lineamientos, se reportaron 10 indicadores cuya respuesta aún no se había cuantificado en ESSA o no generaba valor, así mismo se identificaron oportunidades de mejora en un 12% de los indicadores reportados.

5.4.9.2 Fortalezas y oportunidades de mejora identificadas

Las principales fortalezas y oportunidades de mejora se detallan en la tabla 14:

Tabla 14.

Conclusiones de la prueba piloto: IS ESSA 2017

Parámetro	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Procedimiento y cronograma.	Respecto a versiones anteriores, se fortaleció la etapa de planeación, se realizaron más actividades de gran relevancia como lo fue el estudio de indicadores, la organización de la estructura de contenido, se realizaron las mesas de trabajo trayendo consigo muy buenos resultados. Se incorporó además la verificación externa como una etapa del informe fortaleciendo la veracidad y credibilidad del mismo.	La planeación del informe debe iniciarse con mayor anticipación para fortalecer todas las actividades que hay en esta etapa. Deberían hacerse más mesas de trabajo de tal forma que cada enlace reconozca y se apropie del indicador GRI al que da respuesta su gestión, así como del tema material y ubicación en la estructura de contenido. Falta establecer una etapa de evaluación, en donde se valore no solo el resultado final, sino también el procedimiento, sus etapas y el tiempo implicado. No es muy positivo el tiempo que dura “en pausa” el informe tras la rendición de cuentas.
Análisis GRI	Se realizó análisis de los indicadores y sus lineamientos, sin embargo, dados los límites de tiempo, aún quedaron muchas oportunidades de mejora.	Falta aún interpretación de los indicadores GRI en ESSA. Conocer en detalle que es lo que está solicitando la metodología, saber si la empresa cuenta con información y si dicho cálculo añade valor. En la forma de reporte, falta más alineación con la metodología y ser más específicos.

Continuación tabla 14. *Conclusiones de la prueba piloto: IS ESSA 2017*

Parámetro	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Red de participantes del informe	La trayectoria del informe ha permitido tener identificados la mayor cantidad de fuentes de información que nutren el informe.	Dado que varios formatos no fueron llenados por los enlaces que fueron inicialmente seleccionados y capacitados, sino por sus suplentes en tiempos de vacaciones, es necesario identificar esos suplentes y capacitarles también en el transcurso del año
Formatos de solicitud	Por primera vez se realizó la solicitud de información en formato, que además se diseñó en colaboración con los enlaces.	Hacer más puntuales, más claros y específicos los formatos, de tal forma que todos puedan comprender lo que se requiere, que presenten realmente la información requerida, de forma adecuada, y minimice el trabajo de cálculos y revisión por parte de los organizadores del informe.
Gestión de la información	Dada la cantidad de información recibida, se creó una buena base de información de definiciones y descripciones de la mayoría de programas, actividades y gestión de ESSA que con los años no varía considerablemente.	Aún se reciben gran cantidad de correos con toda la información del informe, además llegan a diferentes fuentes del equipo; es necesario crear una estrategia de tal forma que toda la información llegue a un solo correo y se disminuya la cantidad recibida.

Finalmente cabe mencionar que en ESSA se tiene el propósito de con los años mejorar continuamente el informe de sostenibilidad, pero puntualizando cada vez más la información mostrada. El informe 2017 si bien tuvo gran mejoría respecto a las versiones anteriores, la extensión del informe sigue siendo una oportunidad de mejora por fortalecer. Ello se debe a factores como:

- Se reporta información que no responde a ningún indicador, sin embargo es solicitada por la empresa. Ante ello, se sugiere incluir indicadores propios.
- Se reporta información que no responde a ningún indicador, ni es solicitada entre las principales cifras, sin embargo se ha reportado por años.
- Se reporta información que no responde a ningún indicador, y corresponde a gestión propia de equipos y/o áreas, debido a que antes de existir el informe de sostenibilidad en ESSA, la

empresa mostraba a los grupos de interés su operación y resultados a través de informes de gestión, y esta práctica se fue manteniendo por los años. Ante esto, el trabajo realizado fue desagregar toda la información contenida en dichos informes, e introducirlas a los temas materiales, asociándoles el indicador GRI correspondiente, tal como se menciona en el numeral 5.4.2; sin embargo, aún quedó información, sin indicador en el informe 2017.

- Hubo indicadores, cuya respuesta se desagregó en varias tablas, páginas y hasta en varios capítulos, estos casos se pueden mejorar y sintetizar.
- Hay indicadores cuantitativos, cuyos resultados a través de los años, ha quedado consignada en párrafos. Ante estos casos se propone tabular la información, para poder hacerla comparativa en el tiempo.

6. Propuesta metodológica para la elaboración de Informes de Sostenibilidad ESSA

Después de haber realizado todas las etapas metodológicas previas que permitieron tener una base sólida para la realización de la propuesta final, se procede a hacer la respectiva documentación de los diferentes archivos que serán la base estándar para la futura realización de informes de sostenibilidad en ESSA. Esta propuesta metodológica está compuesta de 8 documentos anexos que se explican en el presente capítulo y se sintetizan en la figura 27.



Figura 27. Documentación de la estructura metodológica

6.1 Procedimiento

Para el diseño del procedimiento, se tomó como base el procedimiento elaborado para la realización del informe de sostenibilidad ESSA 2017, del cual se adoptaron sus buenas prácticas y se añadieron y/o eliminaron las actividades según consideración.

Es así como el procedimiento quedó compuesto por 6 etapas, cuyo comportamiento corresponde a un ciclo continuo PHVA. Inicia con la etapa de planeación, la cual frente a años anteriores fue mucho más detallada y exhaustiva en actividades, pues esta es y será siempre la columna vertebral de la cual depende el resultado final del informe. Al detallar esta etapa, las actividades principales por año serán: la actualización del cronograma, estudio de los lineamientos GRI, actualización de la estructura de contenido, actualización de la red de participantes del informe, realización de mesas de trabajo con la red y la actualización de formatos de solicitud. Si

bien se analiza, las actividades de esta etapa son las que corresponden a la documentación de la estructura metodológica estándar del presente capítulo.

Las siguientes 4 etapas llamadas Gestión de la información, Verificación Externa, Desarrollo de Contenidos y Divulgación y Comunicación, corresponden al “Hacer” del ciclo PHVA; por ende, su comportamiento depende de la información del periodo, es decir, es variable año tras año; la documentación interna que surge proviene de los formatos de solicitud ya remitidos por la red y de la consolidación en la estructura metodológica ya planteada; en cuanto a la etapa de divulgación y comunicación no son responsabilidad del equipo planificación y gestión y por ende no surge documentación de esta etapa.

Finalmente, se añade una etapa nueva llamada Evaluación y que corresponde al “verificar” del ciclo PHVA. Aquí básicamente se busca evaluar el informe de sostenibilidad tanto de contenido, como el procedimiento para su elaboración. Para evaluar su contenido, se hará con un formato de evaluación añadido en la página web del informe, así mismo, en el espacio de preguntas que surja en cada momento de la rendición de cuentas; y para evaluar el procedimiento, se elaboró un formato de evaluación que se detalla en el numeral 6.5 el cual va dirigido a la red de participantes del informe. En base a lo obtenido y a las lecciones aprendidas propias de la realización del informe, se identifican e implementan las oportunidades de mejora correspondientes en cada una de las etapas ya mencionadas del ciclo, es por ello que el “Actuar” es transversal a todo el procedimiento y con ello se da por cumplido el ciclo PHVA.

El nuevo procedimiento para la elaboración de informes de sostenibilidad en ESSA se consigna en la figura 28.

Ciclo PHVA	Etapa	Actividad	Método de control	Documentos	
ACTUAR	PLANEAR	Actualizar el cronograma de trabajo pre-establecido	Aprobación por Comité de gerencia.	Cronograma del trabajo del periodo. Temas materiales priorizados Red de participantes Estructura de contenido Indicadores GRI priorizados Especificaciones del contrato Formatos de asistencia de los talleres metodológicos	
		Actualizar el ejercicio de materialidad del Grupo EPM en ESSA.			
		Estudio de los lineamientos GRI -Estándares y actualización de indicadores GRI a reportar			
		Actualizar la estructura de contenido del informe			
		Actualizar la red de participantes del informe: Enlaces, validadores			
		Presentación a comité de gerencia del cronograma, indicadores, estructura y red de participantes			
		Revisión y aprobación por comité de gerencia del cronograma, temas materiales, indicadores GRI, estructura de contenido y red de participantes			
		Reunión con comunicaciones de presentación de la estructura aprobada por comité de gerencia			
		Reunión con comunicaciones de entrega de diseños para el informe de sostenibilidad del siguiente periodo			
		Capacitar a enlaces mediante talleres metodológicos			
		Actualización de formatos para la solicitud de información			
		Envío de formatos para recolección de información			
		ACTUAR			Gestión de la información
Recolección de información					
Consolidación de la información					
Revisión, análisis y correcciones de la información					
Redacción de contenidos					
Verificación externa	Revisión de estilo y redacción		Verificación externa	Memorando de verificación externa	
	Visita presencial de verificación externa				
	Remisión de evidencias y verificación de la misma				
	Entrega del memorando de verificación externa				
HACER	Desarrollo de contenidos		Reunión de cierre y retroalimentación tras la verificación externa	Verificar el cumplimiento de las entregas y actividades establecidas Aprobación por comité de gerencia y junta directiva de las principales cifras del informe	Presentación de comité de gerencia y junta Plegable del resumen ejecutivo
			Ediciones tras la verificación		
			Desarrollo documentos finales del informe por capítulos		
			Presentación a comité de gerencia y junta directiva de las principales cifras del informe para revisión y aprobación		
		Entrega de formatos finales al equipo de comunicaciones			
		Realización del resumen ejecutivo			
		Montaje del sitio web			
Impresión del resumen ejecutivo					
Divulgación y comunicación	Presentación de las principales cifras a empleados	Publicación del informe en página Web	N.A	Informe de sostenibilidad publicado en PDF y página Web	
					Asamblea general de accionistas y rueda de prensa
VERIFICAR	Evaluación	Evaluación del informe en la asamblea general y rueda de prensa	N.A	Principales resultados de las diferentes evaluaciones	
		Evaluación del informe por los empleados			
		Evaluación del informe por página Web			
		Evaluación del proceso por parte de la red de participantes			

Figura 28. Nuevo procedimiento para la elaboración de informes de sostenibilidad en ESSA

trimestre del año, y que se extienda hasta finalizar el cuarto trimestre; ello con el fin de dejar unas bases sólidas para el periodo del “hacer” que, como se evidencia, es el que tiene más etapas, más actividades y menos tiempo para su realización, siendo este de solo un semestre y que por decisión de junta directiva respecto a la fecha de realización de la asamblea general de accionistas y por tanto de rendición de cuentas, no se puede modificar. Finalmente, el segundo trimestre del año será ese periodo de evaluación e identificación de oportunidades de mejora a tener en cuenta para el próximo inicio del ciclo.

6.3 Estructura de contenido

La definición de la estructura de contenido fue una de las actividades más retadoras y enriquecedoras realizadas en el informe de sostenibilidad ESSA 2017. Como se mencionó en el numeral 5.4.2, se partió de la trayectoria de manejar 4 macro capítulos, siendo uno los contenidos generales y los otros tres los desempeños social, ambiental y económico respectivamente; donde además para el interior de los tres desempeños, la estructuración estaría dada por los temas materiales. El ejercicio de materialidad es a nivel de Grupo EPM, por tanto, todas las filiales del grupo comparten los temas materiales; Sin embargo, teniendo en cuenta que el comportamiento puede variar por la región geográfica, según los intereses y necesidades de los grupos de interés, en diciembre de 2017 bajo la firma KPMG se realizó el estudio de materialidad aplicado a Santander. Los resultados de tal estudio arrojaban los enfoques bajo los cuales se deben desarrollar los temas materiales, es decir, los temas que se deben abordar al interior de los temas materiales para responder los requerimientos de los grupos de interés.

Afortunadamente, los enfoques que surgieron, fueron muy alineados a la estructuración que se propuso en el Informe 2017, sin embargo, los estudios también arrojaron que 2 temas materiales,

por su similitud, se fusionarían al interior de otros temas. Este fue el caso de los temas Población sin servicio y Cuidado del agua, quienes pasaron a ser parte de los temas Acceso y comprabilidad al Servicio y Biodiversidad respectivamente. Es así como se mudó de 12 a 10 temas materiales y dicho cambio influyó en la estructura de contenido previa.

Además de la disminución de 2 capítulos del informe, también se realizaron cambios al interior de otros capítulos; específicamente, y en búsqueda de disminuir la extensión del informe, se evaluó la pertinencia de la información reportada, principalmente aquella que no respondía a ningún indicador de la metodología, ni es solicitada entre las principales cifras por parte de los directivos.

Así mismo, se cambiaron varios indicadores propios, específicamente se eliminaron aquellos cuyo reporte está alineado a algún indicador de la metodología GRI, y se añadieron indicadores propios en información que no contaba con uno y si es relevante de mostrar para la empresa. Finalmente, otro cambio más de forma, fue la modificación de los títulos de algunos temas materiales, el caso más notorio fue el tema Calidad del clima laboral, quien se cambió a Calidad de vida y clima laboral, dado que la gestión reportada allí y que genera más valor a ESSA, es promover las buenas condiciones laborales de sus colaboradores; para el periodo 2017 ya se había ampliado el alcance de este tema material en el enfoque de gestión, sin embargo, es necesario que los nombres de los capítulos también guarden correspondencia y cohesión con el contenido plasmado.

Es así como finalmente se elaboró un documento formato Excel (Apéndice L), el cual está organizado según la estructuración interna que se propuso del informe de sostenibilidad (Títulos por nivel) como se observa en la figura 30.

Estructura de contenido				
Macro capítulo	Título 1	Título 2	Título 3	Título 4
2 D E S E M P E Ñ O S O C I A L	1. ACCESO Y COMPRABILIDAD AL SERVICIO	(Enfoque de gestión)	Grupos de interés impactados ODS asociados Principales logros Evaluación	
		1.1. COBERTURA	(Cobertura urbana)	
			(Cobertura rural)	
			(Cobertura total)	
		1.2. ACCESO	1.2.1 Proyecto iluminemos Santander	
			1.2.2 Habilitación viviendas	1.2.2.1. Suscriptores comunitarios
		1.3. COMPRABILIDAD	1.3.1 Programa Energía prepago	
			1.3.2 Facturación en sitio - FENS	
			1.3.3 Suspensiones residenciales por falta de pago	

Figura 30. Documento estructura de contenido parte 1

Frente a ello está la metodología GRI asociada, es decir, Título del estándar y Contenido del estándar (Indicador: código y nombre): En la siguiente columna viene el código del formato para solicitar dicha información y finalmente se encuentra la red de participantes que es el enlace, el suplente del enlace (en caso de tener), el validador de la información, el equipo y área a la cual pertenece en ESSA, tal como se ilustra en la figura 31.

Metodología GRI		Gestión de la información			Red de participantes				
Título Estandar GRI	Contenidos Estándares GRI	Formato	Enlace	Suplente del enlace	Validador	Área	Equipo		
GRI 103. Enfoque de gestión	103-1: Explicación del tema material y su	No aplica	RSE		Jaime Enrique Osorio	Area Gestión Operativa	Planificación y gestión		
	103-2: Enfoque de gestión y sus								
	103-3: Evaluación del enfoque de gestión								
Acceso	Suplemento eléctrico: Acceso								
Acceso	EU 26 Porcentaje de población no servida en áreas con licencia de distribución.	SOC_1.1 Cobertura	Alvaro Fuentes		Jaime Enrique Osorio	Area Gestión Operativa	Planificación y gestión		
			Carolina Portilla			Area proyectos	SDL		
			Alvaro Fuentes			Area Gestión Operativa	Planificación y gestión		
GRI 203. Impactos económicos indirectos	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	SOC_1.2.1 Iluminemos Santander	Carolina Portilla		Gilberto Caballero	Area proyectos	SDL		
		SOC_1.2.2 Habilitación viviendas	Geffrei Rincón			Claudia Marina Gómez y Paola	Emilio José Sánchez	Subgerencia Distribución Zona	Reducción y control pérdidas
		SOC_1.3.1. Energía prepago	Miguel Ocampo				Fredy Alexander Gamboa	Área Gestión comercial	Mercadeo y ofertas
		SOC_1.3.2. FENS	Eduardo Mantilla				Nancy Marcela Osorio	Área Gestión comercial	Operación comercial

Figura 31 Documento estructura de contenido parte 2

El anterior documento es de los más importantes, pues permite tener la caracterización total de información mostrada en el informe de sostenibilidad, a través de la integración de las variables y parámetros inmersos en ello.

6.4 Tabla GRI

Tras el último estudio de los contenidos GRI realizado al informe de sostenibilidad ESSA 2017 y consignado en el numeral 5.4.9.1 se concluyó que el número de indicadores GRI priorizados para la estructura final son 8 contenidos económicos, 16 ambientales, 17 sociales y 21 del suplemento sectorial. Además, se aclara que se seguirán reportando los 56 contenidos generales, pues si bien, de obligatorio reporte son sólo 32, ESSA ha venido reportando por años toda la información y considera que añade valor tal reporte.

Para la realización de la tabla GRI, es necesario indicar el código del indicador, su nombre, su ubicación en el informe, si fue verificado externamente y una columna adicional donde se indique

el tipo de omisión (en caso de presentarla); además, es recomendable poner los indicadores en el orden en que aparecen en el desarrollo del informe y no en el orden en el que se presentan al interior de GRI, tal como lo venía haciendo ESSA en versiones anteriores. A partir del documento del anterior numeral, donde están identificados los contenidos GRI por cada capítulo del informe, fue muy sencillo de elaborar la tabla GRI. Dicho documento quedó consignado en el Apéndice M.

6.5. Gestión de la información

De la experiencia vivida, es claro que una de las etapas más críticas dentro de la elaboración del informe es la gestión de la información, ello dado principalmente por el volumen de información que maneja el informe, la susceptibilidad a errores y el límite de tiempo para el desarrollo de esta etapa. En búsqueda de poder mitigar las situaciones emergentes que acá se presentan, se elaboraron 2 documentos que serán la base para la consolidación de informes de sostenibilidad, la nueva generación de formatos de solicitud de información y una estrategia que permita optimizar la gestión de la información proveniente de formatos.

6.5.1 Documentos base para la consolidación. Para el manejo y la consolidación de la totalidad de información de la memoria de sostenibilidad, se elaboró un documento formato Word que contiene toda la información de la empresa que es estándar en el tiempo (caracterización propia de la empresa, definiciones de programas y demás gestiones, datos históricos y comparativos de la información ya reportada).

Para su elaboración, se tomó el documento final del informe de sostenibilidad 2017 y se hizo revisión, análisis y depuración de toda la información reportada, priorizando la información que más genera valor, editando la forma de reportar la información basados en las buenas prácticas

identificadas en el numeral 5.3.3, tabulando casi la totalidad de la información cuantitativa y optimizando al máximo el reporte y la información cualitativa. De acá se destaca la gran optimización en la extensión del informe, pasando de ser un documento preliminar de 250 páginas a 142, de las cuales las primeras 10 son las tablas de contenidos y demás orientadores de uso interno. Este documento quedó consignado en el Apéndice N y se ilustra una parte en la figura 32.

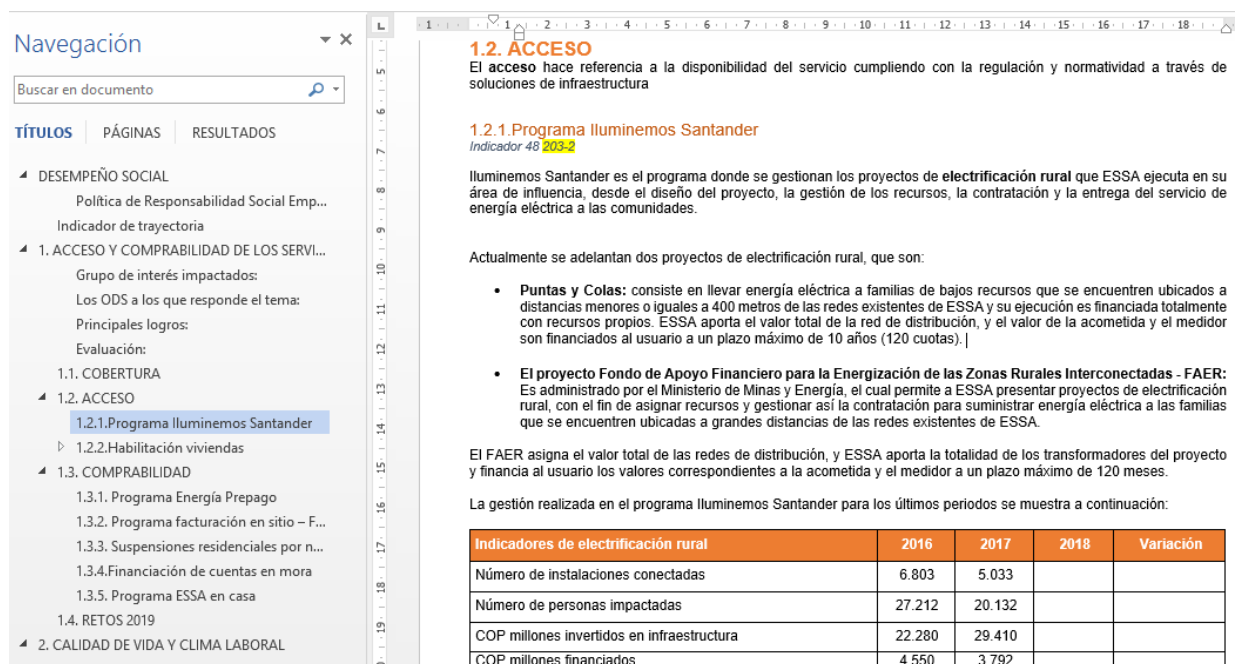


Figura 32 Documento base formato Word

Consecuente del anterior, se elaboró un documento un formato Excel que incluye toda la información numérica que se reporta, de forma tabulada, con las fórmulas programadas, con el fin de mitigar errores en cálculos, optimizar tiempos de graficar los datos, transformar la forma de reporte, y garantizar la comparabilidad. Para ello, fue necesario hacer revisión de los informes de sostenibilidad ESSA 2017, 2016, 2015 y 2014 para extraer toda la información necesaria. De este documento se destaca que por la cantidad de datos consolidados, va más allá de ser un documento

del informe de sostenibilidad, a ser un documento estratégico de información y gestión interna de gran empleabilidad en el equipo de trabajo. Este documento quedó consignado en el Apéndice O.

6.5.2 Formatos de solicitud de información. A partir de las lecciones aprendidas de los formatos 2017, se elaboraron la nueva generación de formatos, en los cuales se procuró ser lo más claros y puntuales en la solicitud de información. Para esto, se usaron instrucciones cortas, se limitaron los espacios con el uso de cuadros, donde la información se debe reportar en celdas específicas que además están indicadas con color azul. En total surgieron 52 formatos los cuales se consolidaron en un único documento en el Apéndice P; además de esto, se determinó que hay 9 datos que no requieren formato, por su puntualidad, pero si hay que solicitarles, por ende también entran en la gestión de información, dando como resultado un total de 61 insumos del informe.

Uno de los aspectos destacables de los formatos fue la codificación que se estableció para cada uno y que quedó consignado en el encabezado de cada formato. Los códigos están compuestos de 2 variables, una cualitativa que bien puede ser GEN, SOC, AMB y ECON, según el macro capítulo del informe donde se encuentre la información, y la siguiente es una variable cuantitativa que básicamente es su número y ubicación en la estructura de contenido. En la figura 33, se muestra a modo de ejemplo parte del formato SOC_3.2.2, quien al buscarle en la estructura de contenido, se identifica corresponde al numeral 3.2.2 Indicadores SAIDI y SAIFI del desempeño social.

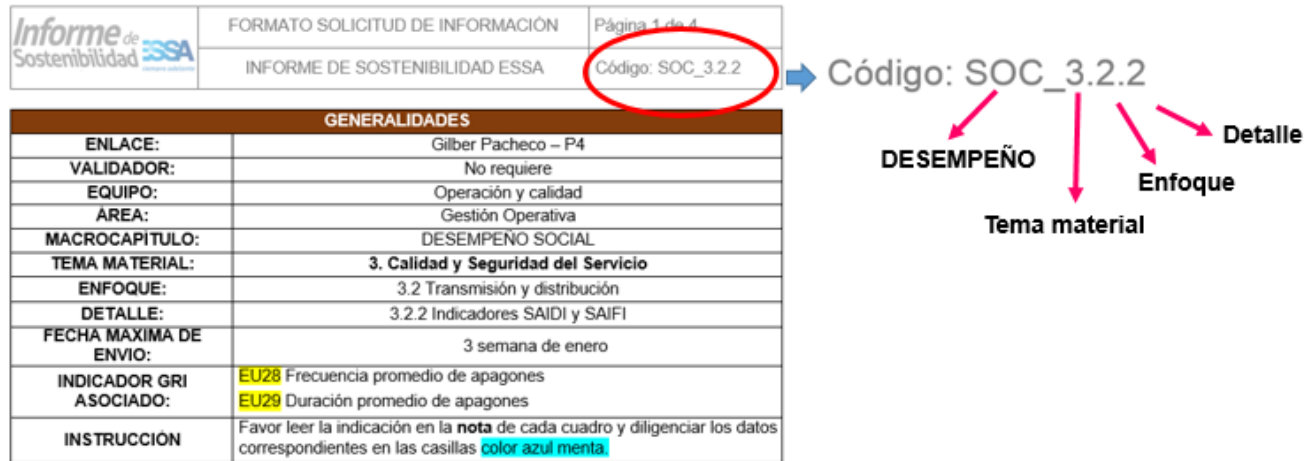


Figura 33 Codificación en formato de solicitud de información

Como estrategia para optimizar los flujos de información y garantizar que toda la información recibida esté validada (lo cual mitiga reprocesos), se propone establecer como lineamiento que la información sea exclusivamente remitida por los validadores, quienes a su vez deben enviar en un solo correo toda la información que tenga a su cargo. Teniendo en cuenta que en total hay 22 validadores, es una estrategia cuya ejecución permitirá pasar de recibir más de 100 correos en diferentes fuentes, a recibir menos de 30, logrando una mayor gestión de la información. Los formatos y solicitudes, segmentados por validadores tal como se propone, se consolidaron en el Apéndice L, hoja 3.

6.6. Formato de evaluación del informe

Finalmente y como apoyo a la nueva etapa propuesta del informe se deja el formato de evaluación del procedimiento de elaboración del informe, el cual está dirigido para la red de participantes. Su estructura está dada por las 6 etapas del procedimiento, sobre las cuales se preguntan sobre parámetros específicos (cronograma, GRI, etc). Este formato quedó consignado en el Apéndice Q.

7. Entrega de la propuesta metodológica

7.1 Capacitación

La entrega y capacitación de la propuesta metodológica se realizó a los miembros del equipo planificación y gestión involucrados en las actividades de RSE en la empresa (Figura 34); ellos son la profesional rol RSE, sus practicantes universitarias de apoyo y el líder del equipo PyG. Como apoyo a la capacitación, se empleó la presentación consignada en el Apéndice R.



Figura 34. Registro fotográfico de la capacitación de la estructura metodológica.

7.2 Actualización procedimiento interno

Con el fin de garantizar que la propuesta metodológica mantenga su ciclo continuo y se siga implementando en ESSA, se actualizó el procedimiento interno cargado a la Suite Vision Empresarial, bajo el código PVESF003-V3, titulado Procedimiento Consolidación del Informe de Sostenibilidad (Apéndice S), en el cual quedó el procedimiento propuesto en el numeral 6.1; de esta forma, en próximas auditorías del Sistema de Gestión Integral, se verificará el cumplimiento de las actividades propuestas a partir de la documentación que se genere en cada etapa.

7.3 Análisis comparativo entre las metodologías antes y después

Para finalizar, se realizó un análisis comparativo general de la metodología antes y después para la elaboración de informes de sostenibilidad en ESSA, el cual se ilustra en la Tabla 15.

Tabla 15.

Análisis comparativo de la metodología ESSA antes y después.

Parámetro	Metodología Antes	Metodología Nueva
Procedimiento	Desactualizado: GRI G4 4 etapas: inicia planeación termina con rendición de cuentas No estaban definidas las actividades	Actualizado: GRI Estándares 6 etapas: primera planeación, última evaluación. No termina, es continua Define todas las actividades por etapa
Cronograma	No correspondía con el procedimiento. El tiempo total eran 5 meses	Es acorde con el procedimiento Es continua durante todo el año
Análisis GRI	No había documentación evidencia	Se hizo análisis de los documentos 2016, 2017 y la estructura final y se dejó la documentación para próximos análisis.
Red de participantes	Estaban identificados más no formalmente documentados	Se identificó y caracterizó por cada información reportada su enlace, suplente, validador, equipo y área.
Estructura de contenido	No había una estructura pre-establecida	Se estableció la estructura de contenido por macrocapítulos y al interior los capítulos por temas materiales; donde se establecieron los enfoques de gestión y una estructura de subtítulos coherente con el alcance de cada tema material
Documentos base del informe	No había documento base; se tomaba el inmediatamente anterior y se trabajaba sobre este	Se hizo una base de información estándar consignada en un documento Word facilitando la consolidación final y un Excel base de datos cuantitativos para los gráficos y cálculos.
Formatos de solicitud	No se manejaban formatos, se remitía toda la información reportada el periodo anterior con compromiso de actualizar	Se realizaron formatos para solicitar la información de forma puntual y se diseñó una codificación que da identidad a cada información; además, una estrategia para optimizar la gestión de información
Verificación externa	No se hacía	Se incluyó esta etapa en el informe, añadiendo valor y credibilidad al documento final
Evaluación	No se hacía	Se dejó un formato de evaluación del procedimiento que permita identificar oportunidades de mejora en cada periodo garantizando el ciclo PHVA

8. Conclusiones

- Teniendo como base el diagnóstico y análisis de la metodología de elaboración del informe de sostenibilidad en ESSA se pudo concluir que la mayor parte de las oportunidades de mejora se debían a la carencia de la documentación de todas las variables y parámetros involucrados directa e indirectamente en el informe de sostenibilidad, ya que estos son claves para la correcta ejecución de las diferentes actividades de la metodología.
- El periodo destinado para la realización total del informe de sostenibilidad no era suficiente; mientras todas las actividades se ejecutaban en 5 meses, el informe permanecía “en pausa” por 7 meses; por ello, etapas como la planeación eran muy limitadas y poco se profundizaba en las actividades inmersas allí, las cuales son claves para el correcto desarrollo de la totalidad del procedimiento.
- La carencia de una estructura de contenido establecida dificultaba la comprensión y análisis del informe de sostenibilidad; la distribución al interior del informe 2016 constó de 5 macrocapítulos y 34 capítulos en total al interior de ellos, donde la información al no contar con una posición específica, hizo que gran cantidad de ella se encontrara duplicada y/o segmentada a lo largo del informe.
- Tras el estudio y análisis realizado a los Estándares GRI y a los Indicadores Sectoriales Suplemento Eléctrico se puede afirmar que no había una correcta interpretación de los lineamientos establecidos por GRI en ESSA; por tanto, no se evidenciaban en el informe de

sostenibilidad 2016 el cumplimiento de aspectos obligatorios como los principios para evaluar el contenido y la calidad del informe dados por GRI; así mismo, se identificó que sólo una tercera parte de los indicadores reportados cumplían los requisitos establecidos por la metodología.

- El estudio de benchmarking de los informe de sostenibilidad de empresas referentes del sector a nivel nacional, dio como resultado técnicas, estrategias y formas de reporte que fueron referentes para mejorar las prácticas en ESSA; especialmente, permitieron la comprensión de indicadores cuyo reporte no era el adecuado, además fueron base para transformar la forma de presentación de la mayoría de datos cuantitativos, garantizando la alineación de los mismos con los parámetros GRI.
- Realizar una prueba piloto fue de las actividades más enriquecedoras para la propuesta metodológica, pues permitió un conocimiento pleno y real de la dinámica de los parámetros previamente analizados en el diagnóstico, actuar sobre las oportunidades de mejora identificadas e identificar nuevos aspectos a tener en cuenta en la propuesta final.
- La definición y documentación de la estructura de contenido permitió tener claridad de la totalidad de los insumos que entran al informe de sostenibilidad y así poder priorizar la información que verdaderamente genera valor a los grupos de interés; así mismo, permitió segmentar la gestión de la empresa y la red de participantes en torno a los temas materiales y así fortalecer cada capítulo en gestión mediante el trabajo en equipo.
- De las mesas de trabajo con la red de participantes del informe de sostenibilidad, se identificó que su rol puede ir más allá de ser reportante y validador de información, a ser parte del equipo

de planeación en la medida que aportan recomendaciones, propuestas y estrategias que permiten mejorar parámetros como el procedimiento, la estructura de contenido, los formatos de solicitud de información, el reporte de los indicadores y la gestión de la información en general.

- Las propuestas hechas en la prueba piloto permitieron fortalecer el resultado del informe y su alineación con GRI, hecho que fue verificado y aprobado por Deloitte&Touché como firma externa verificadora quien certificó la veracidad de la información consignada en la memoria, así como su alineación con el Conjunto Consolidado de Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad, opción esencial de conformidad.
- Las propuestas del piloto fueron aceptadas e implementadas en todos los niveles de ESSA; es así como por primera vez se hizo la alineación total de la gestión de la empresa en torno a los temas materiales establecidos en el informe de sostenibilidad; cada participante de la red fue consciente del tema al cual reportaba su gestión, y por primera vez, el gerente hizo la rendición de cuentas en ESSA en el conversatorio a trabajadores, Asamblea General de Accionistas y rueda de prensa a los medios de comunicación regionales desglosada por temas materiales o más importantes priorizados para los grupos de interés.
- Con el desarrollo de la propuesta metodológica final, se determinó que el procedimiento ideal de elaboración de informes de sostenibilidad en ESSA está compuesto de 38 actividades, segmentadas en 6 etapas que en conjunto conforman un ciclo PHVA, y cuyo periodo comprende todo el año iniciando la fase de planear (etapa planificación) en el tercer y cuarto trimestre, siguiendo la fase de hacer (Etapas: Gestión de la información, verificación externa, Desarrollo de contenidos y Divulgación y comunicación) en el primer trimestre, y posterior

la fase de verificar (Etapa evaluación) en el segundo trimestre, de donde se obtienen las oportunidades de mejora a implementar en el informe del siguiente periodo (Fase actuar).

- Respecto a los contenidos específicos de GRI, se determinó que los que más genera valor reportar y que aplican a ESSA fueron los 56 contenidos generales, 8 contenidos económicos, 16 contenidos ambientales, 17 contenidos sociales, 21 indicadores del suplemento eléctrico y 16 indicadores propios de la empresa, los cuales fueron totalmente interpretados y adaptados a la gestión y naturaleza de la empresa y distribuidos en 4 macrocapítulos y 17 capítulos al interior de estos, siendo 6 de los contenidos generales, 10 temas materiales y 1 capítulo social complementario con la gestión de ciudadanía corporativa de ESSA.
- Para la gestión de información, se propuso que sólo los validadores pueden remitir la información, logrando así que el número de correos a remitir y recibir se reduzca de más de 70, a 22, siendo este el número total de validadores; además, de la priorización de información, se logró reducir el número de insumos, traducidos en el número de solicitudes de información a realizar, de 72 a 61; para los cuales, se elaboraron 52 formatos, dejando 9 datos a solicitarse directamente.
- La propuesta metodológica implementada permite elaborar un informe de sostenibilidad en ESSA de conformidad con los principios y lineamientos que establece la Global Reporting Initiative, y optimizar el tiempo y el trabajo tras la realización de la memoria al interior de ESSA mediante la definición e implementación en la suite visión empresarial del procedimiento y la documentación de los principales parámetros y variables que influyen directa e indirectamente en la realización del informe de sostenibilidad.

- Uno de los factores determinantes en el éxito del proyecto fue haberse involucrado indirectamente en 3 periodos del informe de sostenibilidad, partiendo del diagnóstico del 2016, estando en la realización del 2017 y estableciendo la base para futuros periodos, particularmente aterrizada para el periodo 2018 por ser el siguiente reporte. Ello permitió que este proceso adquiriera madurez y una curva de aprendizaje notoria en un periodo muy corto de tiempo.
- Finalmente, elaborar el presente proyecto de grado fortaleció el crecimiento profesional de la autora, mediante la aplicación de gran cantidad de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Ing. Industrial, que fueron muy útiles para la interpretación de indicadores complejos que requerían ciertas bases de tipo: técnicas (principalmente del sector eléctrico), financieras (para la elaboración del 4 estado financiero, o agregación de valor a grupos de interés), termoquímicas (para la conversión, consolidación y cálculo de todos los consumos energéticos en una única medida), recursos humanos (para la interpretación de los indicadores de seguridad y salud laboral); además del uso de herramientas de gestión como el ciclo PHVA, benchmarking, revisión documental y mesas de trabajo claves para la elaboración de la metodología; pero sin duda el mayor aprendizaje fue la vivencia de la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia competitiva, gerencial, forma de actuar, y medio para un eficaz relacionamiento con los grupos de interés, comprendiendo así los beneficios que trae la actuación responsable y sostenible por parte de las empresas.

9. Recomendaciones

- Se recomienda trabajar de la mano con el equipo de tecnología de la información en ESSA, quienes son los que generan soluciones ofimáticas, con el fin de establecer un software basado en la estructura de contenido, la red de participantes y formatos propuestos, de tal forma que se pueda sistematizar y optimizar el tiempo en la gestión de información; dado que gran cantidad de tiempo se pierde allí en actividades que no generan valor, específicamente en la organización y estética de la información dentro de cada documento formato, (por ejemplo al insertar una columna nueva cada año por cada dato reportado), permitiendo al equipo realizador centrarse en las actividades más relevantes en la búsqueda de la mejora continua.
- Se recomienda trabajar con el equipo de comunicaciones en el diseño de una estrategia de comunicación y difusión externa del informe de sostenibilidad, para así garantizar que esta herramienta de gestión y cuya información es tan valiosa, tenga más alcance y pueda llegar a la mayor cantidad de grupos de interés.
- Se recomienda al equipo de comunicaciones realizar un ejercicio similar al presente proyecto focalizado en los diseños del informe, con el fin de crear un estándar, de tal forma que se cree ese estilo personalizado que caracterice al informe año tras año, con una plantilla de trabajo base y que optimice el tiempo de trabajo y esfuerzo que hay detrás de los diseños y diagramación cada año.

- Además de la base de retos del siguiente periodo, se recomienda establecer una base de retos a mediano y largo plazo, con el fin de profundizar en los enfoques de gestión según lo establece la metodología GRI.
- A partir de los buenos resultados obtenidos del análisis realizado a los informes de sostenibilidad ESSA respecto a la metodología GRI, se recomienda realizar este ejercicio todos los periodos, enfocándose en los lineamientos GRI establecidos por cada indicador, pues dada la cantidad de indicadores y de información en gestión, este tema siempre será susceptible a mejoras continuas.

Referencias bibliográficas

- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Recuperado de <https://books.google.com.co>
- Bollás, Helena. (2016). *Factores determinantes en la emisión y la verificación de informes de sostenibilidad: un estudio entre las organizaciones cooperativas y mutuales más grandes del mundo*. (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España.
- Casado, F. (2006). *La RSE ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2063/visor/2160>
- Chon, López, Narváez, Plaza y Rey. (2016). *Gestión en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano con Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial*. (Trabajo de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Bogotá, Colombia.
- Comisión de las comunidades europeas. (2001). *Libro Verde*.
- Compromiso Empresarial (2006). *Memorias de sostenibilidad, una nueva forma de mirar a la empresa*. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2006/03/memorias-de-sostenibilidad-una-nueva-forma-de-mirar-a-la-empresa/>
- GRI (2016). *Conjunto Consolidado de Estándares para la elaboración de Informes de Sostenibilidad*.
- ETHOS. (2014). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*.

Fernández, J. y Bajo, A. (2012). *La teoría del Stakeholder o de los Grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Recuperado de: <http://adresearch.esic.edu/>

Forética. (s.f.). *Memorias de sostenibilidad*. Recuperado de: <http://www.foretica.org/tematicas/memorias-de-sostenibilidad/>

Gandini, G. (2017, septiembre). *Las empresas con mejor percepción de responsabilidad social de 2016*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-con-mejor-responsabilidad-social-de-2016/242791>

González, Silvia. (2013). *Elaboración de la memoria de sostenibilidad fundamentada en la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) para la empresa Aguas Kpital Cúcuta S.A E.S.P.* (Trabajo de pregrado). Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.

González, González y Hoyos. (2014). *Los informes de responsabilidad social empresarial como herramienta de sostenibilidad en el metro de Medellín en contraste con el impacto social, económico y ambiental de los usuarios*. (Trabajo de pregrado). Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

González, Elsa. (2007)- *La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*. Veritas. Recuperado de: [file:///D:/Descargas/Dialnet-LaTeoriaDeLosStakeholders-2471547%20\(1\).pdf](file:///D:/Descargas/Dialnet-LaTeoriaDeLosStakeholders-2471547%20(1).pdf)

GRI y ROBECOSAM. (2015). *Definición de la materialidad: Lo que preparados en inversores tienen en cuenta*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/>

- Iborra, M. (2014). *Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Vol 8. Num 2.*
Recuperado de: <https://gcg.universia.net/article/viewFile/471/597>.
- ICONTEC. (2008). *Guía Colombiana de la Responsabilidad Social GTC 180-2008*
- ISO. (2010). *ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social*
- Martínez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial.* Recuperado de:
<http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2063/visor/30039>
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2016). *Ranking merco responsabilidad y gobierno corporativo.* Recuperado de <http://merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Morales, G. (2009). *Benchmarking.* Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Peláez, J. (2014) *Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: Diseño de un modelo explicativo.* (Trabajo de maestría). Universidad del Valle. Cali, Colombia
- Perdiguero, T. y García, A. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial.* Recuperado de: <https://books.google.com.co>
- Pérez, P. y Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria.* Recuperado de <https://books.google.com.co/>
- Presidencia de la república de Colombia. (S.f.) *Rendición de cuentas.* Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/dapre/rendicion-de-cuentas/rendicion-cuentas>

Raufflet, Lozano, Barrera y García de la torre (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*.

Recuperado de <https://economyapoliticaspUBLICAS.files.wordpress.com/2015/01/15-raufflet-responsabilidad-social.pdf>

Revista 50Minutos.es, (s.f.) *El Benchmarking: la importancia de analizar el mercado*. Recuperado

de <https://books.google.com.co/>

Rivera, H y Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*.

Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/>

Sáez, V. J. (2009). *Benchmarking aplicado a la reingeniería de procesos*. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com>

Senn, J. A. (1992) *Análisis y diseño de sistemas de información*. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com>

Sierra, J. (2016, enero). *78% de la gran empresa colombiana reporta en responsabilidad social*.

Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/78-de-gran-empresa-del-pais-reporta-sostenibilidad-YG3495212>

Vives, A y Peinado-Vara, E. (2011). *Responsabilidad Social de la empresa en América*.

Recuperado de <https://publications.iadb.org/>