

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Ruta para el despliegue de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la gestión
estratégica de la Congregación Mariana Claver

Diego Fernando Fandiño Merchán, Paola Andrea Ortiz Álvarez

Trabajo de grado para optar al título de Trabajadores Sociales

Directora

Adriana Vega Martínez

Especialista Gerencia de la Seguridad Social

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Trabajo Social

Bucaramanga

2019

Dedicatorias y agradecimientos

De: Diego Fernando Fandiño Merchán

Le podría dedicar este trabajo a mi familia, o a mis amigas y amigos más amados, pero siento que sería infinitamente injusto, ya que este documento es solo una fracción de mi vida estudiantil. Por ello, quiero que la persona que lea este documento tenga la total certeza que bajo ningún motivo pude haber logrado obtener el título de Trabajador Social sin personas tan maravillosas como mis padres, Segundo y Nubia quienes han encontrado la manera perfecta para hacer que una persona tan particular se sienta amada. A Dianita mi hermana quien siempre ha encontrado formas de entenderme e interceder por mí en los momentos más adecuados. A mi nona Nohema quien siempre quiso que *Dios le diera vida y licencia* para vernos a mi hermana y a mí graduados, y aunque mi escepticismo se interponga, guardo la esperanza que desde otro plano de existencia me pueda ver terminando esta etapa tan importante. A mi nona Angélica quien atesora a todos sus nietos como a su vida, y va a cuidar de nosotros siempre.

Paolita, Tati, Natha, Dey, Yu, Andresito, Juanis, Carlitos, no podría estar más inseguro de lo que nuestra amada y devastada Latinoamérica nos depara, pero tengo la certeza que vamos a seguir amándonos y creciendo entre la adversidad o la victoria.

Profesora Adriana Vega, Profesora Andrea Mabel Prado, gracias infinitas por su paciencia e integridad para con sus educandos, y por demostrar todos los días que es posible vivir en coherencia académica sin en ningún momento perder el amor y el cariño por el otro.

Dedicatorias y agradecimientos

De: Paola Andrea Ortiz Álvarez

Agradezco infinitamente a cada una de las personas que han formado parte de mi vida, principalmente a mis padrinos y a los miembros de la familia Espinel por brindarme un espacio en su hogar y tratarme como una hija más, con sus enseñanzas forjaron parte de los valores y los ideales que me ayudaron en la construcción de este camino.

A mi hermana, porque ha sido la persona que más sacrificios ha hecho para que yo pueda llegar hasta aquí, cada una de sus palabras y acciones me motivaron siempre en los momentos más difíciles.

A mi madre querida, porque sé lo orgullosa que estaría de ver la mujer en que me he convertido, y aunque la vida no le permitió acompañarme en este proceso, tengo la plena seguridad que mis acciones son fiel reflejo de sus enseñanzas.

A mis amigas y amigos de la carrera, Mafe, Tati, Diego, Juanis, Natha, Andrés, Carlos y Yuli, porque rodearme de personas como ustedes me enseñó que la vida tiene muchas caras, y que desde el Trabajo Social podemos aportar a la transformación social desde nuestras propias realidades.

A las profesoras Adriana Vega y Ruth Zárate y al profesor Eduardo Mantilla, por la paciencia, esfuerzo y dedicación, por las enseñanzas y los regaños que llegaban en el momento justo; me brindaron no solo herramientas académicas, sino también herramientas para la vida.

A mis compañeros y compañeras de la logística de Dirección Cultural, porque de cada uno me llevo hermosos recuerdos y experiencias únicas. Mi paso por este lugar me ayudó a crecer tanto profesional como personalmente y aunque me llena de nostalgia el decirles adiós, me voy con la alegría de saber que en algún momento ustedes también cumplirán sus metas.

A la Universidad Industrial de Santander, por abrirme las puertas y enseñarme el valor de la educación pública, aquí aprendí que a las aulas se viene a estudiar, pero también a debatir y a reflexionar, a pensar más allá de lo establecido. ¡No podría estar más agradecida con la vida de traerme hasta este lugar y entender que la educación no se vende, se defiende!

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. Presentación de la Institución.....	15
1.1. Direccionamiento estratégico.....	17
2. Objetivos de la práctica empresarial	21
2.1. Objetivo general.....	21
2.2. Objetivos específicos	21
3. Metodología del Proceso de la Práctica Empresarial	21
4. Marco referencial	23
4.1. Marco teórico y conceptual.....	23
4.1.1. Del Desarrollo Sostenible a la Responsabilidad Social Empresarial	23
4.1.2. Agendas de desarrollo internacionales y su lógica dentro del sistema Neoliberal	26
4.1.3. Rendición de cuentas.....	27
4.2. Marco normativo.....	30
5. Diagnóstico situacional	32
6. Diseño Y Ejecución De Planes Operativos	41
7. Resultados de los Planes Operativos.....	45
7.1. Análisis de las acciones adelantadas por la CMCBB en materia de ODS.....	45
7.1.1. Perspectiva Social	46
7.1.2. Perspectiva Financiera.....	47
7.1.3. Perspectiva – Cliente	49
7.1.4. Perspectiva – Procesos internos	50
7.1.5. Perspectiva Innovación y aprendizaje	52
7.1.6. Perspectiva ambiental.....	53
7.2. Lineamientos orientadores del informe de rendición de cuentas.....	55
7.2.1. Definir las metas prioritarias de los ODS	57
7.2.2. Medir y Analizar	58
7.2.3. Informar, integrar e implementar el cambio	60
8. Ruta para formular una política de RSE.....	61
8.1. Primer paso: Diagnostico y Reflexión	62
8.2. Segundo Paso: Definición clara de los principios y valores constitutivos de la institución	62
8.3. Tercer Paso: Delimitación de objetivos, alcance y ámbito de aplicación.....	63

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

8.4.	Cuarto paso: Elaboración de compromisos de la institución con sus grupos de interés	63
8.5.	Quinto paso: Establecimiento y/o creación de canales de comunicación para la divulgación en los grupos de intereses.....	63
8.6.	Sexto paso: Evaluación y aprobación	64
9.	Evaluación y Recomendaciones Del Proceso	64
10.	Conclusiones Y Reflexiones	65
	Referencias Bibliográficas	67
	APÉNDICES	71

Tabla De Tablas

Tabla 1. Programas de Educación Técnica e Informal	16
Tabla 2. Metodología del proceso de intervención	22
Tabla 3. Normograma	31
Tabla 4. Matriz DOFA	34
Tabla 5. Estrategias DOFA	38
<i>Tabla</i> 6. Ponderación de Estrategias DOFA	39
Tabla 7. Plan Operativo #1.....	41
Tabla 8. Plan Operativo #2.....	43
Tabla 9. Plan Operativo #3.....	44

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Tabla De Figuras

Figura 1 Informe de Gestión 2018. Cobertura en Salud 2018	16
Figura 2 Estructura Organizacional de la Congregación Mariana Claver	18
Figura 3 Mapa de procesos de la congregación Mariana Claver	19
Figura 4 Balance de la perspectiva social. Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018.....	47
Figura 5 Balance de la perspectiva financiera, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018.....	49
Figura 6 Balance Perspectiva Cliente, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018	50
Figura 7 Perspectiva de Procesos Internos, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018.....	52
Figura 8 Perspectiva de innovación y aprendizaje, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018.....	53
Figura 9 Perspectiva Ambiental, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018.....	55
Figura 10 Integrando los ODS en los informes corporativos.....	56

Tabla De Apéndices

Apéndice A Ficha metodológica: Sesión de familiarización con los ODS.....	71
Apéndice B Separador Entregable	72
Apéndice C Despliegue estratégico de la Congregación Mariana Claver	73
Apéndice D Instrumento para la medición de avances en RSE y ODS	73
Apéndice E. Infografía: Ruta para la creación de la política de RSE	73
Apéndice F. Evidencias Fotográficas.....	75

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Resumen

TITULO: Ruta para el despliegue de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la gestión estratégica de la Congregación Mariana Claver.*

AUTORES: Diego Fernando Fandiño Merchán, Paola Andrea Ortiz Álvarez**.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social, Rendición De Cuentas, Cultura Organizacional

DESCRIPCIÓN:

Las organizaciones internacionales y los gobiernos actualmente han tomado papeles secundarios en la definición del rumbo del desarrollo mundial y la sostenibilidad, mientras tanto, la participación del sector privado ha cobrado una relevancia sin precedentes desde el posicionamiento hegemónico del Neoliberalismo, e impulsado por los cambios tecnológicos, sociales y económicos desempeña actualmente un papel determinante en la manera en que el ser humano se relaciona entre sí y con la naturaleza. Frente a este panorama, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la ética y las agendas de desarrollo internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), toman un papel fundamental en la regulación del comportamiento de las organizaciones.

El presente documento contiene los aspectos teóricos y metodológicos de la experiencia práctica de articulación (desde una perspectiva de Trabajo Social) de la Congregación Mariana Claver de Bucaramanga con los ODS y la RSE, en el cual se recurrió frecuentemente a la reflexión ética como manera de repensar las practicas institucionales, resultando en una serie de medidas acordadas, pensadas exclusivamente para las necesidades específicas del contexto.

Como insumos para guiar este proceso se consolidó la ruta para la creación de una política de RSE junto con el modelo de informe que orienta la rendición de cuentas de la CMC a sus grupos de interés bajo los lineamientos de la guía SDG COMPASS, reconociendo a su vez los avances que hasta el momento había logrado la organización en materia de RSE y ODS.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora: Adriana Vega.

Abstract

TITLE: Route for the deployment of Corporate Social Responsibility (CSR) in strategic management of the Congregación Mariana Claver*

AUTHOR: Diego Fernando Fandiño Merchán, Paola Andrea Ortiz Álvarez**.

KEY WORDS: Social Responsibility, accountability, organizational culture.

DESCRIPTION:

International organizations and governments have now taken a secondary role when it comes to defining the direction of global development and sustainability, meanwhile, the business sector has gained unprecedented relevance since the hegemonic positioning of Neoliberalism, and driven by technological, social and economic changes, it currently plays a decisive role in the way in which the human beings interact with each other and with nature. When facing this situation, Corporate Social Responsibility (CSR), ethics and international development agendas such as the Sustainable Development Goals (SDGs), take a fundamental role in regulating the behavior of organizations.

This document contains the theoretical and methodological aspects of the practical experience of articulation (from a Social Work's perspective) of the Congregación Mariana Claver de Bucaramanga with the SDGs and CSR, in which ethical reflection was frequently used as a way of rethinking institutional practices, resulting in a series of agreed measures, designed exclusively for the specific needs of the context.

As contributions to guide this process, the route for the creation of a CSR policy was consolidated along with the report model that guides the accountability of the CMC to its stakeholders under the guidelines offered by the SDG COMPASS guide, recognizing the progress made so far by the organization on CSR and SDG.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora: Adriana Vega.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones internacionales y los gobiernos actualmente han tomado papeles secundarios en la definición del rumbo del desarrollo mundial y la sostenibilidad, mientras tanto, la participación del sector privado ha cobrado una relevancia sin precedentes desde el posicionamiento hegemónico del Neoliberalismo, e impulsado por los cambios tecnológicos, sociales y económicos desempeña actualmente un papel determinante en la manera en que el ser humano se relaciona entre sí y con la naturaleza, con el tiempo desencadenando y agudizando un sin número de problemáticas sociales. Frente a eso, múltiples sectores públicos, privados y/o de la sociedad civil se han dado a la tarea de generar iniciativas para hacerle frente a las externalidades negativas ocasionadas por el sistema de producción y consumo. Entre estas iniciativas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- creados por las Organización de Naciones Unidas han tomado gran relevancia como una agenda de desarrollo alternativa. Algunos de los principios que orientan esta apuesta están anclados en los ODS, que alienta a las empresas a adoptar prácticas sostenibles y a generar y obtener información que dé cuenta de los procesos adelantados en sus determinadas actividades económicas. Por esto, para lograr avances significativos en el cumplimiento de los ODS es imperativo permear al sector privado con sentido ético, reflexivo y humanizante; es por esto que, a partir de la experiencia práctica de la Congregación Mariana Claver de Bucaramanga (CMCB), se pretende formar una iniciativa que articule su accionar con las metas propuestas por los ODS y un permitir que se genere un modelo de informe para la rendición de cuentas de la institución a sus grupos de interés.

En este documento se presenta el proceso y los resultados de la práctica empresarial desarrollada en la CMCB y su contenido se encuentra dividido en seis partes. En la primera, se hace

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

una breve presentación de la institución, recorrido y direccionamiento estratégico. En la segunda parte se mencionan los aspectos teóricos, conceptuales y normativos que orientaron el proceso; en el siguiente capítulo se presenta el diagnóstico que se fundamentó en la matriz DOFA en la que son expuestas las principales fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades de la institución frente al tema de los ODS. A continuación, se muestran las estrategias planteadas que orientaron el proceso de intervención y los planes operativos que se usaron para su ejecución. Finalmente, el documento contiene un análisis de los resultados obtenidos con el desarrollo de cada estrategia y un balance de los resultados obtenidos como el análisis del avance de la organización en materia de ODS y rutas propuestas en aras de mejorar la transparencia y responsabilidad, entre otros.

1. Presentación de la Institución

La Congregación Mariana Claver es una entidad laica presente en Bucaramanga desde el 9 de septiembre de 1953. Mediante la Resolución N.º 46 expedida por la Gobernación de Santander, se constituye como una entidad sin ánimo de lucro y de derecho privado a partir el 9 de septiembre del mismo año. Es de origen canónico, actúa bajo la tutela y orientación de la Compañía de Jesús y busca promover a los más necesitados y servirles en el área de salud, educación, servicios jurídicos y empleo para lo cual ofrece servicios de salud y educación (Congregación Mariana Claver, 2018).

El área de salud concentra sus objetivos en la atención de baja complejidad a diferentes grupos poblacionales mediante la realización de procedimientos de odontología y medicina; los servicios están habilitados según las normas del Ministerio de Protección y Seguridad Social. Su modelo de atención se centra en el paciente y la gestión del riesgo clínico brindando un trato humanizado a pacientes y cuidadores.

La Cobertura de los servicios de Salud de la Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, en el año 2018 fue de 23.451 actividades distribuidas en diferentes áreas de atención (Congregación Mariana Claver, 2018) según lo muestra la Ilustración 1.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

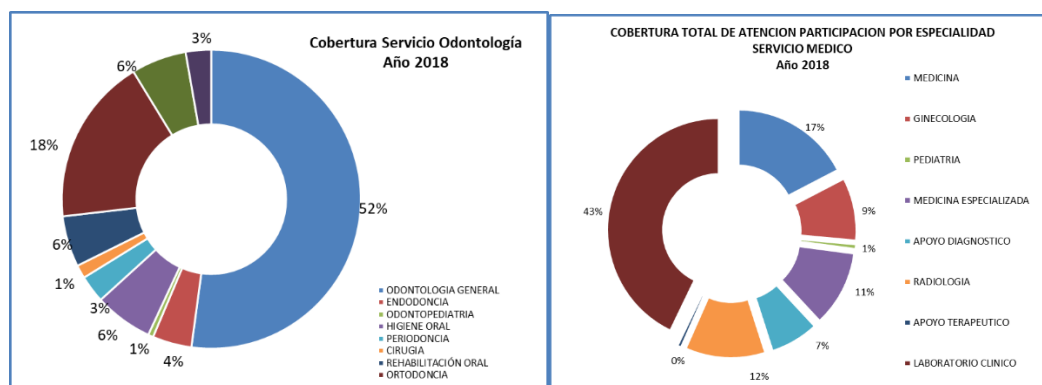


Figura 1. Informe de Gestión 2018. Cobertura en Salud 2018. Congregación Mariana Claver, 2018

Por otro lado, los Servicios de Educación (Tabla 1) se dirigen principalmente a jóvenes de estratos socioeconómico 1, 2 y 3 del Área Metropolitana de Bucaramanga. En el año 2018 hubo un total de 2.070 estudiantes distribuidos en programas técnicos laborales y formación complementaria, en su mayoría provenientes de colegios públicos de la ciudad y de alianzas con entidades como CAJASAN, COMFENALCO, FAVAC y SENA.

Los servicios de educación se encuentran organizados en dos áreas:

Tabla 1

Programas de Educación Técnica e Informal

Programa Educación Técnica	Programa Educación Informal
Técnico laboral en auxiliar de enfermería	Belleza
Técnico laboral en atención a la primera infancia	Cocina
Técnico laboral en auxiliar administrativo en salud	Panadería
Técnico laboral en auxiliar de salud oral	Guarnición y marroquinería
Técnico laboral en auxiliar en servicios farmacéuticos	Confecciones
Técnico laboral en confección	Salud
Técnico laboral en panadería	Informática
Técnico laboral en organización de archivos	Comercial

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Técnico administrativo	laboral	en	asistente	Manualidades
Técnico administrativo	laboral	en	asistente	Calzado
Técnico	laboral	en	contabilización de operaciones comerciales y financieras	
Técnico	laboral	en	cocina	
Técnico	laboral	en	ventas de productos y servicios	

Fuente: Congregación Mariana Claver, 2018

Aun cuando en la razón de ser de la organización está previsto la prestación de Servicios Jurídicos y Empleo, durante el período de realización de la práctica empresarial estos servicios no se encontraban en funcionamiento. Mientras los servicios de empleo se circunscribían a algunas gestiones externas para los egresados de los programas de educación. Sin embargo, a lo largo de la práctica.

1.1. Direccionamiento estratégico

La Congregación Mariana es una institución comprometida con el desarrollo del Departamento, especialmente con las poblaciones más vulnerables del mismo; por ello, a través de los servicios de educación y salud que brinda, busca mejorar las condiciones de vida de las personas que a ella se vinculan. Dicho compromiso se ve expresado en su misión y visión (Congregación Mariana Claver, 2018).

Como reconocimiento a su labor, en agosto de 2017, la Corporación Fenalco Solidario hizo entrega del Certificado en Responsabilidad Social a la CMCB al demostrar su compromiso y fortalecimiento de buenas prácticas con el medio ambiente, el Estado, la sociedad, la comunidad, los clientes, consumidores, proveedores y colaboradores, variables que dicha entidad califica. Esta certificación fue ratificada en el año 2018 una vez la entidad certificadora avalara los avances de la organización en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Es de destacar que la entidad cuenta con una estructura organizacional funcional y jerarquizada (Ilustración 2), encabezada por la Asamblea General de Congregados, de la cual depende la Junta de Gobierno conformada acorde con los estatutos por el Presidente y Representante Legal, Vicepresidente, Director Espiritual y tres vocales. En línea directa se encuentra el Gerente General seguido en línea jerárquica por las tres subgerencias a saber: La Subgerencia Administrativa y Financiera, la Subgerencia de Educación y la Subgerencia de Salud, de las cuales se desprenden otros colaboradores que contribuyen a agilizar procesos y reducir barreras entre la institución y agentes externos.

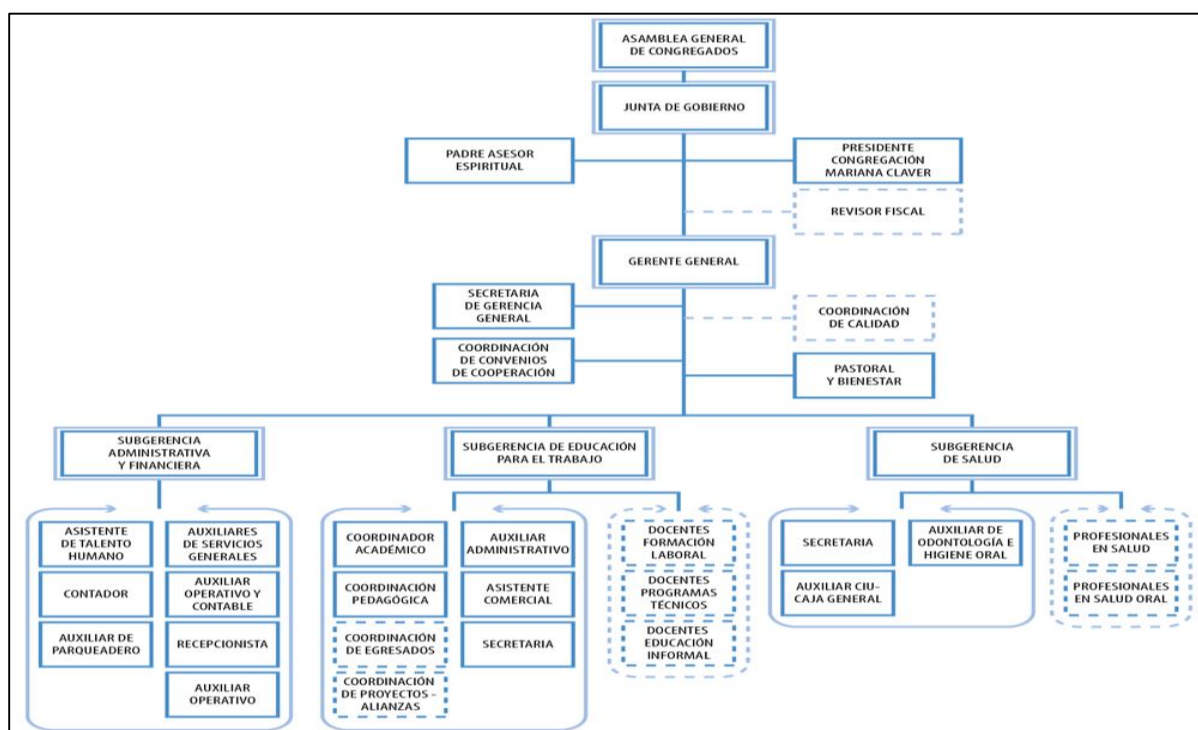


Figura 2. Estructura Organizacional de la Congregación Mariana Claver. Congregación Mariana Claver, 2018

La gestión organizacional de la entidad sigue una plataforma estratégica que fundamenta el mapa de procesos. En la Ilustración 3 se reflejan los procesos de la entidad y la forma cómo interactúan unos con otros con el claro objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS



Figura 3. Mapa de procesos de la congregación Mariana Claver. Congregación Mariana Claver Bucaramanga, 2017

Los procesos estratégicos son denominados Gestión Directiva y Gestión de Pastoral. En el primero aparece como responsable el Gerente General quien se encarga de orientar el direccionamiento estratégico de la organización y asegurar el compromiso del personal, garantizando el cumplimiento de los objetivos, con un manejo eficiente de recursos y responsabilidad social. La Gestión Pastoral es significativamente importante ya que a través de los fundamentos de la espiritualidad ignaciana se busca la formación de las personas vinculadas a la institución en todos los niveles para fomentar el desarrollo integral.

Por otro lado, se muestran los procesos de apoyo a saber: La gestión financiera, que garantiza la liquidez, seguridad y rentabilidad de los recursos financieros de la institución, así como la entrega oportuna de información contable para la ejecución de los planes y programas; este proceso se enfoca a lograr la sostenibilidad en el tiempo.

La Gestión de Talento Humano busca proveer y mantener el personal competente requerido para los procesos, promoviendo un ambiente favorable, sano y seguro; el objetivo central es

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

alinear el desarrollo Integral de cada miembro de la organización con el logro de los objetivos estratégicos. Finalmente, en esta gama de procesos, se encuentra la Gestión de Recursos Físicos, Tecnológicos y Ambientales que dirige y realiza actividades para mantener en óptimas condiciones la infraestructura física y equipos de la Institución para la adecuada prestación del servicio; para lograr los objetivos de este proceso hay especial interés en la gestión de proveedores y en minimizar el impacto ambiental.

Los procesos misionales representan la razón de ser de la Congregación Mariana. Se encuentran aquí los procesos del Servicio de Educación y del Servicio de salud. En relación con el primer servicio se hallan como procesos Gestión Curricular, Gestión Educativa y Seguimiento a egresados. La Gestión Curricular está centrada en la organización y desarrollo de programas y servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno social y productivo, mientras que Gestión Educativa lleva a cabo las actividades de admisión, registro y control académico, de bienestar estudiantil y formación integral que aseguran el fortalecimiento de competencias para la inserción laboral y la satisfacción del usuario.

Para finalizar, se realizan actividades de seguimiento a los estudiantes graduados y se ofrecen servicios complementarios que contribuyan al mejoramiento de su desempeño como egresado y su vinculación en el sector productivo, alcances previstos para el proceso de Seguimiento a egresados.

En cuanto a los servicios de salud, se vislumbra el proceso de Gestión Clínica Asistencial, que busca garantizar que la prestación de servicios se realice cumpliendo los estándares de calidad exigidos por los diferentes grupos de interés (Oportunidad, Accesibilidad y satisfacción con la atención) y la Gestión del Riesgo Clínico que enfoca sus objetivos en los procesos de atención para garantizar la seguridad de los pacientes.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

2. Objetivos de la práctica empresarial

2.1.Objetivo general

Desarrollar una ruta para el despliegue de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE- en la gestión estratégica de la Congregación Mariana Claver de Bucaramanga

2.2.Objetivos específicos

- Analizar los avances en el cumplimiento de compromisos logrados por la Congregación Mariana en el período 2018, frente a los ODS.
- Definir el procedimiento para la rendición de cuentas de la CMC en el marco de la RSE.
- Contribuir al desarrollo de capacidades técnicas que permita al grupo directivo de la Congregación Mariana la medición, evaluación y reporte de los ODS a sus grupos de interés.

3. Metodología del Proceso de la Práctica Empresarial

A continuación, se describen los aspectos metodológicos que orientaron el desarrollo de la Práctica Empresarial, cuya puesta en marcha siguió los cuatro momentos claves propios del enfoque operativo del Trabajo Social según (Barros, Jiménez de Barros, & Quesada de Greppi, 1976): Diagnóstico, Planeación, Ejecución y Evaluación. En sintonía con las características de la institución es preciso mencionar que el proceso se abordó desde la gerencia estratégica, ya que como lo expone, “la metodología de trabajo está condicionada por el contexto, los sujetos, las problemáticas y la estructura organizacional” (Cifuentes, 2002, pág. 112); por ello, las etapas planteadas a continuación (Tabla 2) fueron propuestas en función de las exigencias institucionales.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Tabla 2

Metodología del proceso de intervención

	ETAPA I Diagnóstico	ETAPA II Planeación	ETAPA III Ejecución	ETAPA IV Evaluación
Objetivo	Identificar las situaciones relevantes para el proceso de intervención profesional de Trabajo Social en la Congregación Mariana.	Diseñar las estrategias que orientan el proceso y definir las acciones que posibiliten el cambio.	Desarrollar los planes operativos que operacionalizan las estrategias	Valorar el cumplimiento de los objetivos trazados en el proceso de intervención.
Actividades	Ubicación, contextualización y análisis situacional de la Congregación Mariana. Revisión documental del accionar de la Congregación Mariana en las acciones de RS. Revisión y validación de modelos de rendición de cuentas. Entrevistas con actores claves de la Congregación Mariana para determinar los mecanismos de rendición de cuentas usados en vigencias anteriores. Identificar y analizar las fortalezas, las debilidades, amenazas y oportunidades de la institución	Consultar modelos de referencia para la rendición de cuentas. Establecer una propuesta de modelo de rendición de cuentas más pertinente a los requerimientos de la Congregación Mariana. Diseñar herramientas que contribuyan a la gestión de datos sobre acciones socialmente responsables. Conformación de un grupo gestor para la elaboración del modelo de rendición de cuentas. -Socializar con las directivas el modelo planteado.	Establecer contactos con grupos de colaboradores de la institución a fin de implementar los planes operativos. Aplicar las herramientas de recolección de datos. Análisis de información.	Elaboración de informe de evaluación. Socialización del proceso y resultados con el grupo gestor y los directivos de la institución
Resultados esperados	Insumos que permitan la elaboración del plan estratégico pertinente a las necesidades y exigencias institucionales	Elaboración de la ruta metodológica que permitirá a la Congregación Mariana la rendición de cuentas a sus grupos de interés.	Ejecutar acciones que permitan a la Congregación Mariana optimizar el proceso de rendición de cuentas a sus grupos de interés.	Informe final del Proceso de intervención de Trabajo Social. Continuidad e implementación del modelo de informe para la rendición de cuentas de la Congregación

4. Marco referencial

4.1.Marco teórico y conceptual

A continuación, se enuncian y conceptualizan los elementos teóricos y conceptuales necesarios para el adecuado entendimiento y abordaje del proceso de Práctica Empresarial comenzando por elementos generales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), hasta abordar conceptos específicos propios del objeto de intervención.

4.1.1. Del Desarrollo Sostenible a la Responsabilidad Social Empresarial

Carrizosa, citando a la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, define el desarrollo sostenible como un proceso de mejoría económica y social, que satisface las necesidades y valores de todos los grupos interesados manteniendo las opciones futuras y conservando los recursos naturales y de diversidad (Carrizosa, 1990). Según (Reyes, 2014) el enfoque se fundamenta en cuatro principios de sostenibilidad desarrollados desde los años 80's, enmarcados en temas de índole ecológico, social, cultural y económico, mostrando así que, no es solamente urgente la preservación de los recursos naturales para asegurar la supervivencia de las generaciones pre futuras.

Según Vidal (2011), las empresas se han percatado que, un accionar sostenible les significa una ventaja comparativa frente a sus competidores, y por lo tanto adoptarán medidas socialmente responsables, siempre y cuando sus intereses de generación de capital estén alineados con las medidas necesarias para asegurar la supervivencia de las generaciones futuras.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Varios años han transcurrido y el estudio de las consecuencias sociales y ambientales ocasionadas por el modelo de producción y consumo ha sido el foco de múltiples áreas del saber, a tal medida que se habla de “ciencia de la sostenibilidad” como aquella orientada a transformar las formas en las que históricamente el ser humano se ha relacionado con la naturaleza a través de la promoción de cambios de orden estructural (Bebbington & Larrinaga, 2014).

Bajo este marco argumentativo de preocupación y alarma, la Responsabilidad Social Empresarial ha sido un tema recurrente en tiempos recientes, y tiene un gran auge entre organizaciones e instituciones de distintas índoles, lo que ha generado un gran número de interpretaciones y aplicaciones, influenciadas por diversos acercamientos al concepto (Acosta González y Cortes Parra, 2015).

La Comunidad Europea (2002), entiende a la RSE como la “la integración voluntaria” de acciones empresariales orientadas a dar respuesta a las preocupaciones y necesidades sociales, ambientales y económicas de sus grupos de interés. Es necesario señalar que en esta conceptualización se concibe a la RSE como una opción que la empresa puede o no adoptar en su accionar. Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende a la RSE como:

la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores (Organización Internacional del Trabajo, 2008, pág. 1).

Aunque lejos de percibirla como una obligación, la OIT profundiza en el aspecto de la transversalidad, factor que debe integrarse en cada aspecto en el que se desenvuelve la

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

organización. Desde un punto vista local, como lo es el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) se señala a la Responsabilidad Social como:

(...) la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno (CCRE, 2006 pág. 47).

La mayoría de los enfoques de RSE se relacionan estrechamente con marcos ideológicos de corte neoliberal, dentro del cual se responde a las problemáticas sociales por medio de acciones denominadas por (Porter & Kramer, 2006) como “filantrópicas” cuyo fin último es la generación de valores intangibles para la organización, como reputación y mejoramiento de la marca. Esto le arrebató el sentido a la “filantropía estratégica” de estos autores, ya que las acciones que desempeñaría la organización bajo este modelo no estarían pensadas para el mejoramiento de las condiciones sociales, sino para favorecer la competitividad de la empresa. Los efectos beneficiosos para la sociedad de suceder serían secundarios.

Si la organización se piensa a sí misma como un ente exclusivamente utilitarista, no va a lograr cumplir con el deber ser de una empresa responsable como lo es la generación de bienestar social; en este tipo de organización resulta contradictorio hablar de valores como filantropía, ya que solo existe el interés de acumulación de capital.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La Responsabilidad Social Empresarial debe concebirse no como una opción altruista, sino como un compromiso. Como establece el mismo está ligado estrechamente a la ética y toda organización lo adquiere desde su fundación; este compromiso debe integrarse en cada acción y postura de la empresa y no como una función que debe relegarse a un departamento administrativo específico al interior de esta (Cortina, 2010).

4.1.2. Agendas de desarrollo internacionales y su lógica dentro del sistema

Neoliberal

Bajo las lógicas del Desarrollo Sostenible y la RSE se crean las agendas de objetivos internacionales construidas por organizaciones como la Organización de Naciones Unidas. En este marco surgen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales los más vigentes, que se crean con el propósito de ser un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).

Los ODS retoman los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, incorporando otros enfoques como el cambio climático, el consumo sostenible, la desigualdad económica, la equidad género, etc. Han de interpretarse colectivamente y de manera conexa, ya que son problemáticas que tienen causas similares.

Los ODS pretenden promover la responsabilidad colectiva de las naciones para mejorar de manera sostenible las condiciones de vida de los sectores más vulnerables, fomentando el trabajo en conjunto bajo metas específicas y pertinentes al contexto global. El avance que se logre sobre los ODS depende de la capacidad de los distintos actores sociales para encontrar

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

oportunidades de articulación que asegure una existencia digna para las generaciones venideras (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018)

Después de conceptualizar lo anterior bajo una mirada crítica, se concluye que el modelo de una empresa socialmente responsable debería desarrollar su actividad económica en total armonía con su contexto social, económico y ambiental. En otras palabras, es preciso que la empresa asuma su papel como un ente generador de bienestar social siendo estratégica en la búsqueda de oportunidades de crecimiento al tiempo que responde a las necesidades de la población y el medio ambiente. Caso contrario ocurre bajo los marcos interpretativos del Desarrollo Sostenible y la RSE donde si bien existe el interés genuino por garantizar la supervivencia del planeta y por ende de la especie humana, no se cuestionan las causas estructurales encarnadas en el sistema de producción. En lugar a esto se buscan maneras de justificarlo mediante acciones paliativas que distraen la atención de las masas creando sensaciones desmovilizantes, reduciendo así el tiempo que le pueda quedar a la sociedad para enmendar sus acciones y cambiar su rumbo.

4.1.3. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas de una organización es el conjunto de mecanismos que permiten explicar justificadamente, sus objetivos y resultados a sus grupos de interés y contribuir a la mejora de la organización (Universidad Politécnica de Cataluña, 2018).

Como eje importante para lograr lo señalado anteriormente, la Guía ISO 26000 insta a que todas las organizaciones adopten una conducta socialmente responsable, que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad en la que se encuentra inmersa (ISO, 2010). Es por esto por lo que proponen siete principios básicos, los cuales toda organización debe tener en cuenta, con el fin de maximizar su contribución a la sociedad: transparencia, comportamiento ético, respeto

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

por las leyes, intereses de los grupos de interés, respeto por las leyes internacionales, respeto por los derechos humanos y la rendición de cuentas. Este último destaca en la norma porque propone a la organización responder por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, asumiendo la responsabilidad por sus impactos negativos y el compromiso de tomar las medidas pertinentes para repararlos y evitar repetirlos.

De otro lado, aparecen otros mecanismos para rendir cuentas, que contemplan el enfoque de Desarrollo Sostenible dentro de los que se destacan los dos siguientes:

- Global Reporting Initiative (GRI) – Reportes de Sostenibilidad
- Global Pact – SDG Compasas

La primera herramienta denominada Reporte de Sostenibilidad, le permite a la empresa evaluar los impactos sociales, económicos y ambientales que produce en su funcionamiento. La elaboración de ese reporte requiere que la institución se esté monitoreando constantemente, ya que el producto final será la recopilación y análisis de los informes de sostenibilidad que se desarrollen en un periodo determinado. La finalidad del Reporte de Sostenibilidad es mejorar los procesos de transparencia de la organización y rendir cuentas a los grupos de interés (Capacitarse, 2014).

El segundo mecanismo de rendición de cuentas es producto de los esfuerzos de *Global Pact* por avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Busca que las organizaciones reflexionen desde su accionar cotidiano la manera para aportar a los ODS y por ende a la solución de los grandes retos sociales, económicos y ambientales que enfrenta el planeta.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

En este escenario aparece *SDG Compass* “una guía que proporciona herramientas e información a las empresas para alinear, medir y gestionar sus estrategias y su contribución a la consecución de estos objetivos” (Pacto Global, 2018, pág. 1).

Esta guía plantea cinco pasos para ayudar a las empresas a maximizar su contribución a los ODS:

- ❖ Conocer los objetivos.
- ❖ Definir los prioritarios.
- ❖ Establecer metas e indicadores.
- ❖ Integrarlos.
- ❖ Comunicarlos y reportar sus avances

Como es de esperarse, el primer paso de la guía *SDG Compass* recomienda enfáticamente que todos los integrantes de la organización se familiaricen con los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, para que al incorporarlos permita a cada área de la organización interpretarlos en función de oportunidades de mejora al funcionamiento de la empresa, en términos de sostenibilidad y productividad.

El siguiente paso consiste en seleccionar los objetivos más pertinentes al accionar de la organización. Para ello es necesario evaluar los actores involucrados, las áreas de impacto y los alcances, entre otros elementos de la razón social de la empresa; posteriormente hay que priorizar iniciativas comunes para mejorar el rendimiento de la organización, lo cual lleva al siguiente paso, que consiste en establecer metas claras, medibles y específicas frente al aporte de la organización a los objetivos seleccionados.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Por otro lado, es necesario conceptualizar un término que se ha mencionado anteriormente y que seguirá teniendo gran relevancia para la práctica empresarial, es *Stakeholders* o grupos de interés. Se denomina así a los individuos o grupos que tienen un especial interés en el resultado de determinadas áreas de la empresa y en la manera en que ésta utiliza sus recursos. Los mismos pueden ser parte del entorno externo e interno de la organización. Estos grupos se caracterizan por presentar un interés muy específico y limitado a ciertos aspectos, en los que no suelen coincidir con la dirección ni con otros grupos. En este sentido la alta gerencia de la empresa debe equilibrar el interés de cada grupo y el suyo propio, de manera que no se produzcan conflictos que puedan afectar el buen funcionamiento de la organización (Pelekais & Aguirre, 2008).

En el marco descrito es esencial que las organizaciones encuentren maneras para recopilar, y comunicar a sus grupos de interés los avances que se tuvieron al finalizar un periodo determinado, con el fin de medir y reflexionar sobre el impacto de sus actividades en el medio en el que se desenvuelven; esto como un requisito para poder evaluar la viabilidad de sus actividades y poder tomar decisiones éticamente responsables y coherentes sobre el rumbo de cada institución. Y aunque (Ariza, 2012) revela que en Colombia los estudios que permiten determinar el proceso adecuado para la generación de informes de sostenibilidad son bastante recientes y se requiere de profundizar aún más, es necesario comenzar a desarrollar ejercicios alrededor de este tema en búsqueda de mejorar los procesos de rendición de cuentas y por ende la transparencia de las instituciones.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

4.2. Marco normativo

Como se ha mencionado anteriormente en las definiciones más aceptadas de RSE, las empresas son autónomas de adoptar conductas socialmente responsables; es por ello, que no existe ningún cuerpo normativo, nacional o internacional que obligue o regule las acciones de Responsabilidad Social que decidan adelantar las empresas. Sin embargo, existen distintas guías y/o manuales, como los que se muestran a continuación, que ofrecen directrices y recomendaciones sobre cómo debería una organización adelantar medidas de RSE (Tabla 3). Adicionalmente, se exponen brevemente algunas de las normas por las que la Congregación Mariana Claver rige sus sistemas de gestión y programas educativos y de servicios de salud:

Tabla 3
Normograma

Documento	Orden	Efecto
SENTENCIA T-247 de 2010	Nacional	Enfatiza el carácter voluntario de la RSE y concluye que los procesos de RSE deben darse en conjunto con los grupos de interés, no ha de ser una acción únicamente empresarial, aunque sea esta quien gesta las acciones de RSE
GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 180	Nacional	Se proporcionan directrices para un enfoque de gestión socialmente responsable en las organizaciones, entendiendo a la RSE como un proceso beneficioso para la organización en términos de sostenibilidad y mejoramiento de la confianza e imagen.
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5663	Nacional	Esta norma nacional establece los requisitos de calidad de programas de formación para el trabajo en las áreas auxiliares de la salud, acorde con la legislación vigente que rige a las instituciones educativas que ofrezcan este servicio educativo.
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5581	Nacional	Esta norma especifica los requisitos de calidad que deben tener los programas de formación para el trabajo
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5555	Nacional	Esta norma técnica colombiana especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad de una institución oferente de servicios de formación para el trabajo

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

NORMA INTERNACIONAL ISO 9000	Internacional	Esta Norma Internacional describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad que son universalmente aplicables
NORMA INTERNACIONAL ISO 9001	Internacional	Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad
ISO 26000	Internacional	Es una guía que define las líneas a seguir en materia de Responsabilidad Social establecidas por la ISO, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a demostrar su compromiso con el entorno, así como con las partes interesadas.
SA 8000	Internacional	Busca regular la gestión de calidad, la gestión medio ambiental, la prevención de los riesgos laborales, la seguridad e higiene en el trabajo, el trabajo infantil y forzado, los derechos sindicales y los horarios de los trabajadores y remuneración
AA 1000	Internacional	Busca proveer a las organizaciones de cualquier sector, tamaño y región de unos estándares de mejora de la sostenibilidad
SGE21	Internacional	Tiene como propósito fomentar la RSE al interior de las organizaciones.
Pacto Global	Internacional	Es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción, así como contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

5. Diagnóstico situacional

Los 17 objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible propuestos por la ONU entraron en vigor el 1 de enero de 2016. Se espera que en el 2030 se concreten los resultados de esta agenda que se centra en la erradicación de la pobreza, la reducción de las desigualdades y el desarrollo sostenible, en el que los derechos humanos deben constituir un pilar básico. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que aunque los ODS están formulados en función de resolver la mayoría de las profundas problemáticas que aquejan los sectores más vulnerables a nivel mundial, no cuestionan el papel del modelo de producción y consumo en la creación de dichas problemáticas,

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

por tanto los esfuerzos sociales y políticos que se articulen con la agenda de los ODS deben tomar a ésta como un conjunto de estrategias de entrada para a futuro poder generar acciones que gesten condiciones de transformación real y efectiva en contextos empresariales que pueden o no estar fuertemente permeadas por el utilitarismo.

Ahora bien, para avanzar en los objetivos propuestos en la Agenda de Desarrollo 2030 se hace necesaria la participación de los poderes públicos, el sector privado, la sociedad civil organizada, los organismos regionales e internacionales, las entidades e instituciones del mundo académico y toda la ciudadanía del mundo (ISI Argonauta, 2017); en este sentido, el sector privado tiene un papel fundamental en los procesos de desarrollo y es uno de los agentes responsables tanto de la situación actual mundial, como de mitigar y transformar las condiciones de desigualdad de cada una de las regiones donde opera.

Entendiendo esto, la Congregación Mariana Claver de Bucaramanga se ha constituido como una entidad que facilita el acceso a servicios de salud y educación para las poblaciones más vulnerables, y dada su trayectoria en el área de Bucaramanga hoy se ubica como un referente de buenas prácticas en la región. Sin embargo, si bien es cierto que la institución ha decidido adherirse a los ODS y aportar al cumplimiento de éstos desde su accionar, al realizar un análisis de los avances de esta iniciativa al interior de la organización, se observa que la misma no se enmarca en políticas institucionales, y es evidente que las acciones adelantadas en materia de ODS no responden a priorizaciones claras, ni tienen correspondencia con las metas que plantean dichos objetivos.

En concordancia con lo anterior y siguiendo el plan de trabajo que se trazó para el desarrollo de la práctica empresarial, en un primer momento fue necesario revisar la formulación

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

estratégica de la CMCB dado que la misma prevé un despliegue estratégico alineado a los ODS. Esta tarea permitió develar que la organización le apunta a alguno de éstos, pero no hay congruencia con los diferentes aspectos de la dinámica organizacional como se muestra más adelante.

Es importante anotar que, dado que la organización sigue los principios de la gerencia estratégica, la metodología del proceso de intervención siguió las etapas de análisis situacional, formulación de planes operativos, implementación de estrategias y evaluación que enmarcan este tipo de gerencia (Armijo , 2009).

Dentro de la etapa del análisis situacional, fue importante la identificación de factores a nivel interno y externo que se presentan en el accionar de la Congregación Mariana. Para ello, se utilizaron técnicas para la recolección de información como la revisión documental, conversaciones no formales con el personal administrativo, observación participante y no participante, entre otras.

Las acciones de esta etapa estuvieron enfocadas en la búsqueda de información y su respectivo análisis, acciones que fueron posibles mediante el desarrollo la matriz DOFA (Tabla 4). Esta tarea aportó las bases para el diagnóstico ya que se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la CMCB en relación con el objeto de intervención; igualmente fue el punto de partida para la generación y priorización de estrategias dirigidas a potenciar las fortalezas y oportunidades y a superar de las debilidades y amenazas.

A continuación, se encuentra la matriz DOFA construida a partir de los insumos aportados tanto por colaboradores/as de la CMCB como información rescatada de la revisión documental que se realizó en el primer momento del proceso de Práctica Empresarial.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Tabla 4
Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La Congregación Mariana ha realizado un ejercicio para alinear a su planteamiento estratégico los ODS a los cuales puede contribuir con sus objetivos corporativos.	En la Congregación Mariana no hay evidencia de la incorporación de metas de desarrollo sostenible en todas las funciones de la organización.
Articulación con diversas organizaciones de carácter público y privado para realizar proyectos de intervención social.	No hay política documentada de RSE.
En el desarrollo de actividades de la Congregación se gestionan los riesgos ambientales asociados a la prestación de los servicios	La entidad carece de un código de ética y buen gobierno corporativo que contenga las disposiciones, políticas y criterios para el desarrollo de las mejores prácticas administrativas.
Los programas de formación para el trabajo y desarrollo humano que ofrece la Congregación Mariana facilitan el acceso de los jóvenes a una educación de calidad.	La comunicación de los resultados de la gestión de la Congregación Mariana se enfoca sólo a algunos de sus grupos de interés.
Los niveles de cobertura alcanzados por los servicios odontológicos evidencian el acceso de diversos grupos poblacionales a servicios no incluidos en los planes de atención del SGSSS.	La infraestructura de la CM no permite el acceso y disfrute a la población en situación de discapacidad.
La información que divulga la Congregación Mariana sobre su gestión corporativa a diferentes grupos de interés cubre aspectos que van más allá de los datos financieros y contables.	En la Congregación Mariana no se han llevado a cabo acciones de difusión y apropiación de los ODS por parte de su equipo de trabajo.
La organización se ha adherido de manera voluntaria a la iniciativa de Fenalco Solidario de RSE cumpliendo estándares en diferentes áreas de gestión.	El talento Humano de la organización es contratado bajo diferentes modalidades que impactan su estabilidad.
La Congregación Mariana genera empleo para personal calificado en áreas de la salud y educación.	

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La ejecución de programas extramurales de atención que vinculan a grupos poblacionales específicos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El interés de empresas de todos los tamaños y sectores por contribuir en forma clara y decidida a la Agenda Global del Desarrollo Sostenible.	Los hábitos de consumo y las formas de relacionamiento con el planeta generan crisis ambientales.
Los ODS definen un marco de acción común y un lenguaje que ayuda a las empresas a comunicar su impacto y desempeño, con mayor consistencia y eficacia a las partes interesadas.	Expedición constante de normas que impactan el funcionamiento de los servicios de salud y educación y afectan la dinámica de la Congregación Mariana.
La certificación de estándares voluntarios como atributo diferenciador de las empresas.	La capacidad de respuesta de la Congregación Mariana frente al auge tecnológico que obliga a estar en constante actualización de aparatos y dispositivos electrónicos.
Tendencia a la virtualización, producto de la globalización de las comunicaciones.	Los procesos migratorios que generan constantes demandas de servicios sociales.
Existen organismos y lineamientos internacionales que facilitan la rendición de cuentas con los grupos de interés.	Las certificaciones de procesos de las empresas en muchos casos obedecen a presiones del contexto y a la necesidad de incorporarse a las cadenas productivas de otras empresas para asegurar permanencia en el mercado.
La creciente economía colaborativa abre la oportunidad para que las poblaciones tengan acceso a bienes y servicios.	Tendencia organizacional de priorizar la imagen corporativa a través de la obtención de certificaciones por encima del desarrollo de procesos conscientemente responsables.
	Los ODS no responden estructuralmente a las necesidades ocasionadas por el sistema de producción y consumo.

Al analizar los factores internos de la institución salen a relucir varios elementos que jugaron un papel fundamental en el desarrollo de las acciones adelantadas durante el proceso que se

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

llevó a cabo. En primer lugar, aparece como evidente el interés de la organización por mejorar constantemente los procesos relacionados con su accionar yendo más allá de los mínimos legales; lo anterior se une a la intención de ubicarse como referente de Responsabilidad social entre las entidades del tercer sector de la región. Sin embargo, estas intenciones han sido relegadas y como resultado, la CMCB no ha tenido avances significativos en su articulación con la agenda propuesta por los ODS y en los procesos de rendición de cuentas. De igual forma, la RSE ha sido asumida como un proceso altruista y no como un imperativo al que toda organización ética y reflexiva invierte tiempo y recursos.

La información de la matriz descrita hizo posible identificar que, si bien en la CMCB existe intención por mejorar su transparencia y realizar avances por aportar a los ODS (como realizar una alineación inicial de su despliegue estratégico con los ODS), esta entidad no ha logrado construir una política de buen gobierno y ética corporativa que regule el desarrollo de estas prácticas empresariales; causa de la que derivan la mayoría de las debilidades en materia de Responsabilidad Social Empresarial y rendición de cuentas que posee la institución.

Al contrastar todo lo anterior, se deduce que, si bien la institución se encuentra deseosa de reorientar su rumbo, no cuenta con la información necesaria para construir alternativas que logren cambiar el sentido de sus iniciativas; es allí donde contar con herramientas que les permita reflexionar sobre sus acciones puede jugar un papel fundamental en el grado de aporte que podrá realizar la CMCB al cumplimiento de los ODS. Es de destacar que estas condiciones se han mantenido debido a que no ha habido ningún tipo de llamado o directriz institucional que invite a sus colaboradores a permanecer en estados reflexivos y autocríticos frente al tema.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

A lo anterior se une el hecho que la Congregación Mariana Claver Bucaramanga ha sido permeada por la tendencia extranjera de presentarse como una institución socialmente responsable, entendiendo esto como generación de valores intangibles, lo cual ha creado que la presión por la certificación de organismos reguladores sea el fin de las acciones que se emprenden en nombre de la RSE. Al igual que en varios sectores empresariales, en la CMCB con este tipo de acciones lo que se favorece es su imagen de transparencia de los procesos ante los organismos reguladores en la fecha de evaluación, dejando a un lado el verdadero compromiso de generar condiciones que garanticen dicha transparencia, entendiendo así a las certificaciones como consecuencias del accionar responsable.

La Agenda Global de Desarrollo Sostenible 2015 a 2030 representa un valioso marco de oportunidades para poder llevar a cabo las acciones necesarias que lleven a asegurar las condiciones de supervivencia relevantes para la especie humana y ayuden a construir una visión compartida del futuro, y aunque en la CMCB en un primer momento se identificó el interés real de articulación a la agenda ODS, en el transcurso del proceso se logró complejizar dicha situación, tal como lo muestra el análisis de varios aspectos observados.

En segundo lugar, se logró identificar que, existe un nivel importante de discordancia entre el accionar de la CMCB y las metas propuestas por los ODS, que puede deberse total o parcialmente al desconocimiento sobre ODS de los colaboradores/as de la organización. Y aunque la CMCB cuenta con una amplia red de organizaciones y sectores aliados quienes pueden representar un factor importante al momento de generar estrategias que requieran apoyo y/o colaboración interinstitucional, los ODS como marco de intervención empresarial sigue siendo una temática a la cual parece no otorgársele demasiada importancia. Por esto, la principal causa de desarticulación de la CMCB y los ODS es el desconocimiento de éstos, y el

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

desaprovechamiento de las redes interinstitucionales para la creación de agendas de desarrollo sostenible.

Ahora bien, al identificar las problemáticas principales que se presentan en materia de RSE en la Congregación Mariana es evidente que la educación y la comunicación sobre ODS y RSE tanto intra como interinstitucional deben hacer parte de los esfuerzos necesarios para mejorar la transparencia y la capacidad de rendir cuentas; recorrido en el cual se debe fortalecer las condiciones favorables de la CMCB y las diferentes entidades y plataformas aliadas a las cuales se encuentra vinculada (Comité Departamental de Participación Ciudadana, Consejo Departamental de Paz, Reconciliación y Convivencia de Santander.) para poder darle continuidad y contundencia. Con base en las conclusiones anteriormente expuestas, y realizando un cruce entre los factores internos y externos de la CMCB, se construyeron un total de nueve estrategias que pueden ser observadas en la Tabla 5.

Tabla 5
Estrategias DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
Gestión de un modelo de rendición de cuentas con lineamientos de los ODS.	Desarrollo de ciudadanía corporativa.
Complementariedad de actores.	Establecer lineamientos para la formulación de la política de RSE con los ODS como marco.
Inclusión de grupos poblacionales específicos.	
Estrategias FA	Estrategias DA
Información, educación y comunicación sobre RSE y ODS.	Promoción de ODS en los públicos internos.
Creación de una propuesta de valor única.	Creación de código de ética y buen gobierno.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Para la selección de las estrategias pertinentes para el desarrollo de la propuesta de intervención, se realizó una priorización (Tabla 6) con los estudiantes responsables de esta iniciativa, el subgerente del sector salud de CMCB, y la Coordinadora de Talento Humano, quienes tomaron en cuenta factores como la importancia, pertinencia, impacto y viabilidad en el desarrollo e implementación de cada una de éstas. En la Tabla 6 se muestran los resultados de dicha priorización.

Tabla 6
Ponderación de Estrategias DOFA

ESTRATEGIA	CALIFICADOR 1	CALIFICADOR 2	CALIFICADOR 3	CALIFICADOR 4	PROMEDIO
Gestión de un modelo de rendición de cuentas con lineamientos de los ODS.	3,0	5,0	4,0	5,0	4,2 5
Complementariedad de actores.	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0
Inclusión de grupos poblacionales específicos.	5,0	3,0	3,0	4,0	3,7 5
Desarrollo de ciudadanía corporativa.	1,0	2,0	2,0	4,0	2,2 5
Establecer lineamientos para la formulación la política de RSE con los ODS como marco	3,0	5,0	5,0	5,0	4,5
Información, educación y comunicación sobre RSE y ODS.	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Creación de una propuesta de valor única.	3,0	2,0	2,0	3,0	2,5
Promoción de ODS en los públicos internos.	5,0	3,5	3,0	4,0	3,9
Creación de código de ética y buen gobierno.	3,0	4,0	3,0	3,0	3,2

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

De las estrategias arrojadas por el proceso de ponderación, fueron seleccionadas aquellas con un puntaje igual o superior a 4,0. De acuerdo con la matriz anterior, las estrategias apropiadas para optimizar los procesos de responsabilidad y rendición de cuentas en la Congregación Mariana Claver Bucaramanga son:

1. Gestión de un modelo de rendición de cuentas con lineamientos de los ODS
2. Información, educación y comunicación sobre RSE y ODS
3. Establecer lineamientos para la formulación la política de RSE con los ODS como marco

Dichas estrategias coinciden con las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo de la práctica empresarial.

6. Diseño Y Ejecución De Planes Operativos

El resultado de esta fase metodológica permitió la elaboración de planes operativos para intervenir y dar respuesta coherente a las situaciones identificadas (Tabla 7,8 y 9). Estos planes responden al objetivo de intervención profesional de desarrollar un modelo de informe de avances de las acciones adelantadas por la Congregación Mariana Claver de Bucaramanga en cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que permita a la organización la rendición de cuentas a sus grupos de interés. Para el logro de este objetivo se presentan a continuación los planes operativos que orientaron el proceso.

Para facilitar la lectura, los indicadores y entregables producto de la ejecución de estos planes operativos se presentarán en el apartado titulado *Resultados*.

Tabla 7
Plan Operativo #1

PLAN OPERATIVO

ESTRATEGIA: Gestión de un modelo de rendición de cuentas con lineamientos de los ODS

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

OBJETIVO: Establecer el proceso metodológico para la construcción y consolidación de un modelo de rendición de cuentas con lineamientos de los ODS

ACCION	META	INDICADORES	RESPONSABLE
ESTRATEGICA			
Análisis de los avances en el cumplimiento de compromisos logrados por la CMCB frente a los ODS	Identificar los avances en materia de ODS	Documento que contiene el análisis	Estudiantes de Trabajo Social
Conformación del grupo gestor para la construcción del modelo de informe de rendición de cuentas	Grupo gestor conformado por colaboradores/as de CMCB y los estudiantes de Trabajo Social	Grupo gestor	Estudiantes de Trabajo Social
Establecimiento de los lineamientos orientadores del informe de rendición de cuentas.	Consolidar el modelo de rendición de cuentas	Lineamientos del modelo	Estudiantes de Trabajo Social
Presentación de los lineamientos de informe al grupo gestor	Socializar el modelo con el grupo gestor	Acta de entrega	Estudiantes de Trabajo Social

La estrategia “Gestión de un modelo de rendición de cuentas con lineamientos de los ODS” buscó orientar metodológicamente la construcción de una guía de rendición de cuentas que tuviera en cuenta los ODS. Para esto, fue necesario realizar en primer lugar un análisis del despliegue estratégico de la CMCB para el período 2018, en el que se evidencia su interés por adherirse a los ODS y por si solo se constituye en un avance; sin embargo, dicho gesto no fue suficiente, ya que a través del análisis se identificaron falencias en el reconocimiento del alcance de cada Objetivo y su relación con el accionar de la institución. Dicho análisis se encuentra en el siguiente capítulo de este documento.

En segunda instancia, se dio lugar a la creación del grupo gestor conformado por la Subgerente del Servicio de Salud de CMCB, la Coordinadora de Talento Humano y la Coordinadora de Calidad quienes se encargaron de facilitar toda la documentación e

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

información necesaria para la construcción tanto del diagnóstico como del modelo de informe de rendición de cuentas. Paralelamente los estudiantes de Trabajo Social se encargaron de la referenciación de modelos de rendición de cuentas basados en los ODS escogiendo entre las distintas opciones, la *Guía Compass* como documento orientador de la formulación de dicho modelo; esta propuesta fue presentada y avalada por el grupo. Una vez establecidos los lineamientos bajo la directriz de esta guía, se hizo la socialización con el grupo directivo. Para junio de 2019 se tenía prevista la visita de Fenalco para renovar la certificación de buenas prácticas y este documento hacía parte de los avances por mostrar ante este organismo para obtener nuevamente el sello; sin embargo, dado que, para ese momento la institución tuvo un cambio de gerencia, la nueva administración decidió no renovar la certificación y asumió el compromiso de estudiar los lineamientos del modelo presentado.

Tabla 8
Plan Operativo #2

PLAN OPERATIVO 2019			
ESTRATEGIA: Información, educación y comunicación sobre RSE y ODS			
OBJETIVO: Informar a los y las colaboradoras de la Congregación Mariana de Bucaramanga sobre la importancia y pertinencia de los ODS en su contexto específico			
ACCION ESTRATEGICA	META	INDICADORES	RESPONSABLE
Diseño y preparación del, material educativo	Elaboración del material pedagógico para la realización de la actividad de sensibilización sobre los ODS	Material educativo elaborado	Estudiantes de Trabajo Social
Propiciar espacios de encuentro para hablar sobre ODS y RSE	Sensibilización respecto a la inclusión de los ODS en el accionar de la CMCB	Evidencias de la actividad (Fotografías)	Estudiantes de Trabajo Social

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Documentación de la importancia de los ODS y la RSE.	Comunicar la importancia de los ODS en la cultura organizacional de la CMCB	Infografías	Estudiantes de Trabajo Social
--	---	-------------	-------------------------------

La estrategia denominada “Información, educación y comunicación sobre RSE y ODS” pretendió familiarizar a los miembros de la CMCB con el tema de los ODS Y la RSE, para ello, se realizó un recorrido por las áreas de la institución comentando de manera general la importancia de lo ODS y contextualizando a los miembros de la institución sobre la integración de estos al accionar de la CMCB. A través de una actividad lúdica (Apéndice A) en la que se usó una ruleta que contenía los 17 ODS se pidió a los colaboradores/as presentes que participaran de la actividad con el fin de familiarizarlos/as con los ODS para se pudieran formar ideas sobre como ellos y las entidades públicas y privadas podían aportar al desarrollo sostenible. Luego, se hizo entrega de un separador (Apéndice B) que contenía en resumen aspectos importantes de los ODS.

Por último, se presenta el plan operativo de la estrategia denominada “Establecimiento de lineamientos para la formulación de la política de RSE con los ODS como marco”.

Tabla 9

Plan Operativo #3

PLAN OPERATIVO 2019			
ESTRATEGIA: Establecimiento de lineamientos para la formulación de la política de RSE con los ODS como marco.			
OBJETIVO: Crear una ruta que oriente la construcción de una política de RSE con los ODS como marco			
ACCION ESTRATEGICA	META	INDICADORES	RESPONSABLE
Revisar pasos para definir una política de RSE	Definir los pasos necesarios para la creación de una política de RSE	Pasos definidos en función de las necesidades de la institución	Estudiantes de Trabajo Social

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Redacción de la versión de la ruta	Diseñar una ruta con pasos a seguir para formular una política de RSE	Ruta estructurada	Practicantes de trabajo social y grupo gestor
Socialización entre miembros del grupo gestor	Presentación de la ruta	Acta de presentación	Practicantes de trabajo social

Esta estrategia logró formular los pasos a tener en cuenta para la construcción de la política de RSE, a través de la cual se entregó a la institución una ruta adaptada del modelo presentado por la guía de acuerdo con las necesidades de la CMCB tomando como referencia las políticas de Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial de tres instituciones BBVA (2017), Cotriza S.A. (2013) y Consejo Administración Pascual (2017). Como resultado se diseñó una ruta para orientar el proceso y fue socializada con los miembros del grupo gestor, quienes reconocieron este resultado como un avance y una herramienta importante a tener en cuenta al momento de construir y consolidar estas políticas.

7. Resultados de los Planes Operativos

Como se mencionó en el apartado anterior, este capítulo contiene los entregables, producto de la ejecución de los planes operativos, en total, se presentan cuatro entregables, entre los que destacan los análisis de los avances de la CMCB en materia de ODS y el resultado de la aplicación del instrumento que permitió identificar el nivel de apropiación de los miembros del grupo gestor en cuanto a RSE y ODS.

7.1. Análisis de las acciones adelantadas por la CMCBB en materia de ODS

Con el fin de ejecutar el plan operativo mencionado, se realizó un análisis del despliegue estratégico de la CMCB para el período 2018 (Apéndice C) en el que se tuvo en cuenta su adherencia a los ODS.

Para realizar el análisis fue necesaria la revisión del último informe de gestión del año 2018, el despliegue estratégico que contempla el accionar de la institución desde diferentes perspectivas, la guía *SDG COMPASS* (Pacto Global, 2018) que explica cómo se traducen los ODS al ámbito empresarial y ofrece a su vez, una serie de pasos para que se puede incorporar la sostenibilidad a su estrategia y el documento “*Empresa y Objetivos de desarrollo sostenible*” (Remacha, 2017) de la Universidad de Navarra que explica uno a uno en qué consiste cada objetivo y sus implicaciones en el entorno empresarial.

De acuerdo con lo contemplado en la guía *SDG COMPASS* el cumplimiento de los ODS requiere que estos estén integrados en la estrategia de negocio y, por lo tanto, que no se entiendan como proyectos aislados o filantrópicos. En este punto, el despliegue estratégico de la CMCB toma en cuenta algunos ODS para integrarlos a sus metas y logros por cumplir dependiendo de la perspectiva abordada. Sin embargo, esta integración estratégica refleja un desconocimiento del alcance de los ODS por parte de las personas responsables en la institución, ya que, al analizar los procesos que apoyan su cumplimiento, en su mayoría no guardan relación con lo que plantea cada objetivo.

De allí que, la integración estratégica debe significar, ante todo, comprender en qué consiste cada uno de los objetivos y las implicaciones que acarrear. Para desarrollar el análisis se tomaron cada una de las perspectivas planteadas en el despliegue operativo de la CMCBB y se estudiaron de la siguiente manera:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

7.1.1. Perspectiva Social

Con la intención de aumentar el número de personas atendidas y el compromiso de garantizar accesibilidad a servicios de salud y educación a grupos poblacionales vulnerables y minorías la CMCB integró los ODS 1 y 3 a su accionar.

Para el caso del ODS 1 que apunta a la reducción de la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo, se espera, que las empresas como motor del crecimiento económico, contribuyan a su erradicación a través de la creación de empleos y el aumento de ingresos en la población, así como la mejora de las infraestructuras, la inversión, la investigación y el fomento de la competitividad, y el pago de impuestos (Pacto Global, 2018).

En cuanto al ODS 3, hace referencia a que todas las personas tengan salud y bienestar en todas las etapas de la vida. Uno de los aspectos centrales de este objetivo es atender a las poblaciones más vulnerables (Pacto Global, 2018).

De acuerdo con lo anterior, es correcto afirmar que la CMCB integró estos ODS en concordancia con el objetivo principal de esta perspectiva, sin embargo, el ODS 1 se aleja del propósito planteado en el despliegue estratégico ya que, según lo mencionado por el Pacto Global es deber de las empresas contribuir al cumplimiento de este ODS a través de la creación de empleos y no a través de la humanización en la atención como lo plantea el despliegue. Por otro lado, el ODS3 si se ajusta a lo esperado y coincide con las acciones planteadas desde el Pacto Global. De acuerdo con los indicadores establecidos en el despliegue estratégico, la institución se planteó como meta aumentar el número de personas atendidas por los servicios de la CMCBB en condición de vulnerabilidad, a diciembre del 2018; esta meta se encontraba cumplida en más de un 95% para los servicios de educación y en un 112% en los servicios de

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

salud, tal como se evidencia en la siguiente gráfica. Esto, se constituye en una fortaleza porque se superaron las expectativas referentes a la perspectiva social durante el 2018.

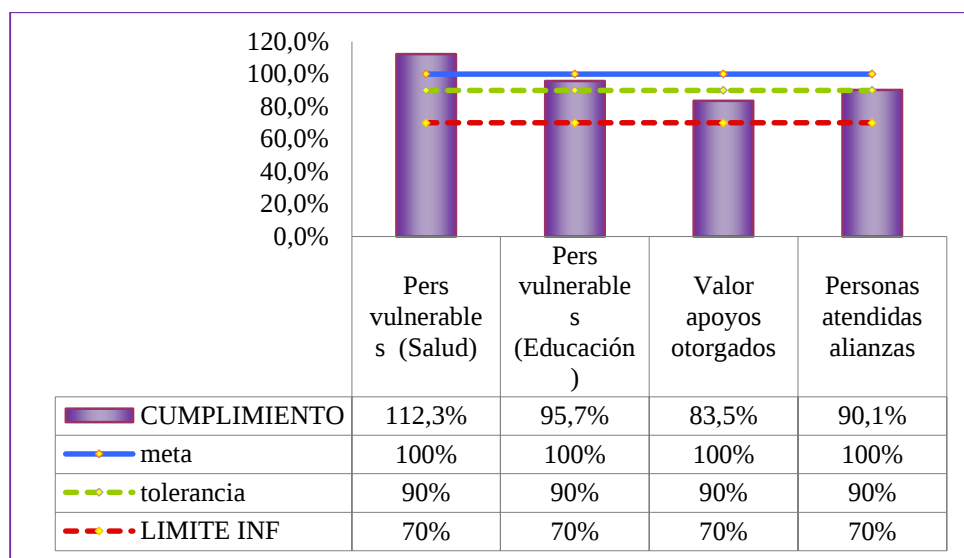


Figura 4. Balance de la perspectiva social. Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018. Informe de gestión a diciembre de 2018, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga

7.1.2. Perspectiva Financiera

Para esta perspectiva la CMCB se propuso gestionar eficientemente los recursos para mantener el margen neto de la institución, para lo cual, asumió el compromiso de crecer con rentabilidad, mantener prácticas de Buen Gobierno y asegurar la sostenibilidad de la organización; así mismo decidió implementar políticas y procedimientos de evaluación, desarrollo y monitoreo de proveedores y prestadores de servicio, bajo esquemas participativos para asegurar las mejores prácticas en la operación.

Adicionalmente, integró el ODS 10 con el que guarda una estrecha relación ya que este pretende reducir la desigualdad de ingresos y oportunidades en y entre los diferentes países, para lo que propone apostar por la reducción de la pobreza, regular los mercados y facilitar la movilidad internacional. Entre las medidas que se proponen para ello, se encuentran las políticas de igualdad, la integración laboral, la reducción de las desigualdades salariales, la

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

comercialización de productos asequibles y el desarrollo de buenas prácticas en materia fiscal (Pacto Global, 2018).

Aunque esta integración tiene sentido, es importante mencionar que, para la consecución de este ODS, el Pacto Global, plantea que el sector privado puede aportar mediante las denominadas *inversiones de impacto*, que consisten en la inversión de capital corporativo en proyectos alineados estratégicamente con los objetivos de la empresa, que generan un impacto social medible y que garantizan el retorno del capital (Pacto Global, 2018). Por lo tanto, se hace un llamado a la CMCB para reajustar el alcance de esta perspectiva.

Adicionalmente se encontró que la meta propuesta para esta perspectiva no logró cumplirse totalmente, pero los porcentajes obtenidos no se alejan de lo esperado, tal como se evidencia en la gráfica. Por lo que, la CMCB debe tener en cuenta algunos aspectos a mejorar en la parte financiera como la contención del costo del servir y los tiempos de entrega de la información ya que en el despliegue se manifiesta que la información es de no conformidad real.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

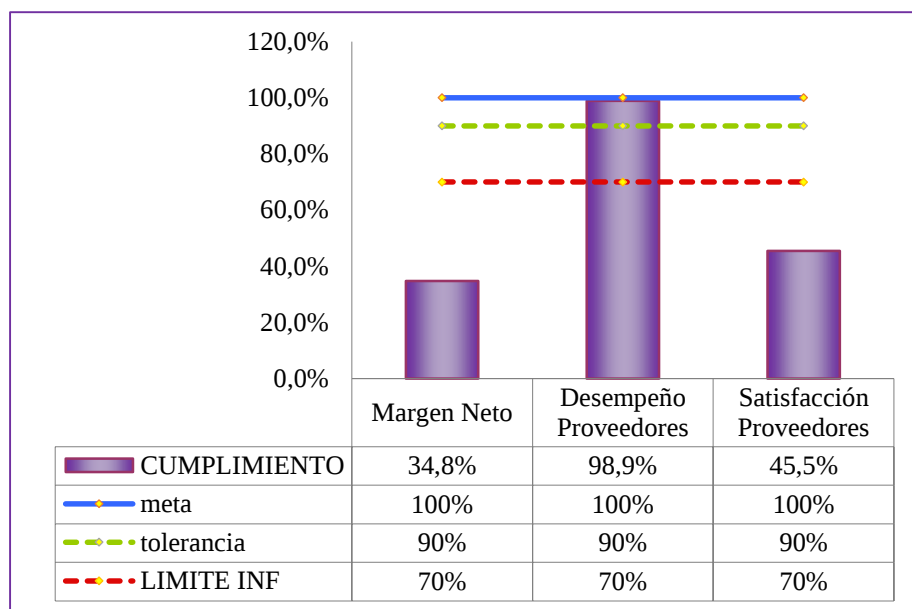


Figura 5. Balance de la perspectiva financiera, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018. Informe de gestión a diciembre de 2018, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga

7.1.3. Perspectiva – Cliente

Desde esta perspectiva la CMCB asumió el compromiso de satisfacer necesidades de salud y educación de sus clientes, basados en un modelo de atención fundamentado en la espiritualidad y carisma ignaciano para construir relaciones a largo plazo. Su principal intención es aumentar el número de atenciones en el área de salud y el número de estudiantes manteniendo la tasa de satisfacción del cliente. Para ello, centró sus esfuerzos en la humanización en la atención e integró los ODS 3 y 4. El primero plantea el acceso a servicios de salud y bienestar sobre todo en las poblaciones más vulnerables. El ODS4 se centra en la calidad de la educación y en la igualdad de oportunidades a la hora de acceder a la educación primaria y secundaria, igualmente señala la relevancia de extender las oportunidades formativas a lo largo de toda la vida (Pacto Global, 2018).

Aunque dichos Objetivos tienen un mayor alcance ya que las empresas pueden adherirse a estos ODS a través de la capacitación a sus colaboradores y la educación en hábitos y valores a sus consumidores y ciudadanos, desde la perspectiva cliente, esta integración es válida porque

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

el interés principal de la CMCB es aumentar el número de usuarios en las áreas de educación y salud y para ello utiliza estrategias como las brigadas de salud en las que se hace promoción de hábitos saludables y de igual manera estas medidas se extienden a su cadena de valor. Es de destacar que, bajo esta perspectiva, la institución logró cumplir con las metas planteadas fortaleciendo su modelo de atención y posicionamiento e imagen corporativa. De acuerdo con la gráfica, tanto el nivel de satisfacción de los estudiantes como el de los usuarios en salud, superó las expectativas planteadas y lograron un cumplimiento de más del 100%.

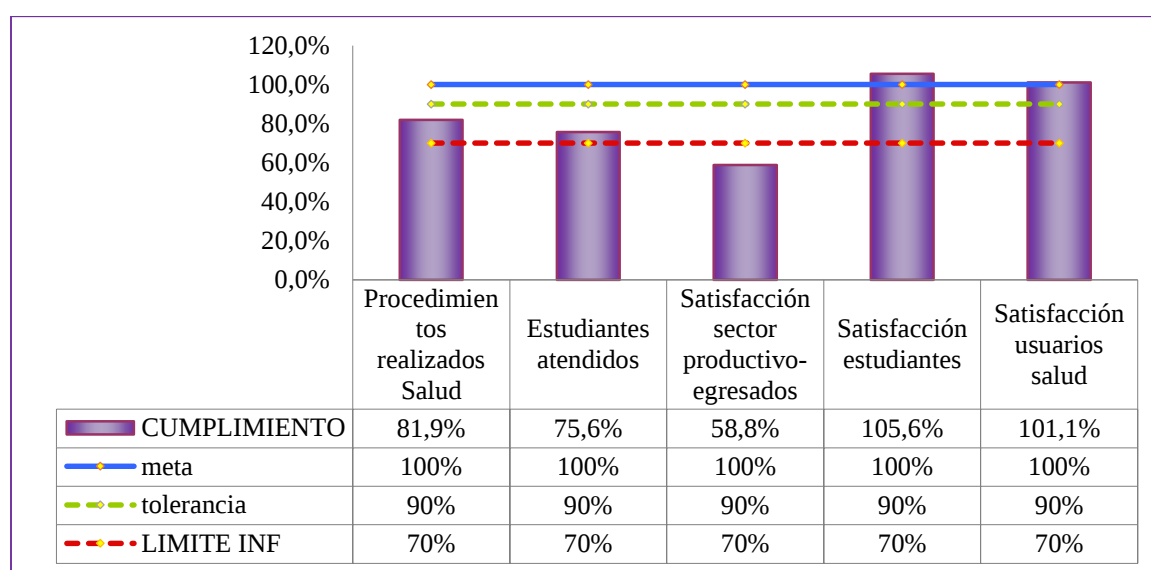


Figura 6. Balance Perspectiva Cliente, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018. Informe de gestión a diciembre de 2018, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga

7.1.4. Perspectiva – Procesos internos

Bajo el mismo compromiso de la perspectiva – cliente- la CMCB desarrolló sus acciones estratégicas para gestionar los eventos adversos presentados en salud y aumentar el nivel de cumplimiento del perfil del egresado de la Institución.

Desde el área de salud la CMCB se propuso el logro de este compromiso a través de la gestión del riesgo clínico; desde el área de educación se propuso contribuir a la formación

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

integral a través de la atención centrada en el estudiante. Así mismo, adhirió a su plan estratégico los ODS 3 y ODS 5. En este último, compromete a las empresas en la reducción de la brecha salarial, así como en el fomento de las medidas de flexibilidad que eviten que la maternidad menoscabe el desarrollo profesional. El aumento en la diversidad en los consejos de administración y en el cuerpo directivo. (Pacto Global, 2018). El empoderamiento de las mujeres es un objetivo clave para la reducción de la pobreza, de las desigualdades y de la violencia, al tiempo que su incorporación en el mercado laboral sería un motor de desarrollo tanto económico como social. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016)

De acuerdo con lo anterior esta integración no mantiene una relación lógica porque las acciones estratégicas de la CMCB no apuntan a la consecución de los ODS, si no al logro de las metas internas de la institución dejando de lado lo propuesto por el Pacto Global. Sin embargo, es de destacar que, a pesar de no guardar relación directa con los ODS, las metas planteadas para esta perspectiva lograron un nivel de cumplimiento del 85% y 98% como se presenta en la siguiente gráfica lo que significa que, hubo un fortalecimiento en la formación integral de los estudiantes, así como en la participación de la institución en mesas sectoriales.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

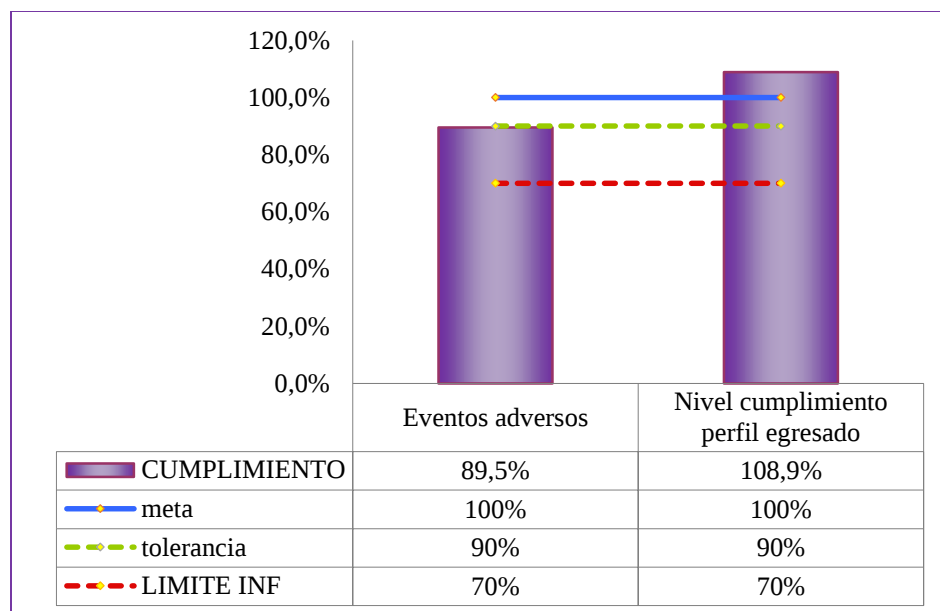


Figura 7. Perspectiva de Procesos Internos, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018. Informe de gestión a diciembre de 2018, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga

7.1.5. Perspectiva Innovación y aprendizaje

Con el compromiso de atraer, desarrollar y retener el talento humano en un marco de relaciones institucionales claras, respetuosas, equitativas y justas que generen un ambiente de confianza y desarrollo integral, la CMCB a través de las acciones estratégicas busca aumentar el porcentaje de clima organizacional y del personal en nivel de desempeño satisfactorio. Para ello integró los ODS 5 y 8. El primero plantea igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas y el segundo, se trata de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Este Objetivo exige de la empresa la creación de empleo, la erradicación del trabajo forzoso e infantil y la creación de entornos de trabajo seguros y saludables (Pacto Global, 2018) En este sentido, la CMCB realizó esfuerzos para lograr la meta de entornos seguros de trabajo al tratar de optimizar su clima laboral y preocuparse por atraer y retener el talento humano, sin embargo su interés por empoderar a las mujeres y

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

garantizar la reducción de la brecha salarial por razones de género no ha sido suficiente ya que en el despliegue no hay indicadores claros ni acciones que garanticen el cumplimiento de este objetivo. Sin embargo, la institución hizo algunos esfuerzos por alcanzar la meta planteada para esta perspectiva, pero sólo alcanzó un 50% de cumplimiento como lo evidencia la gráfica, esta situación se explica porque sólo se había cubierto a un grupo reducido de colaboradores. Es evidente que hacen falta esfuerzos e iniciativas que permitan mejorar el clima organizacional y el desempeño personal al interior de la Congregación.

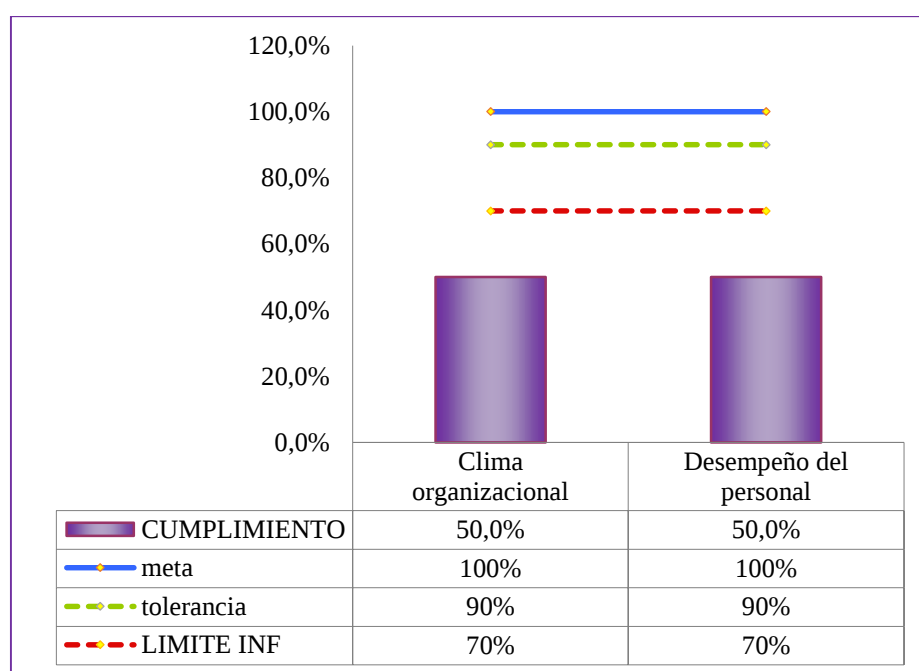


Figura 8. Perspectiva de innovación y aprendizaje, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018. Informe de gestión a diciembre de 2018, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga

7.1.6. Perspectiva ambiental

Bajo la acción estratégica de aumentar el desempeño RSE de la organización, la CMCBB se apoyó en los procesos de Gestión ambiental y Gobierno corporativo con el compromiso de colaborar en proyectos e iniciativas en beneficio de la comunidad y protección a la Casa Común, y a su vez,

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

asegurar la transparencia, eficiencia y probidad de sus actuaciones para contribuir a un mundo más justo y humano. Para ello integró a su accionar, con los ODS 12 y 8. El primero, busca garantizar modificar las modalidades de consumo y producción buscando mitigar la huella negativa que deja la actividad humana en el planeta tierra (Pacto Global, 2018);frente a esto, la institución ha emprendido varias acciones buscando reducir las consecuencias negativas que producen sus actividades en el medio ambiente, reduciendo al máximo el uso de papel, optimizando la manera en que funcionan los equipos electrónicos y concientizando a sus colaboradores sobre el ahorro de agua y su impacto en la protección de la naturaleza. En este mismo sentido, se buscó abordar el Objetivo 8entendiéndolo como la oportunidad de generar transparencia, eficiencia y probidad en los procesos de vinculación laboral logrando que los colaboradores de la CMCB rompan barreras de acceso a los derechos fundamentales de manera permanente. Frente a esto, se encontró que, aunque la mayoría de las personas vinculadas laboralmente con la institución lo han estado durante mucho tiempo y bajo condiciones dignas lo han hecho bajo modalidades de contratación que pueden generar incertidumbre en el trabajador y por ende malestar.

Por otro lado, al verificar los avances de la institución en materia de lo planteado en su despliegue operativo, se encontró que, para esta perspectiva la meta planteada referente al desempeño ambiental se cumplió en un 100%, lo que significa que la institución se ha esforzado por cumplir con los estándares ambientales y contempló la necesidad de vincular a profesionales en formación para la elaboración del informe de RSE en el marco de los ODS, muestra de ello, este análisis como resultado de la práctica empresarial. Sin embargo, la CMCB debe trabajar en el fortalecimiento del gobierno corporativo ya que, de acuerdo con los indicadores, la meta solo se cumplió en un 55% y el avance se circunscribió a la revisión de los estatutos de la organización.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

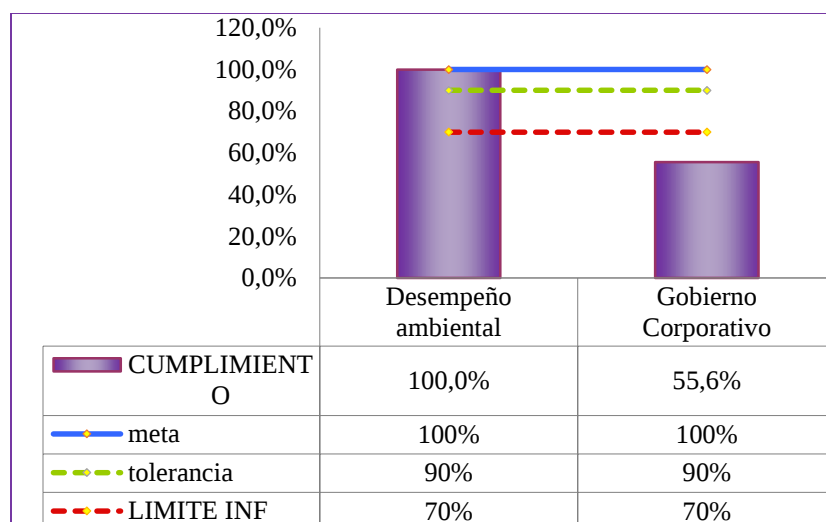


Figura 9. Perspectiva Ambiental, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga, 2018. Informe de gestión a diciembre de 2018, Congregación Mariana Claver de Bucaramanga

En conclusión, la integración de los ODS al despliegue estratégico de la CMCB, tiene varios vacíos en cuanto que su adherencia parece responder a acciones aisladas en las que no se tiene en cuenta el verdadero alcance de las mismas, siendo evidente que esta situación está fuertemente ligada al desconocimiento de las implicaciones que tienen los ODS en el contexto institucional específico y la ausencia de marcos de referencia que definan el sentido hacia el cual deban orientarse institucionalmente las acciones de RSE.

7.1.7. Lineamientos orientadores del informe de rendición de cuentas.

Para la formulación de estos lineamientos fue necesaria la revisión de la *guía práctica: Integrando los ODS en los informes corporativos* elaborada por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Global Reporting Initiative -GRI-. Esta guía es una herramienta estandarizada para todas las empresas, con independencia de su tamaño, sector o de la ubicación geográfica, que les permite informar sobre su contribución a los ODS y su impacto en los mismos de una manera eficaz y comparable (Pacto Global, 2019).

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La guía propone una manera sencilla de integrar los ODS a los informes corporativos de rendición de cuentas y para ello establece una serie de pasos consignados en la *Guía Compass* y divididos en tres momentos importantes:

- Paso 1: Aborda el proceso de priorización de impactos y la identificación de los ODS para que una empresa adopte una participación y elabore informes sobre ello.
- Paso 2: Analiza cómo establecer los objetivos de la empresa, seleccionar los contenidos y analizar el desempeño.
- Paso 3: Ofrece consejos y directrices para elaborar informes y mejorar el desempeño en materia de ODS. Estos pasos no tienen por qué ser necesariamente secuenciales; pueden adaptarse a las circunstancias específicas.



Figura 10. Integrando los ODS en los informes corporativos. Guía práctica, Pacto Mundial, 2019

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Estos pasos fueron adaptados de acuerdo con el contexto específico de la CMCBB.

7.1.8. Definir las metas prioritarias de los ODS

Para iniciar, la guía propone definir las metas prioritarias de los ODS y para ello es necesario, en un primer momento que el grupo directivo comprenda cada uno de los Objetivos y sus alcances. La guía, recomienda revisar todos los ODS y sus metas. Se debe tener en cuenta cómo las cuestiones que plantean podrían estar relacionadas con la institución e invita a reflexionar sobre los riesgos para las personas y el medioambiente, así como sobre los productos, servicios e inversiones beneficiosos. Al hacerlo, se debe tener en cuenta tanto sus propias operaciones como su cadena de valor (Pacto Mundial , 2019).

Dado que, la CMCB ya cuenta con la herramienta del análisis de las acciones adelantadas en materia de ODS (ver página 34 de este documento) se recomienda a la institución, considerar las metas que no estaban previstas al momento de formular el despliegue estratégico en virtud de determinados ODS y en las que la CMCB pueda enmarcarse. Una vez, hecha esta revisión se deben identificar las metas prioritarias de los ODS en las que la empresa debe centrarse para contribuir a la consecución de los ODS. Para ello, la guía práctica del Pacto Mundial propone dos puntos de partida mediante la evaluación de los impactos significativos vinculados a sus operaciones y a su cadena de valor.

7.1.8.1. Punto de partida A:

Evaluar la relación de los riesgos prioritarios para las personas y el medioambiente con las metas de los ODS. El objetivo consiste en identificar las oportunidades para abordar estos riesgos de manera que se maximicen los resultados positivos para las personas y el medioambiente y, por lo tanto, para los ODS.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

7.1.8.2. *Punto de partida B*

Identificar las metas de los ODS a las que su empresa puede realizar una mejor contribución a través de productos, servicios o inversiones beneficiosos. El objetivo consiste en garantizar que estos productos, servicios o inversiones beneficiosos también se desarrollen y materialicen para minimizar los impactos negativos y, de esta forma, consolidar la viabilidad de la empresa a largo plazo.

Es de destacar, que el proceso de priorizar las metas no significa que algunos ODS sean más importantes que otros. Más bien, sirve para reconocer que la institución tendrá impactos especialmente significativos en relación con determinados ODS, por lo que estos serán los objetivos prioritarios que deberá integrar en la estrategia y la elaboración de los informes de rendición de cuentas (Pacto Mundial , 2019)

Ahora se debe definir el contenido del informe en relación con los ODS, de acuerdo con la priorización se incluyen los conjuntos de metas obtenidos del punto de partida A y B. Igualmente, en el proceso de definición del contenido del informe, de acuerdo con los estándares GRI, es necesario consultar también con los grupos de interés para determinar cualquier tema adicional relacionado con los ODS que influya en sus decisiones y evaluaciones. No hacerlo daría lugar a una exposición incompleta de los impactos económicos, medioambientales y sociales significativos, que por tanto deben cubrirse en el informe (Pacto Mundial , 2019).

7.1.9. Medir y Analizar

En segundo lugar, la guía plantea la necesidad de identificar y alinear sus objetivos y estrategias para contribuir a sus metas prioritarias de los ODS. Este paso ofrece directrices sobre

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

cómo establecer objetivos, seleccionar indicadores para medir sus impactos y analizar su desempeño con respecto a los ODS.

En el caso específico de la CMCB, este paso aplica al momento de realizar el despliegue estratégico que guía su accionar. Para plantear los objetivos, se recomienda identificar estrategias y objetivos específicos que vayan más allá de limitarse simplemente a evitar daños, de este modo será posible encontrar oportunidades que maximicen los resultados positivos. Esto apoyará el cambio sistémico y duradero de las acciones y contribuirá a que la institución pueda presentar avances concretos en materia de ODS con miras a renovar la certificación de Fenalco Solidario en el 2020.

Una vez establecidos los objetivos para contribuir a cada una de sus metas prioritarias de los ODS, se deben identificar los indicadores que utilizará para medir el progreso en relación con los mismos. Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y con un plazo de cumplimiento. Constituye una buena práctica asignar indicadores a un único titular y disponer de una gestión adecuada para supervisar periódicamente el progreso realizado en los objetivos establecidos (Pacto Mundial , 2019).

Este paso también incluye la recopilación y el análisis de los datos. Una vez seleccionados los indicadores, el siguiente paso consiste en identificar y recopilar periódicamente datos cuantitativos y cualitativos en relación con cada indicador. Al analizar los datos, es necesario reflexionar sobre si los contenidos seleccionados reflejan adecuadamente la contribución de su empresa a sus metas prioritarias de los ODS. Las conclusiones de esta evaluación deberían motivar las decisiones de gestión sobre la asignación de recursos y ser incluidas en su informe externo. Es importante considerar adaptar la estrategia de gestión de datos a medida que la empresa evoluciona, con el fin de garantizar una medición y un informe óptimos. (Pacto

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Mundial , 2019). En este aspecto se recomienda implementar la ficha de indicadores que desde el Sistema de Gestión de Calidad de la CMCB se cuenta ya que al momento esta ficha no es tenida en cuenta para el seguimiento y evaluación de los indicadores.

7.1.10. Informar, integrar e implementar el cambio

Este último paso, recomendado por la guía permite establecer lo que se necesita para reunir el contenido del informe de rendición de cuentas y reflexionar internamente sobre la implementación del cambio. Para ello, la elaboración del reporte sobre los ODS debe basarse en marcos internacionales de elaboración de este tipo de documentos siempre que sea posible. Algunos ejemplos de estándares y marcos de elaboración de informes pertinentes pueden ser hallados en la publicación «An Analys of the Goals and Targets» (Pacto Mundial , 2019).

Teniendo en cuenta que, los informes de rendición de cuentas están dirigidos principalmente a los accionistas y grupos de interés, es necesario incluir información relacionada con los ODS en su ciclo de elaboración de informes, según corresponda, para demostrar cómo se integran los ODS en las prioridades y objetivos de la institución (despliegue estratégico).

Al revelar información sobre la contribución de la institución a sus metas prioritarias de los ODS, se recomienda vincularla a otros acuerdos o compromisos internacionales pertinentes. De igual modo, se deben incluir explicaciones sobre cualquier tema relacionado con los ODS que las partes interesadas esperen encontrar, pero que haya decidido omitir de su informe. La explicación debe incluir los motivos por los que ha llegado a la conclusión de que estos temas son menos importantes para su empresa. (Pacto Mundial , 2019)

Por otro lado, si se identifican impactos negativos, debe incluirse en el informe una descripción de las medidas que se han tomado o que se llevarán a cabo para mitigar estos

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

impactos. Además de los informes oficiales, la guía práctica del Pacto Mundial recomienda usar otros canales relevantes para comunicar la estrategia de sostenibilidad y el desempeño en materia de ODS, como el sitio web de la empresa, canales de redes sociales, transmisiones multimedia, eventos, etiquetado de productos y servicios, marketing y publicidad (Pacto Mundial , 2019).

Por último, se debe evaluar si está cumpliendo los objetivos establecidos en relación con sus metas prioritarias de los ODS, es importante reflexionar sobre sus mejoras e incluir esta información en los informes internos. Así mismo, la comunicación interna es tan importante como los informes externos para respaldar la integración con éxito de los ODS en la estrategia de las empresas y promover la apropiación por parte de los responsables de la toma de decisiones de la empresa. Por otro lado, se debe considerar la posibilidad de comunicar las estrategias y el progreso a las y los colaboradores de la institución en general para fomentar el compromiso y el liderazgo del equipo de trabajo. (Pacto Mundial , 2019)

8. Ruta para formular una política de RSE

A partir de la revisión de modelos revisados (BBVA; Consejo Administración Pascual, 2017; Cotrisa S.A Comercializadora de trigo, 2013), se pudieron identificar algunos pasos que siguen las instituciones que están interesadas en generar la política de RSE de su respectiva empresa:

- Delimitación de objetivos, alcance y ámbito de aplicación (temporal y espacial) de la política de RSE
- Definición clara de los principios y valores constitutivos de la institución
- Elaboración de compromisos de la institución con sus grupos de interés

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- Establecimiento y/o creación de canales de comunicación para la divulgación en los grupos de intereses
- Evaluación aprobación.

Es necesario aclarar que, aunque estos fueron los pasos y el orden propuesto y utilizado por otras instituciones, en aras de dotar al ejercicio de pertinencia fue necesario adaptar este esquema para la CMCB de la manera que se observa a continuación.

8.1.Primer paso: Diagnóstico y Reflexión

Si bien estos pasos parecen ser esenciales para la formulación de una política de RSE, según las necesidades específicas de la CMCBB es preciso agregar la fase de identificación del punto de partida de la institución; para esto es necesario adelantar un proceso que mida tanto el grado de apropiación del concepto de la RSE como el nivel de cumplimiento de los principios que rigen la RSE por parte de la junta directiva de la CMCB, para lo que se recomienda aplicar el cuestionario resultado de la adaptación de un instrumento diseñado por la Universidad del Rosario en el que se miden cuantitativamente los principios de la RSE y algunos temas transversales de acuerdo con la norma ISO 26000 que identifica siete materias fundamentales de RS que toda organización debería considerar en su estrategia (Apéndice D) y con base en esto se puedan adelantar estrategias pedagógicas de apropiación de conceptos para posteriormente formar una concepción común de lo que debe ser la RSE para la CMCBB.

8.2.Segundo Paso: Definición clara de los principios y valores constitutivos de la institución

En este paso es necesario es rememorar los principios misionales de la Institución, para ello es esencial que durante todo el proceso se tenga presente que las directrices que se están construyendo

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

toma lugar dentro de un ámbito institucional específico, por tanto, debe estar permeado por las características constitutivas del mismo.

8.3.Tercer Paso: Delimitación de objetivos, alcance y ámbito de aplicación

Ahora bien, para poder delimitar objetivos de la política de manera coherente y pertinente, la junta directiva debe marcar de la manera más clara y precisa posible, el rumbo de la política de RSE de la CMCB, teniendo siempre presente los principios misionales de la institución y los intereses, necesidades e impactos que producen sobre todos los grupos de interés que se involucran de alguna manera u otra con las actividades que se desarrollan cotidianamente.

Posteriormente, se debe justificar el sentido de los objetivos planteados para que la política tenga coherencia dentro de los marcos interpretativos de la RSE y las necesidades particulares del contexto y la institución.

8.4.Cuarto paso: Elaboración de compromisos de la institución con sus grupos de interés

En aras de convertir a la política de RSE en un ejercicio genuinamente responsable es necesario adquirir los compromisos pertinentes con todos los grupos de interés con los que interactúa la institución, para esto se debe realizar un ejercicio de introspección para asegurarse que se adquiera compromiso con todos los grupos de interés necesarios (pacientes, estudiantes, padres de familia, colaboradores, etc.).

8.5.Quinto paso: Establecimiento y/o creación de canales de comunicación para la divulgación en los grupos de intereses

Con el objetivo de realizar todo el proceso de manera transparente, dentro de la formulación de la política de RSE se deben contemplar y evaluar los canales de comunicación por los cuales se hará

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

la difusión de misma, de no existir los apropiados se debe buscar establecerlos para garantizar que todos los grupos de interés puedan acceder a esta información, o encontrar formas alternativas para asegurar la correcta transmisión de la información.

8.6.Sexto paso: Evaluación y aprobación

Finalmente, la junta directiva de la CMCB deberá reunirse para evaluar el producto del proceso buscando evaluar la política en términos de pertinencia, coherencia y transparencia, de ser necesario, la junta directiva debe estar dispuesta a reconsiderar las conclusiones y los acuerdos a los que había llegado, teniendo en cuenta que, aunque los compromisos que se adquieren se hacen de manera voluntaria siguen siendo obligatorios desde un punto de vista ético. Para facilitar la comprensión de esta guía se anexa una infografía que retrata de manera más concisa los pasos de la ruta para la construcción de la política de RSE (Apéndice D).

9. Evaluación y Recomendaciones Del Proceso

El proceso realizado durante la práctica empresarial estuvo orientado bajo el enfoque operativo del Trabajo Social y las diferentes fases y ejecución de esta estuvieron alineadas a los intereses y exigencias institucionales de la Congregación Mariana Claver. No obstante, el alcance de algunos objetivos propuestos fue limitado debido al nombramiento de un nuevo gerente general de la Institución, hecho que generó algunos cambios y las actividades realizadas y coordinadas con la administración anterior en el marco de la práctica empresarial, no lograron incorporarse a la dinámica reciente de la organización de la manera esperada. Sin embargo, es de desatacar, la voluntad de la CMCB para mejorar su accionar y el proceso reflexivo que generó esta práctica en el equipo administrativo, hecho que llevó a la institución a tomar decisiones relacionadas con su quehacer de RSE y replantear su postura frente a la certificación de Fenalco Solidario.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Igualmente, durante el desarrollo de la práctica fue importante la continua colaboración del equipo directivo al facilitar la documentación e información necesaria. Se destaca que esta disposición fue clave dada la confidencialidad de gran parte de la información manejada. Es de resaltar que se encontró que el reporte de la información no se lleva a cabo con la periodicidad exigida por lo que es preciso establecer mecanismos para garantizar el cumplimiento de este estándar.

Por último, los instrumentos producto de esta práctica se constituyen en un avance importante en materia de ODS y RSE en la CMCB por lo que se recomienda a la Institución no solo su estudio sino su aprobación, de manera que optimice su proceso de rendición de cuentas a sus grupos de interés.

10. Conclusiones Y Reflexiones

- Los ODS son un importante punto de referencia para las instituciones como la CMC que están interesadas en aunar esfuerzos para el logro de una agenda global de desarrollo.
- En el proceso de rendición de cuentas realizado por la CMC se muestran los resultados que responden a mínimos legales como el máximo logro posible.
- El despliegue estratégico que soporta el direccionamiento de la CMC se aleja de los lineamientos de la RSE. Esta organización aún no tiene apropiado los principios básicos que guían esta práctica en las empresas.
- El fortalecimiento de las capacidades técnicas de los miembros del equipo gestor se constituyó en un factor clave para el desarrollo de la práctica empresarial. Los encuentros realizados permitieron analizar y reflexionar sobre los ODS y rendición de cuentas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- Se evidenció con el desarrollo de la práctica empresarial que la alineación de los ODS al planteamiento estratégico de la CMC fue orientada por un interés de mejorar la imagen corporativa y no obedecía directamente a un proceso crítico y reflexivo.
- En su quehacer profesional el Trabajador Social debe cuestionar los intereses de los diferentes actores ya que en ocasiones estos van en contravía de la ética y son cómplices de la injusticia.

Referencias Bibliográficas

- Acosta gonzález, b. v., & cortes parra, l. d. (2015). *Análisis de Responsabilidad Social para empresas productoras de derivados lácteos en el departamento de boyacá. trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas*. tunja: universidad pedagógica y tecnológica de colombia.
- Aguilar Ortega, l., & Torres Sandoval, c. (2012). La base para la construcción de una sociedad más justa, fundamentada en el papel que juegan las empresas a la luz de la norma iso 26.000. ¿qué está sucediendo dentro de la multinacional merck? universidad del rosario. obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2863/aguiarortega-laura-2012.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Armijo , M. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. santiago de chile: onu.
- Barros, N. a., Jiménez de Barros, m., & Quesada de Greppi, m. (1976). *Un enfoque operativo de la metodología del Trabajo Social*. Chile: Hvmanitas.
- BBVA. (s.f.). Política de Responsabilidad Corporativa. 2017. Obtenido de <http://www.corporacionpascual.com/docs/politica-de-responsabilidad-social.pdf>
- Carrizosa. (1990). La viabilidad del desarrollo sostenible en Colombia. en Carrizosa, *Desarrollo Y Medio Ambiente*. Bogotá: Universidad De Los Andes.
- CCRE. (2016). ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? Obtenido de http://www.ccre.org.co/upload/2art03_pdf
- Cifuentes, R. M. (2002). Aportes para avanzar en la conceptualización y comprensión de la intervención en Trabajo Social. *Revista Colombiana De Trabajo Social*, 112.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Comunidad Europea de Naciones. (2001). Libro Verde. en c. e. naciones, *fomentar un marco europea para la responsabilidad social de las empresas*.

Congregación Mariana Claver. (2018). Bucaramanga. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de <https://congregacionmariana.org/informes/informe-y-balance-social-2018.pdf>

Consejo Admisnistracion Pascual. (2017). Política De Responsabilidad Social Corporativa. obtenidodehttps://accionistaseinversores.bbva.com/wpcontent/uploads/2017/01/22_politicaderesponsabilidadsocialcorporativa_tcm926569239.pdf?fbclid=iwar2nqxkxreyceuiwcrxkp180zjodnjvbkigyj-uovxl6aycyn9ygik7uom

Corte Suprema de Justicia, sala octava de revisión. (16 de abril de 2010). sentencia t-247-10. Bogotá d.c.

Cortina, a. (2010). Ética Y Responsabilidad Social en un mundo globalizado. *ética y Responsabilidad Social En Un Mundo Globalizado*, (pág. 34).

Cotrisa S.A comercializadora de trigo. (2013). Responsabilidad Social Empresarial de la Comercializadora De Trigo S.A. Obtenido de https://www.cotrisa.cl/actualidad/doc/resp_soc_emp.pdf?fbclid=iwar15uzad2a6sgv0j2bhxesy3fjgks5nrqquagizjop0nup2kpf5rvqvlma

ICONTEC. (25 de junio de 2008). guía técnica colombiana gtc 180 responsabilidad social.

ICONTEC. (14 de junio de 2011). ntc 5555 sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo. bogotá.

ICONTEC. (14 de diciembre de 2011). ntc 5581 programas de formación para el trabajo.

ICONTEC. (14 de diciembre de 2011). ntc 5663 Programas de formación para el trabajo el desarrollo humano en las áreas auxiliares de la salud. Requisitos. Bogotá D.C., Colombia.

Instituto Colombiano De Normas Técnicas. (2011). Gtc.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

ISI argonauta. (2017). *Guía De Los ODS para las organizaciones del tercer sector*. madrid:

fundación VICENTE FERRER.

ISO . (2010). Organización Internacional De Normalización.

ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9000 sistemas de gestión de la calidad — fundamentos y vocabulario.

ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9001: sistemas de gestión de la calidad — requisitos. Ginebra, Suiza.

Organización Internacional del Trabajo. (2008). *La OIT y la Responsabilidad Social de la Empresa*.

Pacto Global. (2018). *Pacto Global, Red Española*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/global-compact/>

Pacto Global. (9 de septiembre de 2019). *pacto global de las naciones unidas*. obtenido de <https://www.pactomundial.org/2019/06/integrando-los-ods-en-el-reporting-corporativo-guia-practica-en-castellano/>

Pacto Mundial . (2019). *Integrando Los ODS en los informes corporativos: una guía práctica*. obtenido de <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/07/integrando-los-ods-en-el-reporting-corporativo-gu%c3%ada-pr%c3%a1ctica.pdf>

Porter, m., & kramer, m. (2006). strategy and society: the link between competitive. *harvard business review*, 1-14.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (5 de agosto de 2016). obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *PNUD*. obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- Remacha, m. (abril de 2017). Empresa y Objetivos de Desarrollo Sostenibles. *Cuadernos de la cátedra caixabank de responsabilidad social corporativa*. España: universidad de navarra.
- Reyes, J. (2014). *enfoques del desarrollo rural para territorios en conflicto*. Ibagué: ediciones unibagué.
- Rodríguez, a. (2014). *Guioteca*. obtenido de <https://www.guioteca.com/rse/que-es-el-gobierno-corporativo/>
- Sierra, m. r. (2017). *Responsabilidad Social Empresarial Y Gobierno Corporativo*:. Bogotá.
- Universidad Politécnica De Cataluña. (2018). obtenido de <https://www.upc.edu/rsu/es/eliminar/la-rendicion-de-cuentas>
- Vidal, i. (2011). *Sostenibilidad Y Responsabilidad Social En La Empresa*. Barcelona: Centro De Investigación De Economía Y Sociedad.

APÉNDICES

*Apéndice A Ficha metodológica: Sesión de familiarización con los ODS***FICHA METODOLÓGICA**

OBJETIVO: Familiarizar a los colaboradores/as de las Congregación Mariana Claver con los Objetivos de desarrollo sostenible

ACTIVIDAD	META	TIEMPO	MATERIALES
Introducción de la actividad con las personas participantes	Informar a los participantes	5 minutos	--
Indagación de presaberes sobre ODS de las personas participantes	Identificar puntos de discusión y reflexión	5 minutos	--
Selección al azar de dos de los ODS, Indagar por percepciones	Orientar la discusión hacia dos de los ODS en aras de profundizar	5 minutos	Ruleta de los ODS, Dado
Aporte de ideas de las personas participantes sobre alternativas para lograr los ODS	Rescatar ideas sobre posibles aportes a los ODS desde distintas perspectivas	5 minutos	Sticky notes, lápices
Concluir la actividad y llegar a las reflexiones finales	Concluir la actividad, repasar las reflexiones a las que se llegaron. Agradecer a las personas participantes	5 minutos	--

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Apéndice B Separador Entregable



¿Qué son los ODS?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son una agenda construida por la ONU como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

¿Y para qué los ODS?

Los ODS son un marco de oportunidades para las personas y organizaciones interesadas en aportar a la sustentabilidad, buscando disminuir problemáticas sociales y ambientales

¿Son suficientes los ODS?

¡Claro que no! Siempre tenemos que buscar maneras de disminuir las problemáticas que aquejan a la población

¿Qué debemos hacer?

¡Buscar siempre oportunidades de disminuir las problemáticas, pero no es suficiente! Para avanzar en los objetivos propuestos en la Agenda de Desarrollo 2030 se hace necesaria la participación de los poderes públicos, el sector privado, la sociedad civil organizada, los organismos regionales e internacionales, las entidades e instituciones del mundo académico y toda la ciudadanía del mundo.

¡Tus acciones también hacen la diferencia!

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Apéndice C Despliegue estratégico de la Congregación Mariana Claver

Este apéndice se encuentra adjunto en el CD y puede visualizarse en base de datos de la biblioteca UIS.

Apéndice D Instrumento para la medición de avances en RSE y ODS

Este apéndice se encuentra adjunto en el CD y puede visualizarse en base de datos de la biblioteca UIS

Apéndice E. Infografía: Ruta para la creación de la política de RSE





DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS, ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Formular los objetivos de la política teniendo siempre presente los principios misionales de la institución y los intereses, necesidades e impactos que produce la institución sobre todos los grupos de interés

ELABORACIÓN DE COMPROMISOS DE LA INSTITUCIÓN CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

Realizar un ejercicio de introspección para construir compromisos genuinos y contextualizados con los grupos de interés



ESTABLECIMIENTO Y/O CREACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN PARA LA DIVULGACIÓN EN LOS GRUPOS DE INTERESES

Garantizar que todos los grupos de interés puedan acceder a la información de la política, o encontrar formas alternativas para asegurar la correcta transmisión de la información.

EVALUACIÓN Y APROBACIÓN

Evaluar la política en términos de pertinencia, coherencia y transparencia, de ser necesario. De ser necesario reconsiderar las conclusiones y los acuerdos a los que había llegado, pensando que, todo se hizo de manera voluntaria siguen siendo obligatorios desde un punto de vista ético.



REFLEXIÓN PERMANENTE PARA LA ACCIÓN COHERENTE

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Apéndice F. Evidencias Fotográficas

