

**Plan Estratégico para la Implementación de Acciones Socialmente Responsables,
mediante la Norma ISO 26000, aplicado a la empresa Gorras y Confecciones
Publicitarias**

Lida Margarita Monroy

Pablo Andrés Rosso Rodríguez

Alejandra Cruz Rincón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela Ciencias Administrativas, Contables y de Negocios - ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social

Empresarial

2023

**Plan Estratégico para la Implementación de Acciones Socialmente Responsables,
mediante la Norma ISO 26000, aplicado a la empresa Gorras y Confecciones
Publicitarias**

Lida Margarita Monroy

Pablo Andrés Rosso Rodríguez

Alejandra Cruz Rincón

Tutor

Henry Hurtado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela Ciencias Administrativas, Contables y de Negocios - ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social

Empresarial

2023

Resumen

El presente documento contiene el plan de implementación de la norma ISO 26000 en la empresa “Gorras y confecciones publicitarias” para que, sobre esta base normativa, se transformen los procesos que ya viene ejecutando la empresa, en acciones socialmente responsables y alineadas con su marco organizacional estratégico, que le permita a la organización continuar siendo rentable y estar vigente en el mercado, así como ser sostenible y sustentable social y ambientalmente.

Palabras clave: Acciones, responsabilidad, medio ambiente.

Abstract

This document contains the implementation plan of the ISO 26000 standard in the company " Gorras y confecciones publicitarias " so that, on this regulatory basis, the processes that the company has already been executing are transformed into socially responsible actions and aligned with its framework. strategic organizational, which allows the organization to continue being profitable and to be current in the market, as well as being sustainable and socially and environmentally sustainable

Keywords: Actions, responsibility, environment.

Tabla de Contenido

Objetivos	8
Conceptualización	9
Línea de Tiempo	9
Responsabilidad Social Empresarial	10
Poster de gobierno corporativo	13
Producción limpia y el consumo sostenible	15
Aplicación	21
Marco Institucional	21
Diagnóstico	23
Matriz de Marco Lógico	37
Mapa Estratégico	39
Plan de mejoramiento	41
Plan de acción y de seguimiento	41
Conclusiones	44
Referencias	45

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Características de la RSE</i>	12
Tabla 2. <i>Elementos de la RSE</i>	12
Tabla 3. <i>Esquema herramienta de diagnóstico</i>	23
Tabla 4. <i>Resultados aplicación instrumento de diagnóstico</i>	27
Tabla 5. <i>Plan de acción y seguimiento</i>	41

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Línea de Tiempo - Pensamiento estratégico</i> -----	9
Figura 2. <i>Poster de Gobierno Corporativo</i> -----	14
Figura 3. <i>Estructura Organizacional GCP SAS</i> -----	22
Figura 4. <i>Árbol de problemas implementación RSE en GCP</i> -----	38
Figura 5. <i>Árbol de objetivos implementación RSE en GCP</i> -----	38
Figura 6. <i>Mapa estratégico implementación RSE</i> -----	40

Objetivos

Objetivo General

Presentar el plan de implementación de la norma ISO 26000 para la empresa “Gorras y confecciones publicitarias” a través de tres fases trabajadas: conceptualización en la cual se hizo una profundización de los conceptos bases a trabajar en el presente plan; la aplicación en la cual se establece elaborar un plan para esta empresa específicamente y se analiza su estructura administrativa a través de sus objetivos organizacionales; y el plan de mejoramiento en el que se dan a la empresa estrategias de implementación de la norma según los hallazgos resultado de la investigación previamente realizada.

Objetivos Específicos

Investigar la empresa a través de métodos cuantitativos de obtención de la información para diagnosticar la organización en lo relativo a responsabilidad social.

Analizar los resultados de la investigación y plantear estrategias que le faciliten a la organización implementar una normativa de responsabilidad social.

Presentar un plan de estrategias e implementación de la norma ISO 26000 en la organización.

Conceptualización

Línea de Tiempo

Con el fin de mostrar algunos conceptos generales sobre la evolución del pensamiento estratégico y su evolución actual en las organizaciones se presenta a continuación un gráfico de línea de tiempo donde sobresalen los principales pensadores y teorías referentes al desarrollo estratégico:

Figura 1

Línea de Tiempo - Pensamiento estratégico



Fuente: *Elaboración propia*

Continuando con el proceso de contextualización, se presenta resumen sobre las características, elementos y formas de formular estrategias para agenciar la RSE:

Responsabilidad Social Empresarial

Toda empresa es consciente de los beneficios que trae implementar un programa de responsabilidad social empresarial, ya que esta trae innumerables beneficios a la organización al ser parte de los aportes para el logro de los objetivos de desarrollo sostenibles enunciados por la ONU. Hoy en día, contar con un programa de responsabilidad social no es un tema de generosidad o altruismo, es una necesidad estratégica indispensable para las compañías, si se requiere ser competitivo frente a cualquier tipo de negocio presentado a la empresa. La responsabilidad Social no tiene relación con la entrega de bienes, dinero o de solo atender los problemas ambientales, Responsabilidad Social Empresarial, es que las organizaciones se comprometan a mitigar los impactos de todo tipo que sus decisiones y actividades generen en sus comunidades y en el medio ambiente, y esto debe ser una decisión voluntaria, ser responsable socialmente es pasar de buenas intenciones a acciones pertinentes y oportunas, el ejercicio de la responsabilidad social en cualquier empresa u organización debe ser responder a la disposición y debe tener como eje fundamental la responsabilidad individual con todos los seres como colectividad, de manera que sea reconocido que el principal valor que de ella se derive es la de impactar positivamente a la sociedad en general

La RSE se caracteriza por contribuir e impactar su entorno, tanto interno como externo, a nivel local y a nivel mundial, así como intenta generar equilibrios en los ámbitos de la sociedad, debe corresponder a su interior y crear equidad en sus colaboradores, lo anterior implica un cambio estructural que sea la columna vertebral de su estrategia.

Las acciones de RSE, no solo ayudan a forjar una mejor comunidad, también forman parte de valor de las organizaciones y logran un mejor posicionamiento en el mercado, pues los clientes perfilarán sus preferencias hacia empresas que marquen la diferencia con sus políticas de responsabilidad social. Marcando la diferencia ante la competencia por lo que aumentará la lealtad de los consumidores. Una organización nunca debe perder de vista que las necesidades de los clientes, ya no responden solo a sus requerimientos particulares sino a las necesidades globales surgidas de nuestro modelo de desarrollo. De allí, la imperiosa obligatoriedad en el uso y producción de materiales biodegradables que contribuya con el medio ambiente, el uso correcto de los recursos renovables, y en general, el acatamiento de las normas que buscan mejorar nuestra calidad de vida.

La RSE se rige por la norma internacional ISO:26000 la cual es una guía internacional que se enfoca en siete áreas centrales de la RSO, incluyendo el medio ambiente, las prácticas laborales, el mercado y las comunidades y puede ser aplicada en cualquier territorio y a cualquier tipo de empresa

A continuación, mencionamos varias de las características que enmarcan la RSE y relacionamos posibles elementos a tener en cuenta en la implantación de las políticas y estrategias de RSE que logren generar en los clientes recordación y compromiso con la marca.

Tabla 1*Características de la RSE*

Características	
Visión integral	Creando valor económico, ambiental y social.
Integración	Capacidad de conformar y aportar a todos los procesos, buscando siempre un equilibrio entre los intereses de las partes.
Personalizada	Depende del tamaño de la empresa y evaluación de los entornos cuenta con la capacidad de ajustarse de una manera sostenible.
Visión	Es una estrategia de negocios que genera réditos económicos y de nombre a mediano y largo plazo: reduce sus costos optimizando procesos, genera crecimiento.
Globalización	Funciona para las PYMES y grandes multinacionales, creciendo de la mano a la constante evolución.
Impacto Social	Comprometerse a generar un impacto positivo en la comunidad, sociedad.
Responsabilidades Éticas	La RSE toma como base el cumplimiento de los derechos humanos, derechos laborales, políticas ambientales y servicio a la sociedad
Medición	Un punto importante para la implementación de la RSE es establecer indicadores que permitan evaluar el avance en la implementación y del logro de las metas proyectadas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2*Elementos de la RSE*

Elementos	
Voluntariedad	Asumir el compromiso con la RSE de manera propia y con el objetivo de mejorar la sociedad y obtener beneficios comerciales para la empresa
Identidad y Sostenibilidad	Las políticas de RSE deben ser integrales, sistémicas y sostenibles en el tiempo
Relaciones Con Los Grupos De Interés	Hace accesibles todas las decisiones de la empresa a todos los grupos de interés, lo que permite compartir estas decisiones y ayuda a crear un ambiente de confianza y una cultura empresarial ética.

Elementos	
Compromiso	El interés que prima es el de crear valor en la comunidad y en la sociedad
Conducta Ética	Evitar comportamientos que puedan afectar la reputación de la organización o que no consideren las repercusiones sociales asociadas con el que hacer de la empresa.
Desempeño Ambiental	Orientada a la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible
Propósito Alineado con el Negocio	El mapa estratégico de la empresa deben ser la línea guía para las propuestas de RSE
Diferénciate de Los Demás	Un buen análisis del entorno permitirá crear estrategias innovadoras
Alianzas	Acceder a redes de entidades involucradas con la RSE, facilita el logro de las metas sociales y empresariales.
Promoción de los derechos humanos	Promoverlos al interior y exterior de la organización como aporte al desarrollo social
Comunidades Locales	La RSE debe extenderse hasta las comunidades y contribuir a su desarrollo

Nota. Elaboración propia.

Poster de gobierno corporativo

Con el objetivo de comprender los conceptos de gobierno corporativo se presenta póster:

Figura 2
Poster de Gobierno Corporativo



INTRODUCCIÓN

El concepto de Gobierno corporativo, a grades rasgos, nace de la necesidad de hacer prevalecer el bienestar común y los intereses de todas las partes interesadas de una empresa y/o corporación cuando esta se ve enfrentada a una descentralización del poder de acción y decisión y esta deja de estar a cargo total o parcialmente de los dueños y/o accionistas y su administración pasa a manos de gerentes u otras figuras administrativas



Principios del Gobierno Corporativo para garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo (OCDE, 2004)



3 DIMENSIONES DEL G.C.

Los propietarios.

La administración.

La supervisión.

APORTES AL BIENESTAR HUMANO



- Más emprendimiento.
- Mayor y mejor uso del capital y la tecnología.
- Mejor distribución de la riqueza
- Más productividad.
- Menor rotación laboral.

CARACTERÍSTICAS

Transparencia ° Responsabilidad ° Equidad ° Cumplimiento normativo ° Enfoque en la creación de valor a largo plazo

PRIMEROS PLANTEAMIENTOS

SIGLO XVII

Adam Smith en su libro "La riqueza de las naciones" Planteó que los administradores no obran con la misma diligencia que los dueños de la empresa y que en el desarrollo de su gestión se enfrentan a un conflicto de interés

1932

Berle y Means enfatizan en la descentralización existente en la diversificación de accionistas de partes mínimas de propiedad y la falta de control y la dificultad para la toma de decisiones que esto conlleva

1986

Grossman y Hart enfocan el problema desde lo contractual con referencia a los contratos Incompletos. Plantean la necesidad de establecer mecanismos que permitan superar la dificultad de las firmas para su suscripción.

1990

Hart y Moore. Surge la figura del derecho residual que permite tomar decisiones ex-post sobre los recursos de la firma.



Rosso, J. W. (2018). El gobierno corporativo: teoría y evidencia empírica. Editorial UPTC.

SCAN ME

Fuente. Elaboración propia.

Producción limpia y el consumo sostenible

A continuación, se realiza una rápida revisión de los conceptos de Producción más Limpia y Consumo Sostenible y su implementación a través de sistemas de gestión, haciendo énfasis en las experiencias que se han adelantado en nuestro país, pero también retomando el logro de sus objetivos a nivel global.

“La producción más limpia es una estrategia ambiental preventiva e integrada, enfocada hacia procesos productivos, productos y servicios, con el propósito de reducir costos, incentivar innovaciones y reducir los riesgos relevantes al ser humano y al ambiente, buscando alcanzar el objetivo general del desarrollo sostenible”. (Barrios, 2003)

A esta estrategia se unen varias más con el mismo objetivo: consumo sostenible, economía, circular, ecoeficiencia, etc., las cuales intentan paliar los efectos devastadores del actual modelo económico que en su puja por el desarrollo económico ha explotado los recursos naturales al punto de no saber si generaciones futuras podrán sobrevivir en el planeta a causa del agotamiento de los recursos y de los daños ocasionados al hábitat.

La P+L y el consumo sostenible se distinguen por su foco preventivo. A diferencia de otras tendencias que buscan reparar o minimizar el daño ocasionado por la producción de mercancías de todo tipo, estas buscan que a través de la optimización y modificación de los procesos se optimice el consume de recursos y, se minimice la producción de residuos y se disminuyan los impactos sobre el medio ambiente.

La imperiosa necesidad de progreso que ha marcado en los últimos siglos el devenir de los humanos ha traído consigo el mal uso y agotamiento de los recursos

naturales, y a pesar de las muchas alertas, se ha retardado la implementación de políticas y acciones que minimicen los daños causados por el afán de desarrollo a nivel global. Adicionalmente, el aumento exponencial de población y su consumo desmesurado ha acabado con las fuentes de recursos naturales en niveles insostenibles, donde recuperarlos, se vuelve una tarea titánica y casi imposible.

Así definida, la P+L parecería ser una estrategia aplicable para las industrias de manera particular, sin embargo, los principios y procesos han permitido la creación de nodos de producción limpia definidos en las políticas públicas de desarrollo sostenible de los países, lo cual ha propiciado que se establezca un marco de regulación a nivel internacional y en especial en los países en vía de desarrollo, en el marco de lo expuesto anteriormente, la ONU a través del Programa Ambiental de las Naciones Unidas PNUMA se ha convertido en la autoridad ambiental mundial encargada de promover su aplicación. (Bernal et al, 2016)

La implementación de la estrategia de P+L, tanto en la industria, como en el sector público, requiere una revisión de todo el sistema, es decir revisar cada uno de los procesos que conforman la empresa, organización o modelo de producción para poder definir cuáles serán las acciones de prevención y mitigación que se ejecutarán con el fin de mejorar el desempeño ambiental de las organizaciones.

Todo lo anterior no es más que la adopción de un sistema de gestión, que inicia con el diagnóstico general y ambiental de la empresa. Los Sistemas de Gestión Ambiental son una herramienta inherente en la estructuración de la P+L en cualquier sector productivo. Como todos los sistemas de gestión, el ambiental se basa en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) que permite la mejora continua en los

procesos y, en nuestro caso, la mejora en busca de cumplir con los requerimientos ambientales globales y además implementar acciones preventivas frente a los impactos ambientales de la producción, que impliquen menos costos económicos, sociales e intangibles que los costos de las acciones de tratamientos.

Es necesario contar con un sistema de gestión ambiental que le de base y contexto a la estrategia de P+L, pues se trata de que toda la empresa se sintonice con ella, que exista un compromiso real de los directivos para que se designen los recursos económicos y humanos requeridos para adelantar las acciones propuestas y que cada una de los empleados y partes interesadas se adapte a la estrategia con una visión de compromiso a largo plazo. Un sistema de gestión ambiental también requerirá que se haga un manejo total de los riesgos, metodología base para equilibrar las responsabilidades ambientales con los costes operacionales, reforzando el enfoque preventivo de la estrategia P+L. (Barrios, 2003)

A nivel de política pública, también se busca adoptar la P+L desde la perspectiva de garantizar el desarrollo sostenible, enfrentar los nuevos paradigmas de la competitividad, de modo que no sea vista como un obstáculo sino como una oportunidad para mejorar la eficiencia de los procesos productivos y se disminuyan las afectaciones al medio ambiente. (MA, 1997).

En Colombia, desde 1997 se han elaborado algunos lineamientos de política pública para el fomento y ejecución de sistemas de Producción más Limpia que buscan que a través de la coordinación entre el Ministerio del Medio Ambiente y los grupos empresariales “prevenir y minimizar eficientemente los impactos y riesgos a los seres humanos y al medio ambiente, garantizando la protección ambiental, el crecimiento

económico, el bienestar social y la competitividad empresarial a partir de introducir la dimensión ambiental en los sectores productivos como un desafío de largo plazo.” , y en dónde se refiere el establecimiento de un sistema de calidad ambiental en el país y la promoción de producción más limpia en los sectores productivos junto con la realización de proyectos pilotos.

La implementación de la estrategia de P+L en la industria y en el sector público es un proceso complejo que implica la revisión de todos los procesos para poder definir las acciones de prevención y mitigación necesarias para mejorar su desempeño ambiental. En este sentido, la adopción de un sistema de gestión ambiental es fundamental para estructurar la P+L en cualquier sector productivo.

El consumo sostenible y la gestión organizacional, es la otra cara de una misma moneda y puede ser considerada como el ente receptor si nos concentramos en los clientes de una empresa quienes claramente hacen parte de la gestión organizacional. Visto desde el ángulo del consumidor, por su parte se ha desarrollado y se requiere que se potencie aún más características como la austeridad para comprar, el consumo de productos locales, la reutilización de productos o subproductos, entre otros. (Ortiz, 2012)

Por otra parte, y visto desde la gestión organizacional interna, es el consumo sostenible una práctica que a la empresa le da valor agregado, por ejemplo, al contar con estrategias de reciclaje, de reducción de desperdicios y de reutilización de diferentes elementos con los que esto pueda hacerse. Esta característica encaja perfectamente con la clasificación de consumo ecológico responsable y puede ir de la mano con estrategias de mercadeo que abarquen dos frentes en un solo movimiento: el

reforzamiento de las características de consumo responsable en los consumidores y las buenas prácticas en la gestión de servicios y de producción empresarial.

La P+ L nos obliga a reconocer que, a nivel ambiental, prevenir es más rentable que controlar los daños y que el mejoramiento de los procesos es también el mejoramiento de los productos. Para implementar la P+L se requiere un cambio de conductas y disposición en los productores y en los consumidores y comprender que actualmente los impactos ambientales se disminuyen evitando la generación de residuos, vertimientos y la disminución del uso de materias primas y energía

“La P+L presenta un enfoque de preventivo más no correctivo para el control y reducción del impacto ambiental generado en la producción de bienes y servicios, buscando con ello alcanzar un desarrollo industrial sostenible articulado a una eficiencia económica, y generando un impacto mínimo, para lo cual se contemplan varias estrategias que van desde la implementación de buenas prácticas con bajas inversiones, hasta la reconversión a tecnologías más limpias que requieren grandes inversiones de capital.” (Bernal et al, 2016)

“Ahora bien, en la actual sociedad de consumo de masas, la responsabilidad en el impacto al entorno económico, social y medioambiental también recae en los individuos y en sus acciones grupales y aunque es esencial que se exija el cumplimiento de las normativas vigentes, la solución a los problemas ambientales que padecemos implican, no solo el cambio en nuestro modo de vida basado en el sistema actual, sino, más importante aún, un cambio de modelo económico cuya meta no sea la producción infinita.” (Bernal et al, 2016)

Además, las empresas pueden implementar sistemas de gestión ambiental (SGA) para integrar prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa. Los SGA proporcionan un marco para identificar, evaluar y gestionar los impactos ambientales.

De esta forma es como se relaciona la gestión organizacional con la producción limpia y el consumo sostenible, convirtiéndose estos en no solo principios sino estrategias de la gestión organizacional y contribuyendo ampliamente al desarrollo de una empresa.

Aplicación

Marco Institucional

Nombre de la empresa: GCP Gorras y Confecciones Publicitarias SAS

Sector: Confección de gorras y materiales publicitarios

Ubicación: Bogotá-Colombia

Misión: “Gorras y Confecciones Publicitarias (GCP) es una empresa innovadora de diseño y presentación en el sector industrial y empresarial de las gorras y cachuchas, renovamos, fortalecemos y proyectamos de forma adecuada cada una de las necesidades de nuestros clientes. Contribuimos al desarrollo económico colombiano, mejorando continuamente nuestros productos y servicios para continuar en la senda del emprendimiento en un nivel altamente competitivo en el mercado de las confecciones de gorras, chalecos, viseras y sombreros. Generamos empleo para proporcionar bienestar y seguridad al trabajador y su familia.” (GCP,s.f)

Visión: “Construir una empresa sólida y solvente que siendo nacional se proyecte en el mercado de las oportunidades con las herramientas tecnológicas del gran alcance competitivo, con el apoyo de contactos nacionales y extranjeros para aumentar la capacidad de producción. Ampliar canales de distribución, de tal modo que se pueda cubrir la demanda solicitada, teniendo en cuenta la optimización de nuestros productos y servicios dando ejemplo en cuanto a desarrollo de capital humano y empresarial.” (GCP,s.f)

Valores:

Integridad: La empresa valora la honestidad y la ética en todas sus acciones y decisiones.

Innovación: La empresa busca siempre nuevas formas de mejorar sus productos, servicios y procesos para mantenerse al día y ser líder en su mercado.

Colaboración: La empresa valora el trabajo en equipo y la colaboración para lograr objetivos comunes.

Respeto: La empresa valora el respeto hacia sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. **Sostenibilidad:** La empresa valora la protección del medio ambiente y busca minimizar su impacto ambiental.

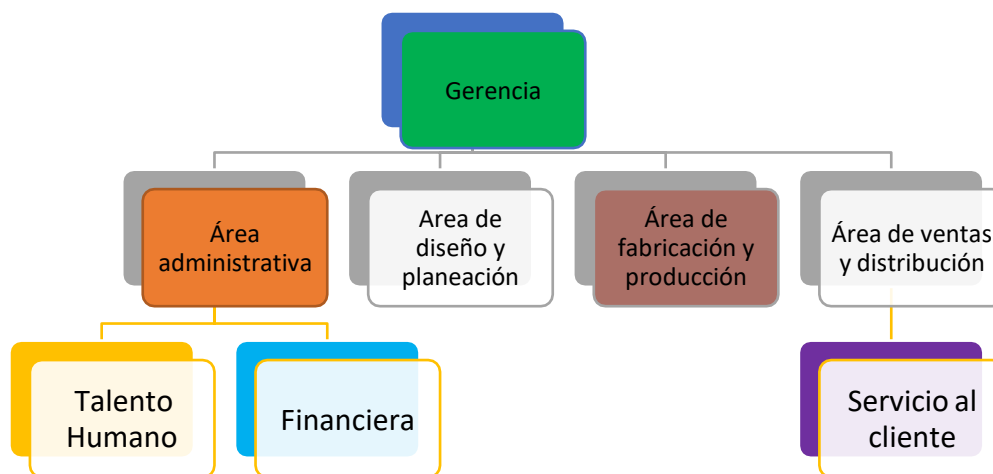
Orientación al cliente: La empresa valora la satisfacción del cliente y se esfuerza por superar sus expectativas.

Responsabilidad social: La empresa valora su papel en la comunidad y busca contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas.

Estructura Organizacional

Figura 3

Estructura Organizacional GCP SAS



Fuente. Elaboración propia

Diagnóstico

Se definió realizar un diagnóstico que permitiera establecer desde diversas variables, la situación actual de la empresa en torno a la gestión de RSE y su interacción con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El esquema de encuesta que se desarrollo fue el siguiente:

Tabla 3

Esquema herramienta de diagnostico

Materia fundamental o variables	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
Gobernanza de la organización	$\frac{\text{Grado de participación de los grupos de interés en la toma de decisiones de la empresa}}{\text{No. de reuniones realizadas}} \times 100$	<p>¿En cuántas reuniones han tenido participación los grupos de interés durante el periodo de tiempo (anual)?</p>	Cuestionario al Gerente
	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántas reuniones con participación de los grupos de interés en la toma de decisiones se plantearon para el 2022 ¿Cuántas reuniones con participación de los grupos de interés en la toma de decisiones se realizaron en 2022? 		
Gobernanza de la organización	$\frac{\text{Porcentaje de reclamaciones resueltas por la empresa}}{\text{No. de denuncias revisadas y resueltas}} \times 100$	<p>¿Cuántas denuncias y reclamaciones se han recibido durante el periodo de tiempo (anual) y cuántas se han evaluado y resuelto?</p>	Cuestionario al Gerente
	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántas denuncias y reclamaciones se han recibido durante el periodo de tiempo (anual)? ¿Cuántas se han evaluado y resuelto? 		
Derechos humanos	$\frac{\text{Grado de sindicalización laboral}}{\text{No. de empleados sindicalizados}} \times 100$	<p>¿Cuál es el porcentaje de empleados</p>	Cuestionario al Gerente

Materia fundamental o variables	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
	1. ¿Cuántos empleados hay y cuantos de esos están sindicalizados? 2. ¿Cuántos acuerdos se generaron en los últimos 5 años?	sindicalizados ?	
	<u>Nivel de inclusión social</u>	¿Cuántos acuerdos colectivos de trabajo alcanzados con los sindicatos?	
	1. ¿Cómo se manejan las situaciones de discriminación o acoso en el lugar de trabajo? 2. En qué rango porcentual de empleados contratados de diferentes etnias, discapacidades, orientaciones sexuales y religiones está la empresa:	¿Cuál es el porcentaje de empleados de diferentes géneros, edades, etnias, discapacidades,	Cuestionario al Gerente
	Entre el 0% y el 5% Entre el 6% y 15% Más del 15%	S, orientaciones sexuales y religiones en su plantilla?	
		¿Cómo se manejan las situaciones de discriminación o acoso en el lugar de trabajo?	
	<u>Porcentaje de Capacitación Laboral</u>		Cuestionario al Gerente
	$\% = \frac{\# \text{ capacitaciones realizadas}}{\# \text{ capacitaciones program}} \times 100$	¿Cuántas jornadas de capacitación realiza la organización a sus trabajadores?	
Prácticas laborales	1. ¿Cuántas capacitaciones se hacen al año para los trabajadores?		Cuestionario a Colaboradores
	Entre 1 y 5 Entre 6 y 10 No se hacen		

Materia fundamental o variables	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
	<u>Percepción horario laboral</u>		Cuestionario a Colaboradores
	$\% = \frac{\# \text{ trabajadores a quienes se les respeta su horario}}{\# \text{ total encuestados}}$	¿La empresa/los jefes respetan el horario laboral legal?	
	1. La empresa/los jefes respetan el horario laboral legal?		
	<p style="text-align: center;">Si No</p> <p style="text-align: center;"><u>Porcentaje Reutilización de residuos</u></p>	¿Qué porcentaje de materiales de residuo que son reutilizados al final del ciclo de producción?	Entrevista con el gerente
	$\% R = \frac{\text{kg residuo reutilizados}}{\text{kg residuos}} \times 100$		
	<p>1. ¿Aproximadamente cuantos kilos de residuos generan en un año?</p> <p>2. ¿Aproximadamente cuantos de esos kilos de residuos que generan en un año, reciclan?</p>		
Medio ambiente	<u>Porcentaje de Estrategias implementadas y en desarrollo.</u>	¿La empresa tiene estrategias con las que participe activamente en la preservación del entorno en el que opera?	Entrevista con el gerente
	$\% = \frac{\# \text{ de estrategias en desarrollo}}{\# \text{ total de estrategias planteadas}} \times 100$		
	<p>1 ¿Cuántas estrategias de preservación del entorno se plantearon para el 2022?</p> <p>2 ¿Cuántas de las estrategias de preservación del entorno que se plantearon para el 2022 se ejecutaron?</p>		
	<u>Comunicación del Código de ética</u>	¿La organización ha declarado y comunicado un código de ética a sus partes interesadas durante 2022?	Entrevista al Gerente
Prácticas justas de operación	<p>1. ¿La organización ha declarado y comunicado un código de ética a sus partes interesadas durante el 2022?</p> <p>Entre 1 y 5</p> <p>Entre 6 y 10</p> <p>No se hacen</p>		Cuestionario a Colaboradores

Materia fundamental o variables	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
	<p style="text-align: center;"><u>Análisis de riesgos</u></p> <p>1. ¿La empresa tiene identificados los riesgos de corrupción al interior de la empresa?</p> <p>Cuenta con matriz de riesgos = 100% Cuenta con una matriz de riesgos incompleta = 40% No tiene matriz de riesgos = 0%</p> <p style="text-align: center;"><u>Satisfacción del Cliente</u></p> $\% = \frac{\# \text{ PQRS resueltas}}{\# \text{ PQRS recibidas}} \times 100$ <p>1. ¿Cuántas PQRS se presentaron en 2022? 2. ¿Cuántas PQRS presentadas en 2022 se resolvieron?</p>	<p>¿La empresa tiene identificados los riesgos de corrupción al interior de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el porcentaje de resolución de quejas y/o reclamos de los clientes?</p>	<p>Cuestionario al Gerente</p> <p>Cuestionario al Gerente</p>
Asuntos de consumidores	<p style="text-align: center;"><u>Acceso a la información del producto</u></p> <p>1. ¿Cuántos canales de información para los consumidores ha dispuesto y publicado la empresa?</p> <p>Entre 1 y 3 Entre 4 y 6 No tiene canales</p> <p>2. ¿Cuáles son los canales de información para consumidores dispuestos por la empresa?</p> <p>Redes sociales Página WEB Call center Aplicaciones de mensajería como WhatsApp, Teams, Messenger, etc.</p>	<p>¿Cuál es el porcentaje de información disponible públicamente sobre sus productos y servicios, incluyendo su composición, origen y modo de producción?</p>	<p>Cuestionario al Gerente</p>
Participación activa y desarrollo de la comunidad	<p style="text-align: center;"><u>Inclusión de estrategias de desarrollo social</u></p> <p>1. ¿La organización tiene estrategias de desarrollo social para sus trabajadores y para las personas que hacen parte del entorno en el cual operan?</p> <p>Tiene estrategias = 100% No tiene estrategias = 0%</p>	<p>¿La organización tiene estrategias de desarrollo social para sus trabajadores y para las</p>	<p>Cuestionario al Gerente</p>

Materia fundamental o variables	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
	2. Mencione 2 de las estrategias que tiene implementadas.	personas que hacen parte del entorno en el cual operan?	

Fuente. Elaboración propia

Se aplicó un instrumento para directivos y otro para trabajadores a través de los siguientes links:

Encuesta Gerente: <https://forms.gle/FDs29EGcMXSjxn4a9>

Encuesta colaboradores: <https://forms.gle/cNMyRxazGYJQKdYAA>

Resultados

Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 4

Resultados aplicación instrumento de diagnóstico

<u>Grado de participación de los grupos de interés en la toma de decisiones de la empresa</u>	
Gobernanza de la organización	¿ Cuántas reuniones con participación de los grupos de interés en la toma de decisiones se plantearon para el 2022? 1 respuesta 1 semanal
	¿Cuántas reuniones con participación de los grupos de interés en la toma de decisiones se realizaron en 2022? 1 respuesta 1 por semana
$= \frac{\text{No. de reuniones realizadas}}{\text{No. de reuniones totales planteadas}} * 100 = \frac{52}{52} * 100 = 100\%$	

Porcentaje de reclamaciones resueltas por la empresa

$$= \frac{\text{No. de denuncias revisadas y resultas}}{\text{No. de denuncias interpuestas}} * 100 = \frac{2}{2} * 100 = 100\%$$

¿Cuántas denuncias y reclamaciones se recibieron durante el año 2022?

1 respuesta

2

¿Cuántas denuncias y reclamaciones de las que recibieron durante el año 2022 se evaluaron y resolvieron?

1 respuesta

2

Grado de sindicalización laboral

**Derechos
humanos**

$$= \frac{\text{No. de empleados sindicalizados}}{\text{No. de empleados totales}} * 100 = \frac{0}{40} * 100 = 0\%$$

Fuente. Elaboración propia

¿Cuántos empleados hay y cuantos de esos están sindicalizados?

1 respuesta

40 colaboradores, ninguno sindicalizado

¿Cuántos acuerdos se generaron en los últimos 5 años?

1 respuesta

2

Nivel de inclusión social

¿Cuál es el manejo que se le dan a las situaciones de discriminación o acoso en el lugar de trabajo?

1 respuesta

Diálogo resolutivo

¿Cuál es el rango porcentual de empleados contratados de diferentes etnias, discapacidades, orientaciones sexuales y religiones está la empresa?

1 respuesta



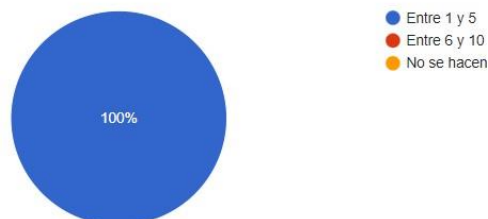
Porcentaje de Capacitación Laboral

**Prácticas
laborales**

$$\% = \frac{\# \text{ capacitaciones realizadas}}{\# \text{ capacitaciones program}} * 100 = \frac{5}{5} * 100 = 100\%$$

¿Cuántas capacitaciones se hacen al año para los trabajadores?

5 respuestas



Percepción horario laboral

$$\% = \frac{\# \text{ trabajadores a quienes se les respeta su horario}}{\# \text{ total encuestados}} * 100$$

$$= \frac{5}{5} * 100 = 100\%$$

¿La empresa/los jefes respetan el horario laboral legal?

5 respuestas



Porcentaje Reutilización de residuos

$$\% R = \frac{\text{kg residuo reutilizados}}{\text{kg residuos}} * 100 = \frac{144}{288} * 100 = 50\%$$

¿Aproximadamente cuantos kilos de residuos generan en un año?

1 respuesta

288 kg

¿Aproximadamente cuantos de esos kilos de residuos que generan en un año, reciclan?

1 respuesta

50%

**Medio
ambiente**

Porcentaje de Estrategias implementadas y en desarrollo.

$$\% = \frac{\# \text{ de estrategias en desarrollo}}{\# \text{ total de estrategias planteadas}} * 100 = \frac{2}{2} * 100 = 100\%$$

¿Cuántas estrategias de preservación del entorno se plantearon para el 2022?

1 respuesta

2

¿Cuántas de las estrategias de preservación del entorno que se plantearon para el 2022 se ejecutaron?

1 respuesta

2

Comunicación del Código de ética

¿La organización ha declarado y comunicado un código de ética a sus partes interesadas durante el 2022?

1 respuesta



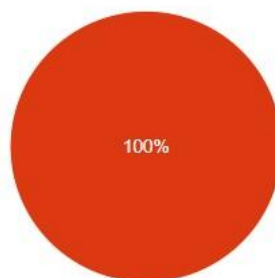
- Entre 1 y 5
- Entre 6 y 10
- No se hacen

Prácticas justas de operación

Análisis de riesgos

¿La empresa tiene identificados los riesgos de corrupción al interior de la empresa?

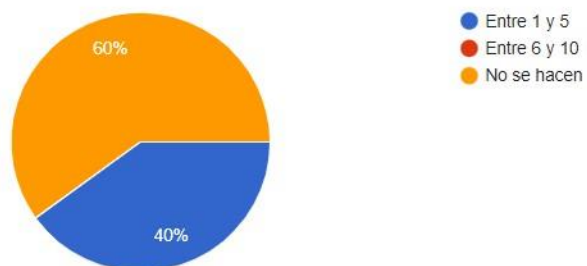
1 respuesta



- Cuenta con matriz de riesgos
- Cuenta con una matriz de riesgos incompleta
- No tiene matriz de riesgos

¿La organización ha declarado y comunicado un código de ética a sus partes interesadas durante el 2022?

5 respuestas



Acceso a la información del producto

¿Cuántos canales de información para los consumidores ha dispuesto y publicado la empresa?

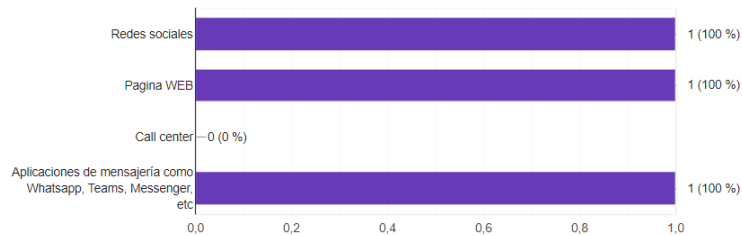
1 respuesta



Asuntos de consumidores

¿Cuáles son los canales de información para consumidores dispuestos por la empresa?

1 respuesta



Participación activa y desarrollo de la comunidad

Inclusión de estrategias de desarrollo social

¿La organización tiene estrategias de desarrollo social para sus trabajadores y para las personas que hacen parte del entorno en el cual operan?

1 respuesta



Mencione 2 de las estrategias que tiene implementadas.

1 respuesta

Conocimiento de los beneficios de Caja de Compensación Familiar

Fuente. Elaboración propia

Análisis de los resultados por materia fundamental

Gobernanza de la organización

Durante el 2022, la empresa planteó y realizó una reunión por semana en la cual participaron los grupos de interés para la toma de decisiones.

Por otra parte, durante el año 2022 solamente se recibieron 2 denuncias y reclamaciones las cuales fueron evaluadas y resueltas durante ese mismo periodo.

Derechos humanos.

El gerente de la empresa indica que se recurre al diálogo cuando hay situaciones de discriminación o acoso en el lugar de trabajo, sin embargo, no deja saber si estos diálogos son documentados bajo un acta a modo de información para trazabilidad del caso o para fines estadísticos.

Respecto a la inclusión, la empresa tiene contratado a más del 15% de sus empleados quienes son pertenecientes diferentes etnias, discapacidades, orientaciones sexuales y religiones.

Prácticas laborales

La empresa hace entre 1 y 5 capacitaciones al año para todo el personal, sin embargo, es ideal indagar en qué materias capacita y cuál es la afinidad que estas capacitaciones tienen con la labor que cada persona hace dentro de la organización. Este indicador nos permite resaltar que la empresa invierte y fomenta la capacitación como estrategia fundamental de crecimiento. Al brindar a los empleados las habilidades, conocimientos y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera más efectiva, se puede mejorar su desempeño en el trabajo, aumentar su confianza y motivación, y reducir la probabilidad de errores costosos. Además, las capacitaciones continuas pueden mejorar la retención de empleados al demostrar su compromiso con el desarrollo y crecimiento profesional de su personal.

Frente al horario laboral y su cumplimiento y respeto del mismo, el 100% los colaboradores indica que efectivamente se les respeta sus horarios de trabajo y nos permite describir los valores éticos que tiene la empresa en cuestión de “respeto” hacia la vida de sus colaboradores. El respeto al horario laboral de los empleados es una práctica importante que puede tener un impacto significativo en la cultura y el rendimiento de la empresa. Al garantizar que los empleados puedan trabajar dentro de un horario establecido y razonable, se les permite equilibrar sus responsabilidades laborales con sus vidas personales, lo que puede mejorar su salud mental y bienestar

general. Además, los empleados que tienen un mayor equilibrio entre su vida laboral y personal tienden a ser más productivos y comprometidos en su trabajo.

Medio Ambiente

Porcentaje reutilización de residuos y estrategias implementadas en el desarrollo: Este indicador nos permite identificar la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente para esta empresa. El reciclaje y la reutilización de los residuos y materiales en una empresa pueden tener un impacto significativo en la sostenibilidad ambiental y en la imagen positiva de la empresa. Al reciclar y reutilizar al menos el 50% de sus residuos y materiales, la empresa reduce su huella de carbono, ahorra en costos de eliminación de residuos y materiales y promover una cultura de sostenibilidad. Además, la reutilización de materiales puede reducir la necesidad de comprar nuevos materiales y recursos, lo que puede ser beneficioso para la rentabilidad y la eficiencia de la empresa. A su vez, esta práctica puede mejorar la imagen pública de la empresa, ya que puede ser vista como una entidad responsable y comprometida con la protección del medio ambiente.

Prácticas justas de operación

Comunicación del código de ética: El 100% e este indicador permite destacar la transparencia con la que la empresa desempeña sus funciones. La comunicación del código de ética de una empresa a las partes interesadas puede ser una estrategia efectiva para demostrar su compromiso con los valores éticos y promover una cultura de integridad y responsabilidad en la empresa. Al compartir el código de ética con los empleados, proveedores, clientes y otros interesados, la empresa puede establecer expectativas claras sobre el comportamiento ético y proporcionar orientación sobre

cómo tomar decisiones éticas en diferentes situaciones. Además, la comunicación del código de ética puede mejorar la confianza y la transparencia en la empresa, ya que se demuestra un compromiso con la responsabilidad social y la integridad.

Análisis de riesgos: en esta variable se indica que la matriz de riesgos de corrupción de la empresa se encuentra incompleta, indicando que no se han evaluado las posibles causas de eventos de corrupción y no se han planteado actividades que reduzcan el riesgo. Esta debe ser una de las tareas primordiales en el establecimiento del nuevo marco estratégico

Asuntos de los consumidores

Satisfacción del cliente: Como se mencionó anteriormente, durante el año 2022 solamente se recibieron 2 denuncias y reclamaciones las cuales fueron evaluadas y resueltas durante ese mismo periodo, evidenciándose la eficiencia en la resolución de necesidades de los clientes

Acceso a la información del producto: La empresa cuenta con más de tres canales de comunicación para el cliente, lo cual lo hace muy accesible para cualquier solicitud, sin embargo, todos los canales dependen del uso de la internet, dejando por fuera el servicio de call center. La empresa debería evaluar este ítem, teniendo en cuenta la segmentación de sus clientes.

Participación activa y desarrollo de la comunidad

Inclusión de estrategias de desarrollo social: El gerente de la empresa indica que no se han implementado estrategias propias para el desarrollo social de las personas que hacen parte del entorno interno o externo de la empresa. Nuevamente, es importante incluir este ítem en las acciones para reforzar la RSE de la empresa

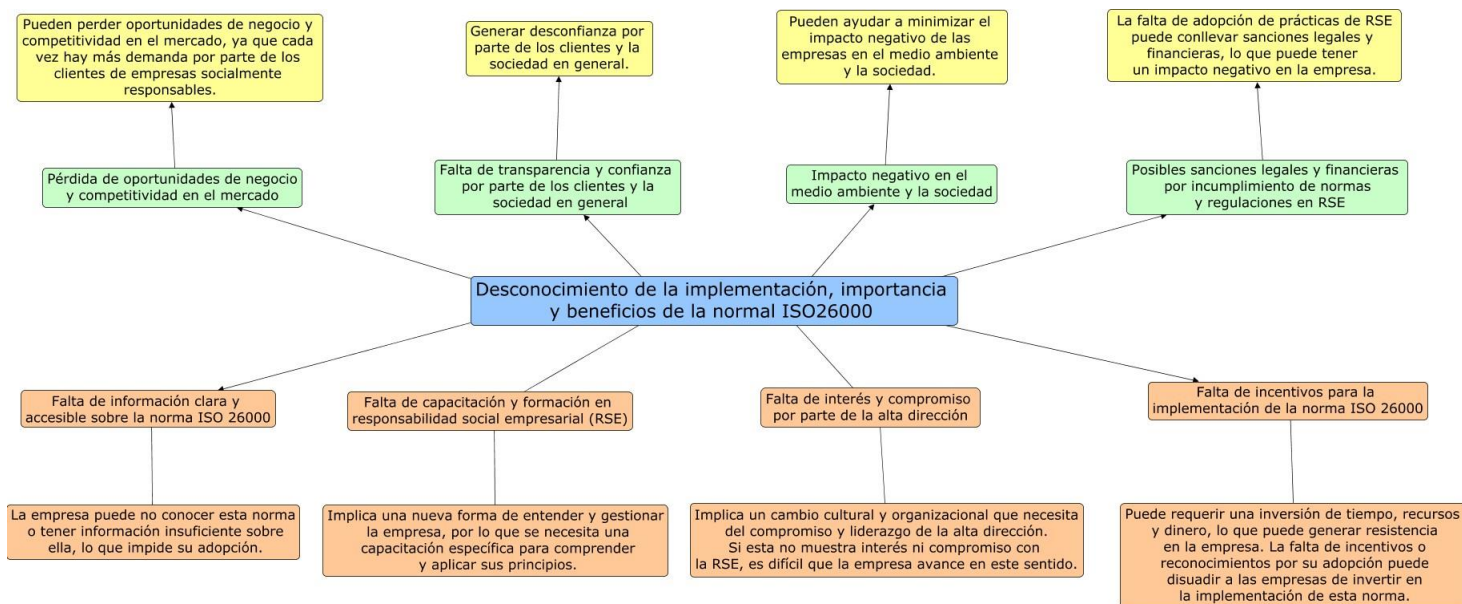
Matriz de Marco Lógico

Tomando como base el diagnóstico realizado a través de las encuestas aplicadas, se realizó análisis a través de árbol de problemas y objetivos con el fin de identificar el principal problema que tiene la empresa “Gorras y Confecciones Publicitarias” con relación a la norma ISO 26000, su conocimiento y aplicación dentro de la organización, también plantear soluciones a los problemas y traducirlos en acciones concretas mediante un mapa de estrategias

Árbol de problemas

Figura 4

Árbol de problemas implementación RSE en GCP



Fuente: Elaboración propia

Árbol de objetivos

Figura 5

Árbol de objetivos implementación RSE en GCP



Fuente: Elaboración propia

Subdivididas las razones o causas del problema central por materia fundamental o variable se determinaron las consecuencias que tiene cada problema y a su vez se plantearon posibles soluciones y acciones concretas para cada una de estas problemáticas y, así mismo, se relacionaron estos ítems como estrategias que correspondan para lograr la implementación de la norma en la empresa.

Para la implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, en la empresa GCP SAS se realizó un análisis sólido, enfocado en los requerimientos de todas las partes interesadas, de manera que en conjunción con la guía ISO 26000, permita generar estrategias en beneficio de la empresa y sus stakeholders.

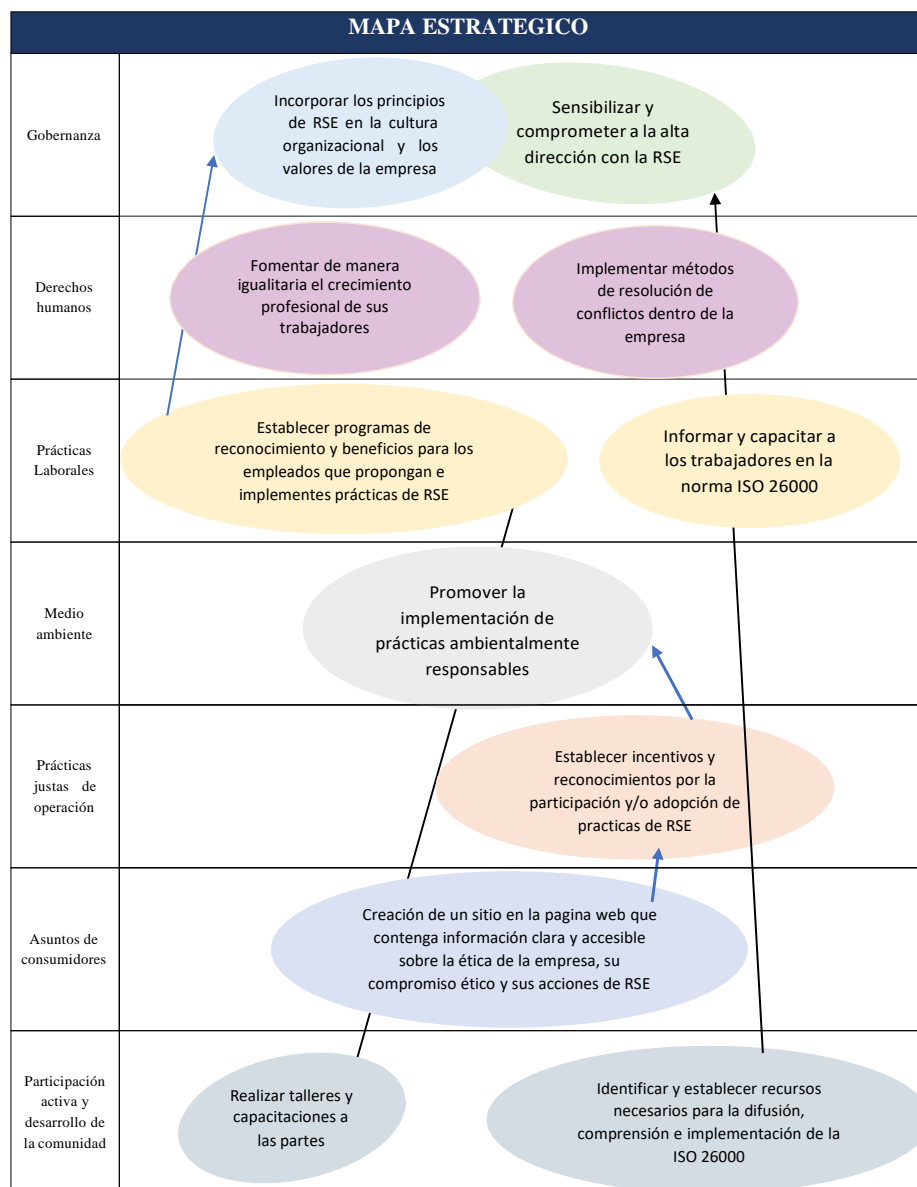
Al implementar la norma ISO 26000 se debe tener presente que las siete materias fundamentales están interrelacionadas y son complementarias, por lo cual se deben adelantar estrategias a ca uno de los principios allí mencionados

Mapa Estratégico

Con base en lo anterior se elaboró un mapa estratégico como elemento preliminar para la elaboración del plan de acción:

Figura 6

Mapa estratégico implementación RSE



Fuente. Elaboración propia

Plan de mejoramiento

Plan de acción y de seguimiento

Tabla 5

Plan de acción y seguimiento

Dimensión	Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Ambiental	Medio ambiente	Promover la implementación de prácticas ambientalmente responsables	Dotar las instalaciones de producción con cestos de basura en los que se clasifiquen los residuos con el objetivo de reciclar lo que más se pueda	3 Meses	\$850.000	Porcentaje de recolección de reciclaje por unidad de trabajo $= (\# \text{ de cestos de basura}) / (\# \text{ de unidades de trabajo}) \times 100$
Económica	Prácticas Laborales	Establecer programas de reconocimiento y beneficios para los empleados que propongan e implementen prácticas RSE	Crear un cuadro de metas y objetivos en el que se contemple la participación de todos los trabajadores de la empresa.	2.5 Meses	\$0	Porcentaje de objetivos cumplidos por periodo de tiempo.
Económica	Prácticas justas de operación	Establecer incentivos y reconocimientos por la participación y/o adopción de prácticas RSE	Crear un plan de incentivos de cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el cuadro previamente elaborado	2.5 Meses	\$1.000.000 0	Porcentaje de presupuesto de "incentivos" usado por unidad de tiempo. $= (\text{presupuesto usado}) / (\text{presupuesto disponible}) \times 100$
Económica	Asuntos de consumidores	Creación de un sitio en la página WEB que contenga información clara y accesible sobre la ética de la empresa, su compromiso ético y sus acciones de RSE	Contratar la elaboración y desarrollo de una página WEB en la cual periódicamente pueda alimentarse de la nueva información referente a las acciones RSE de la empresa	5 Meses	\$500.000	Porcentaje de accesos al sitio web $= (\# \text{ de accesos a página web}) / (\# \text{ de proyección inicial de accesos a la página}) \times 100$

Dimensión	Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Económica	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Identificar y establecer recursos necesarios para la difusión, comprensión e implementación de la ISO 26000	Elaborar un presupuesto semestral que contemple todas las acciones necesarias para la difusión e implementación de la norma ISO 26000	1 Mes	0	
Social	Gobernanza	Incorporar los principios de RSE en la cultura organizacional y los valores de la empresa	Contratar un asesor para orientar la implementación de la norma ISO 26000	2 Meses	\$1'200.000	Grado de implementación de los principios RSE en la empresa Calificación por parte del asesor
Social	Gobernanza	Sensibilizar y comprometer a la alta dirección de la RSE	Capacitar al personal directivo en RSE	2 veces al año	\$ 0	Grado de implementación de los principios RSE en la empresa Calificación por parte del personal directivo
Social	Derechos humanos	Fomentar de manera igualitaria el crecimiento profesional de sus trabajadores	Crear un "Plan carrera" en el que, indistintamente la carrera académica del trabajador sea apoyada en tiempo para estudiar.	3 Meses	\$0	Porcentaje del personal involucrado en el ámbito académico fomentado por la empresa =(# de trabajadores estudiando)/(# de trabajadores) X100

Dimensión	Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Social	Derechos humanos	Implementar métodos de resolución de conflictos dentro de la empresa	Crear un comité de convivencia conformado mediante mecanismos democráticos cuyos participantes sean trabajadores activos de la empresa	1 Mes	\$0	Porcentaje de solución de conflictos internos de la empresa. =(# de conflictos resueltos)/(# de conflictos reportados) X100
Social	Prácticas Laborales	Informar y capacitar a los trabajadores en la norma ISO 26000	Contratar capacitadores externos y expertos en la norma ISO 26000, para capacitar al personal en la materia	1 Mes	\$1'200.000	Grado de conocimiento de los empleados acerca de la normal ISO 26000 Calificación por parte de los capacitadores
Social	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Realizar Talleres y capacitaciones a las partes	Contratar a un community manager para que, a través de redes sociales, se gestione la difusión de las acciones particulares de la empresa en cuanto a la aplicación de la norma ISO 26000 y, a través de este ejemplo, sensibilizar a las demás partes para ser parte de estas acciones	3 meses	2'000.000	Porcentaje de crecimiento de la compañía a través de las redes sociales. =(# de seguidores adquiridos)/(# de seguidores proyectados a adquirir) X100

Fuente. Elaboración propia

Conclusiones

Necesidad de mayor alineación estratégica: Se identificó que la empresa no ha logrado una plena integración de la gestión de RSE con los ODS. Existe una falta de alineación estratégica entre ambas áreas, lo que limita el impacto positivo que la empresa podría generar en términos de sostenibilidad. Es fundamental establecer un vínculo más sólido y coherente entre la gestión de RSE y los ODS para maximizar los resultados.

Identificación de áreas de mejora: El diagnóstico reveló que existen áreas específicas en las que la empresa puede mejorar su desempeño en cuanto a la gestión de RSE y los ODS. Se identificaron prácticas y procesos que requieren una revisión y fortalecimiento para cumplir con los estándares de sostenibilidad y generar un mayor impacto social y ambiental positivo.

Importancia de la medición y el monitoreo: Se constató la falta de un sistema de medición y monitoreo adecuado para evaluar el progreso de la empresa en relación con la gestión de RSE y los ODS. Es crucial implementar indicadores de desempeño que permitan medir los avances, establecer metas claras y realizar un seguimiento continuo de los resultados. Solo así se podrán tomar decisiones informadas y realizar ajustes necesarios para lograr un mayor impacto.

Referencias

- Barrios, E y Loreto, D. (2003). Alternativas y herramientas para la producción más limpia. *Anales de Universidad Metropolitana*. p. (255-270).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4003891>
- Bernal, A., Beltrán, C y Marquez, A. (2016). Producción Más Limpia: una revisión de aspectos generales. *I3+ Investigación, Innovación, Ingeniería Vol 3 No. 2*
<https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/reiv3/issue/view/28>
- GCP (s.f)) *Quienes somos*. Recuperado el 25 de abril de 2023.
<https://gorrasyconfeccionepublicitarias.com/quienes-somos/>
- Hoof, B. (2008). Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental, Universidad de los Andes. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/40312?page=17>
- Medina, M & Moreno, C (2009). *Diseño de un modelo de gestión de RSE a la empresa Micro Pneumatic S.A.*
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. (1997). Política Nacional de Producción más Limpia. <https://justiciaambientalcolombia.org/wp-content/uploads/2012/09/polc3adtica-nacional-de-produccic3b3n-mc3a1s-limpia2.pdf>.
- Muñoz, E & Quinteros, M. (2018). *Evaluación de resultados de proyectos sociales, mediante el uso de la matriz del marco lógico, promovidos por el área de RSE del sector banca en Lima Metropolitana en el periodo 2015-2017: estudio de*

caso del proyecto “Contigo en tus finanzas en aula” del Banco de Crédito del Perú.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.C521C2B8&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). El consumo sostenible como perspectiva innovadora. B – EUMED, p.(7-72). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7>

Rodriguez, C. Mendéz, C. y otros (2022). *Plan estratégico de responsabilidad social empresarial para la empresa Plantar Colombia LTDA a partir de la interacción con los pilares fundamentales de la norma ISO 26000*. [Trabajo final, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53591>

Sánchez, N. (2007). *El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos*. *Visión Gerencial*, (2),328-343. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>