

**Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Agencia Nacional De Tierras- ANT**

**Humberto Mahecha Moyano**

**Katherin Daniela Castillo Capera**

**Paola Andrea Sarta Pedraza**

**Yuly Marcela Jola Torres**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD**

**Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN**

**Administración De Empresas**

**Bogotá**

**2020**

**Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Agencia Nacional De Tierras- ANT**

**Humberto Mahecha Moyano**

**Katherin Daniela Castillo Capera**

**Paola Andrea Sarta Pedraza**

**Yuly Marcela Jola Torres**

**Doctora Yolanda González Castro**

**Directora**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD**

**Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN**

**Administración De Empresas**

**Bogotá**

**2020**

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Palabras clave .....	6
Abstract .....	7
Keywords.....	7
Capítulo 1. Antecedentes.....	8
<i>Introducción</i> .....	8
<i>Problema</i> .....	8
<i>Objetivo General</i> .....	9
<i>Objetivos Específicos</i> .....	9
Capítulo 2. Marcos Referenciales .....	10
<i>Marco conceptual</i> .....	10
<i>Marco Teórico</i> .....	11
<i>Marco institucional</i> .....	15
<i>Marco Legal</i> .....	15
Capítulo 3. Resultados .....	17
<i>Diagnóstico</i> .....	17
<i>Matriz de marco lógico</i> .....	21
<i>Árbol de Problemas</i> .....	22
<i>Árbol de Objetivos</i> .....	23

<i>Mapa estratégico</i> .....	24
Capítulo 4. Plan de Mejoramiento .....	25
<i>Plan de acción y de seguimiento</i> .....	25
Conclusiones.....	27
Referencias .....	28
Anexos.....	30

### **Lista de tablas**

Tabla 1 <i>Plan de Acción para Agencia Nacional de Tierras – Dimensión económica</i> .....	25
Tabla 2 <i>Plan de Acción para Agencia Nacional de Tierras – Dimensión social</i> .....	26
Tabla 3 <i>Plan de Acción para Agencia Nacional de Tierras – Dimensión ambiental</i> .....	26

### **Lista de figuras**

Figura 1. Árbol De Problemas .....	22
Figura 2. Árbol De Objetivos .....	23
Figura 3. Mapa Estratégico.....	24

### **Lista De Anexos**

Anexo A. Enlace Código de Ética .....	30
Anexo B. Formato de Recolección de Información.....	30

---

## RESUMEN ANÁLITICO ESPECIALIZADO - RAE

---

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

---

<b>Título</b>	Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Agencia Nacional de Tierras
<b>Autor</b>	Humberto Mahecha Moyano, Katherin Daniela Castillo Capera, Paola Andrea Sarta Pedraza y Yuly Marcela Jola Torres.
<b>Tipo de Documento</b>	Trabajo de grado de diplomado
<b>Director</b>	Yolanda González Castro
<b>Año</b>	2020
<b>Palabras Clave</b>	Diversidad, estrategia empresarial, ética, ética empresarial, gestión de la responsabilidad social empresarial.

---

### 2. CONTENIDO

<b>Resumen</b>	El documento consta de las fases vistas anteriormente desde el inicio del Diplomado de Profundización, junto con la fase actual Plan de Mejora; así, nos permite en este espacio desarrollar un modelo estratégico con objetivos de responsabilidad social empresarial para ser aplicado en la empresa Agencia Nacional de Tierras, con la característica de ser una empresa del sector público; y teniendo en cuenta los resultados que se obtuvieron con la metodología investigativa de este modo favorecer a los colombianos con sostenibilidad corporativa y compromiso territorial.
<b>Problema de Investigación</b>	Se detecta como problema de investigación la falta de "conciencia corporativa"; una vez creada la empresa desde el 2015 y con el fin de ser la máxima autoridad de las tierras de la nación en Colombia, ahora 2020 se debe gestionar el acceso a la tierra de forma productiva y promover el cumplimiento en beneficio social, económico, ambiental, político y cultural.
<b>Metodología</b>	Investigación cualitativa para conocer cómo se implementa actualmente la RSE en la ANT Y hallar el respectivo diagnóstico.
<b>Principales Resultados</b>	En los principales resultados se evidencia el cumplimiento de las políticas sociales, sin embargo, la falta de "conciencia corporativa" nos hace reflexionar sobre qué actividades se deben incluir en un plan de acción, con tiempo y costo estimado e indicadores medibles.
<b>Conclusiones</b>	La aplicación de la RSE en las empresas devuelve la confianza de los consumidores, disminuyendo aquellos impactos en la sociedad, teniendo en cuenta las estrategias gerenciales desde el punto de vista; los cuales, además de cumplir con la ley, también acarrea con beneficios a largo plazo como la competitividad, el negocio sostenible, el compromiso con el medio ambiente, entre otras. En construcción con el plan de mejora y finalizando el proyecto concluimos que lo multidisciplinar es necesario en la solución de metas reales y como seres humanos el trabajo en equipo debe interactuar con la sociedad debe forma profesional.
<b>Referencias</b>	Colmenares León, M., & Colmenares León, R. (2018). Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial del Sector Alimentario Venezolano y Ciudadanía. <i>Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas</i> , 15-29. Díaz Cáceres, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad general. <i>Daena: International Journal of Good Conscience.</i> , 127-144. Díaz, L (2007). Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor. Recuperado de <a href="https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1">https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1</a> Fernández, H. (2020). ¿Qué es el pensamiento estratégico y cómo aplicarlo? <a href="https://economytic.com/pensamiento-estrategico/">https://economytic.com/pensamiento-estrategico/</a> Galiana, E. I., & Centeno, J. M. S. (2016). Reflexiones sobre responsabilidad social empresarial, responsabilidad pública y la sostenibilidad medioambiental. <i>Revista Galega de Economía</i> , 25(3), 5-22. Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. <i>Administración y Organizaciones</i> , 15(29), 61–78.

---

# **Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Agencia Nacional de Tierras- ANT**

## **Resumen**

Con el presente trabajo que se basa en una investigación de la situación actual de la Agencia Nacional de Tierras-ANT, respecto a su plan de responsabilidad social empresarial, se puede evidenciar falencias en cuanto a su puesta en marcha, debido en buena parte a que la entidad nace hace solo 5 años y se le ha dado mayor importancia al cumplimiento en la implementación del punto 1 del acuerdo de paz, concerniente a la reforma rural integral. Es por ello que nos centramos en la recolección de información que permitiera establecer la propuesta del plan de Responsabilidad social de la ANT, que permita la optimización de los recursos y una mayor conexión con la población rural, tanto campesina como de los diferentes grupos étnicos y la población desmovilizada. El plan pretende orientar a las diferentes dependencias de la entidad, encabezado por la Subdirección de Talento Humano a definir las estrategias a desarrollar que potencialicé y aproveché sus capacidades, sus competencias y los insumos disponibles que permitan desarrollar un trabajo eficaz con las comunidades intervenidas y su entorno, en las dimensiones económica, social y ambiental. Finaliza la propuesta con un plan de acción y seguimiento que conlleve a la consolidación del plan estratégico del programa de Responsabilidad social para la Agencia Nacional de Tierras.

### **Palabras clave**

Diversidad, estrategia empresarial, ética, ética empresarial, gestión de la responsabilidad social empresarial.

## **Abstract**

The present work, which is based on an investigation of the current situation of the Agencia Nacional de Tierras-ANT, regarding its corporate social responsibility plan, it can be evidenced shortcomings regarding its implementation, due in large part to the fact that the entity It was born only 5 years ago and more importance has been given to compliance in the implementation of point 1 of the peace agreement, concerning comprehensive rural reform. That is why we focused on the collection of information that would allow to establish the proposal of the ANT's Social Responsibility plan, which allows the optimization of resources and a greater connection with the rural population, both peasant and of different ethnic groups and the demobilized population. The plan aims to guide the different dependencies of the entity, headed by the Human Talent Subdirectorate, to define the strategies to be developed that potentiated and took advantage of their capacities, their competencies and the available inputs that allow them to develop effective work with the intervened communities and their environment, in the economic, social and environmental dimensions. The proposal ends with an action and follow-up plan that will lead to the consolidation of the strategic plan of the Social Responsibility program for the Agencia Nacional de Tierras-ANT.

## **Keywords**

Business ethics, business strategy, diversity, ethics, management of corporate social responsibility.

## **Capítulo 1. Antecedentes**

### **Introducción**

En los modelos de administración modernos ha tomado importancia la RSE, por lo cual la ley obliga a cumplir en conjunto con las acciones éticas, que, vistas dentro de los negocios en la empresa atraen credibilidad, productividad, reconocimiento de marca; mientras trabajamos en búsqueda del bienestar social, es indispensable administrar el negocio y que arroje resultados de utilidades.

En este documento se presenta el análisis de la empresa ANT – Agencia Nacional de Tierras, permitiendo incluir una estrategia competitiva, sostenible y rentable, en la empresa pública a la que se le realizó un diagnóstico con anterioridad, por ser recurso público se debe exigir a una empresa pública que incluya estrategia RSE (Responsabilidad Social Empresarial), en su actividad económica al bienestar social y conseguir mayor rentabilidad por medio de perfeccionar normas como la ISO26000.

### **Problema**

Para los empresarios del campo y no empresarios debe existir una “conciencia corporativa” es decir, un reconocimiento de la gestión de la obligación de la sociedad a la que sirve no sólo por el rendimiento económico máximo, sino también por el desarrollo social humano y construcción de políticas (Heald, 1957). En diciembre de 2015 se creó la empresa mediante el decreto 2363, fijando su objetivo y conformación en trabajo del gobierno colombiano para asegurar la nueva organización que responderá a los desafíos del posconflicto en lo referente al avance del campo y la puesta en marcha de los entendimientos respaldados en los acuerdos de paz; por lo tanto, quedó consignado con el siguiente objeto fundamental:

“La Agencia Nacional de Tierras ANT, como máxima autoridad de las tierras de la Nación, tendrá por objeto ejecutar la política de ordenamiento social de la propiedad rural formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para lo cual deberá gestionar el acceso tierra como factor productivo, lograr la seguridad jurídica sobre ésta, promover su uso en cumplimiento de la función social de la propiedad y administrar y disponer de los predios rurales de propiedad de la Nación”.

Igualmente pone a disposición la figura de un inspector de tierras con todas las herramientas necesarias de veeduría; gestiona de forma participativa con comunidades en las regiones colombianas con el fin de que contribuyan en la participación y la vigilancia de las acciones de la ANT y sus colaboradores.

### **Objetivo General**

Diseñar plan gerencial de responsabilidad social de la Agencia Nacional de Tierras con el fin de mejorar los indicadores de gestión de la entidad.

### **Objetivos Específicos**

Diseñar el instrumento de diagnóstico para la identificación del problema central de la Agencia Nacional de Tierras.

Elaborar el marco lógico y estratégico de la Agencia Nacional de Tierras considerando ventajas en relación con la compañía y sus stakeholders.

Construir el código de ética para la Agencia Nacional de Tierras mediante herramienta digital que oriente la conducta profesional de los colaboradores en su vida diaria y cotidiana.

Definir el plan de mejoramiento de la Agencia Nacional de Tierras identificando las dimensiones económica, social y ambiental para establecer sus respectivos indicadores y seguimientos de acuerdo a cada una de las estrategias.

## Capítulo 2. Marcos Referenciales

### Marco conceptual

De acuerdo a lo expresado por (Ferrer, 2020) y (Diaz de la Cruz & Fernández Fernández, 2016); la ética empresarial es el conjunto de normas, valores y acciones que se ven reflejados en la cultura de la empresa, siendo estos vitales en actividades como la negociación, la producción, el trato entre empleados, etc.

Los líderes que piensan de forma estratégica son aquellos que poseen las habilidades para anticiparse a los hechos.(Fernández, 2020); el pensamiento estratégico es la capacidad de no solo pensar en hacer las cosas, si no en obtener una visión general y prevenida, la cual nos permita entender la situación que vamos a afrontar, y del mismo modo podamos tener conceptos que nos permitan anticiparnos a los hechos y desafiar dichas circunstancias.

Según ”(Arévalo Martínez & Ortiz Rodríguez, 2019); el desarrollo social frente al bienestar prevaleciente en las sociedades industrializadas, debe adecuarse con las condiciones económicas y sociales particulares de cada país. Adicional implica el mejoramiento de las condiciones de vida y de bienestar de la población.

Con el concepto del autor (Ramírez et al, 2020) definimos que la gerencia estratégica es el proceso de evaluación constante que permite la aplicación del concepto de mejoramiento continuo debidamente organizado para tomar decisiones efectivas, al integrar los resultados cualitativos y cuantitativos de todas las áreas de la empresa con el fin de formular estrategias de administrativas.

## **Marco Teórico**

La importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el desarrollo de las empresas. Se realiza una revisión bibliográfica, frente a las cuales se encontraron diversos textos académicos, libros, archivos web, etc. que, con sus aportes, se aplicó en el contenido del siguiente texto.

**La RSE como factor fundamental para las empresas.** Una de las definiciones de la Responsabilidad Social Empresarial, está dada por Colmenares León y Colmenares León (2018) en donde la definen como “La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente”. Gracias a la presente investigación, se puede definir la RSE como el compromiso que asumen las organizaciones frente a sus decisiones, analizando el cómo las mismas pueden afectar al entorno social, ambiental, económico, político y social. Según este concepto, ¿Cuál es la metodología a seguir si una empresa quiere adoptar medidas de RSE? ¿Cómo se verá afectada o beneficiada una empresa implementando dichas metodologías? ¿Es importante la RSE?

“La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico (Díaz Cáceres, 2014). Esta es una definición que, convence fácilmente al lector y/o empresario, ya que menciona algunos de los beneficios que puede traer para la empresa el implementar la RSE, como por ejemplo la garantía de maximizar sostenibilidad a mediano y largo plazo y el incremento constante de la economía y sus finanzas.

El momento en el que el empresario decide adoptar cultura de RSE, el mismo sabe los beneficios que busca obtener con esto, en el cual, más que un beneficio personal, prima el bienestar social, pensando primero en el ambiente, la comunidad, etc., lo cual también, directamente le dará mayor convicción al consumidor, generando de este modo lealtad del cliente con la industria y a su vez un aumento en la credibilidad de la misma.

Al momento del análisis de la RSE, se deben conocer las características de la misma. Díaz Cáceres (2014) En el artículo *Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial* menciona las normas Accountability 1000 (A1000) como una serie de normas que proveen estándares de mejoras para cualquier entidad. Dentro de las A1000 se encuentran: Cubre todos los resultados de la organización, económicos, sociales y ambientales, es decir, el desempeño sostenible y examina cómo una organización conoce, comprende e integra a los diferentes grupos de interés, también se centra de manera especial en las partes interesadas y en la precisión de la información que se provee, así como en las políticas de la organización y el cumplimiento de las regulaciones obligatorias, por consiguiente se establecen los criterios para el aseguramiento de las declaraciones públicas, de forma que se fomente la credibilidad de los reportes de sostenibilidad; donde se evalúa la información proporcionada a las partes interesadas con respecto a la capacidad de la organización de dar respuesta a sus inquietudes, puesto que interpreta la acción de reportar como evidencia de un compromiso permanente con ellas.

Basados en esto, las principales características para implementar RSE son la sostenibilidad, la comprensión y análisis de grupos de interés o Stakeholders, creación de políticas de organización y regulaciones obligatorias y el fomento de credibilidad de los reportes de sostenibilidad. Según Pérez-Sanz, Gargallo-Castel y Esteban Salvador (2019) la RSE se basa

en una serie de valores como lo son la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad, la honestidad, la transparencia, entre otros. Una empresa socialmente responsable, es aquella empresa que se preocupa por los demás tanto como se preocupa por sí misma. “Lograr relación positiva con los consumidores a través de productos de calidad y buen servicio genera un mayor compromiso por parte de estos lo que se ve reflejado en un incremento en ventas”. (Heydari et al., 2011 y Mishra & Suar, 2010).

Según Zhang y Liu (2010), se puede denotar la importancia de cómo se debe tratar a un empleado ya que primero es un ser humano que siente, piensa, actúa y demás habilidades y características que se destacan, por ende se debe buscar siempre el bienestar de los empleados de las empresas para evitar un cansancio, aburrición o estrés, ya que se podría incrementar una desventaja para la compañía ya que se comprende que un trabajador cómodo y tranquilo trabaja y rinde mejor en su área de trabajo y en su producción. La implementación de la RSE, se debe someter a un proceso serio de concertación con cada grupo de interés, para que desde el comienzo se establezcan objetivos claros, concretos, medibles y cuantificables en cuanto al impacto a lograr, maximizando los beneficios y minimizando costes en su implementación, de tal forma que se constituya en un reto que obliga a los empresarios a promover la innovación a los procesos de la empresa, logrando ser más competitiva y logrando crear mayor valor para el cliente, todo ello en el marco del mejoramiento continuo.

En el proceso de implementación, existen diferentes modelos de ayuda para la excelencia de las empresas. Da Silva y Pastor (2014) exponen los tres modelos de excelencia en gestión. En primer lugar, tenemos el *Modelo European Foundation Quality Management (EFQM)* que se divide en dos categorías: Los agentes facilitadores, que, de ser efectivos y mejorados, generaran al otro grupo o categoría que es el de resultados. Entre estas dos categorías,

se evalúan nueve criterios, que son Liderazgo, Política y estrategia, Personas, Alianzas y recursos, Procesos, productos y servicios, Resultados en clientes, Resultados en personas, Resultados en sociedad, y, por último, Resultados clave. Estos nueve indicadores, se usan como una especie de calificación, en el que cada uno se evalúa en un rango de 100 puntos máximo, algunos de 150, siendo la máxima calificación general de 1000 puntos, que es la que nos indica la excelencia de la empresa calificada. En segundo lugar, encontramos el *Modelo Baldrige Performance Excellence Program (BPEP)*. Se basa en la calificación de siete Criterios que son: Liderazgo, Planteamiento estratégico, enfoque en los clientes, Medición, análisis y gestión del conocimiento, Enfoque en las personas, Gestión operacional, y, por último, Resultados. Estos siete criterios se evalúan de diferente forma, con rangos de calificaciones máximas para cada criterio de 85-450 puntos, teniendo una calificación global máxima de 1000 puntos. Por último, tenemos el *Modelo De Excelência Da Gestão (Meg)* Que se divide en ocho criterios de evaluación, que son: Liderazgo, Estrategia y planes, Clientes, Sociedad, Información y conocimiento, Personas, Procesos y, por último, Resultados. Al igual que los anteriores, cada uno de estos criterios se evalúa, esta vez con calificaciones máximas encontradas en el rango de 60-450 puntos, que se verán reflejados en una calificación global máxima de 1000 puntos.

Para concluir, la RSE es un compromiso altamente importante para una empresa, si esta se basa éticamente en el doy para recibir, buscando siempre el beneficio de los demás y su propio beneficio. Una empresa es socialmente responsable cuando cumple con las características de la RSE, y sobre todo cuando su base se encuentra en la sostenibilidad. En cuanto a los modelos de excelencia de gestión, se presenta unanimidad en los resultados de efectividad de las empresas estudiadas, por ende, se entiende que se puede aplicar el modelo que se desee.

## **Marco institucional**

La empresa ANT la cual tiene como propósito generar valor económico agregado es aquella que cumple metas y satisface las necesidades del consumidor con claridad implicando la innovación y la productividad; las características del valor agregado con competencias de RSE logran evolución de la empresa y desarrollo de tendencias modernas distinguiendo marca y posición.

“Misión: Como máxima autoridad de tierras, consolidar y mantener el ordenamiento social de la propiedad rural, para mejorar las condiciones de vida de la población.

Visión: Para el año 2030 la Agencia Nacional de Tierras habrá ordenado socialmente todo el territorio rural del país”. (2015), Bogotá. Agencia Nacional de Tierras. Recuperado de página web.

Finalmente, en la gestión de la RSE para ANT encontramos espacios en los cuales, como seres humanos, podemos participar con liderazgo estratégico y sacar provecho para beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucrarse, por medio de la solidaridad empresarial y comprendiendo el daño al medio ambiente generado por actividades económicas; de este modo se otorga la oportunidad de realizar inversiones como negocios, educación y demás necesidades que requieran.

## **Marco Legal**

Entre las acciones que serán generadoras de ventajas competitivas en relación con el trato a los empleados, atraerlos y retenerlos; beneficios medioambientales, mejorar la salud y seguridad de los empleados y destacar imagen con conciencia social; identificando la importancia de llevar a cabo un plan estratégico cumpliendo con los objetivos organizacionales y

el logro de metas sociales con el fin de contribuir a superar causas del difícil acceso a la propiedad territorial en Colombia.

En la actividad económica de la Agencia Nacional de Tierras incluir el bienestar social y conseguir mayor rentabilidad por medio de perfeccionar normas como la ISO26000.

Al identificar los problemas, se procede a definir unos objetivos que deben dar solución al problema correspondiendo al cumplimiento de la RSE en la organización relacionado con la norma ISO 26000. Serrano, M. M. (2012).

## Capítulo 3. Resultados

### Diagnóstico

En la presente sección, se buscó, por medio de un instrumento de recolección de información, obtener información relevante al respecto de cómo la empresa cumple con la aplicación de la norma ISO 26000.

El siguiente cuestionario se aplicó en modo de encuesta al personal de recursos humanos, obteniendo las siguientes respuestas:

¿Se cuenta con un sistema integrado de gestión que permita evaluar el desempeño de la organización?

Desde el momento de la creación de la ANT, se buscó que todas y cada una de las actividades estuvieran enmarcadas dentro de un sistema integrado de gestión que permitiera evaluar el alcance de la organización, de tal forma que nos permitiera tomar los correctivos que nos permitan dar alcance a nuestra visión y misión de ordenar el territorio, brindar seguridad jurídica a la población rural y que se ajustara a las nuevas necesidades que nacen del acuerdo final de paz.

¿Cada cuánto se hacen los seguimientos y/o evaluaciones a los directores y subdirectores de las dependencias que pertenecen a la organización?

Mensualmente se realizan comités técnicos para evaluar el cumplimiento de metas establecidas para cada una de las áreas misionales de la entidad.

¿Se cumple con los derechos fundamentales del trabajo estipulados por la OIT?

La ANT no solo se ciñe a los lineamientos de la legislación colombiana, que a la vez está dentro de los acuerdos internacionales como los estipulados por la OIT, sino que reconoce como el principal agente de la organización a cada uno de sus colaboradores, más allá del tipo de vinculación laboral que tenga.

¿Brindan capacitaciones de los derechos humanos básicos?

La organización cuenta con plan de capacitaciones dirigido especialmente a sus colaboradores. Muchos están coordinados con las cajas de compensación familiar y ARL con la que cuenta la entidad.

¿Qué prácticas utiliza la organización para el reclutamiento y promoción de su personal?

Aunque la gran mayoría de los colaboradores están vinculados por OPS, en los inicios se abrió convocatoria pública para vincular personal a la planta temporal de la entidad. En el presente año se promovió por meritocracia a la planta global a 5 personas que estaban desempeñando mediante OPS, como secretarias de despacho.

¿Se tiene o se cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo?

Desde luego que sí. Garantizar la seguridad y salud de nuestros colaboradores es esencial y depende de la Oficina de Talento Humano. En la circunstancia actual de pandemia se tuvo que ajustar el sistema.

¿Cumple la organización los requisitos expuestos en las leyes contenidas en SSOMA?

Claro, es uno de los retos básicos que presenta una buena gestión, más aún cuando nuestro compromiso esta con las comunidades rurales y el ordenamiento del territorio y la salvaguardia del medio ambiente.

¿Existe Mapa de Riesgos de corrupción o sistema de Gestión del PAAC, Riesgos y Procedimientos?

Desde el nacimiento de la ANT, se ha contado con mapa de riesgos el cual se mide y se actualiza anualmente. Reducir el riesgo es prioritario para la organización.

¿La participación política es controlada y responsable?

Todas las actividades que desarrolla la ANT tienen que ver con la política de tierras del estado colombiano, sin embargo, la organización se enfoca en el cumplimiento de los objetivos y misionalidad para la cual fue creada.

¿Cuál es el seguimiento y control a las inversiones que hace la organización para el desarrollo social?

El seguimiento y control se realiza mediante el monitoreo que se hace trimestralmente al plan de acción programado para el cumplimiento de los compromisos y/o metas establecidas.

¿La organización tiene canal de PQRS o línea de transparencia para recibir y dar información en el momento que sea necesario?

Todas las PQRS son registradas en el sistema documental Orfeo que permite que exista trazabilidad y se atienda dentro de los tiempos establecidos para responder a las diferentes inquietudes de nuestros usuarios.

¿Cuáles son las estrategias para atraer a los posibles consumidores?

Mediante procesos publicados en nuestra página web, en los 9 puntos de atención al ciudadano ubicados en varias ciudades del país y las Unidades de Gestión Territorial.

¿Se realiza continuo contacto con la comunidad con la que se opera?

Siempre, mediante los puntos de atención al ciudadano, las UGT y comisiones de profesionales que se desplazan a territorios a resolver y brindar seguridad jurídica a la población objeto de la ANT.

¿Se mantiene buenas relaciones con organizaciones, asociaciones de usuarios u otras formas de organización que tengan relación con la misionalidad de la organización?

Una de las principales organizaciones con la que se tiene contacto es la ANUC Nacional y siempre se goza de buenas relaciones. En los territorios es común que existan conflictos por linderos, servidumbres y traslape de predios con otros campesinos y/o comunidades indígenas, para lo cual se cuenta al interior de la ANT con el equipo de dialogo social.

Después de haber aplicado el instrumento en la empresa, se evidencia que cuenta con un alto nivel del cumplimiento en cuanto a la norma internacional ISO 26000, ya que, en todos los medidores propuestos en la encuesta, estos se ven cumplidos en su totalidad, demostrando que la *ANT* es una empresa la cual tiene como pilar fundamental de su funcionamiento la responsabilidad social.

## **Matriz de marco lógico**

Identificando oportunidades de servicio social con valor estratégico las acciones de RSE en el marco estratégico requiere proponer las acciones en el campo social de acuerdo a los Stakeholders, basando los temas de interés y asignar el reto a las áreas correspondientes alineando objetivos con el fin de medir el nivel de cumplimiento en los posibles temas de atención como la educación, salud, desarrollo empresarial, cultura, recreación y deportes, fortalecimiento institucional de comunidades.

La RSE debe ser considerado un tema transversal a la estrategia de la organización ANT (Agencia Nacional de Tierras), así provee un marco para establecer metas más realistas Norton (2007). Es decir, como tema estratégico o pilar de la estrategia.

Al identificar los problemas, se procede a definir unos objetivos que deben dar solución al problema correspondiendo al cumplimiento de la RSE en la organización relacionado con la norma ISO 26000.

Entre las acciones que serán generadoras de ventajas competitivas en relación con el trato a los empleados, atraerlos y retenerlos; beneficios medioambientales, mejorar la salud y seguridad de los empleados, destacar imagen con conciencia social.

A raíz de un proceso de investigación de situaciones cotidianas en la ANT y en este proceso a la vez, una recolección de información, se logró identificar una serie de problemas, que, afectan a la institución de manera importante, debido a que, gracias a estos, la institución puede, en más de un caso, tener consecuencias legales severas.

## Árbol de Problemas

Con los resultados del diagnóstico, se evidencia el problema central sobre el enfoque reducido de formalizar la propiedad rural y aquellas problemáticas secundarias halladas en la investigación dentro de la Agencia Nacional de Tierras.



**Figura 1.** Árbol de problemas. Principales subproblemas encontrados son el aumento de solicitudes, un presupuesto reducido a gran escala, poco control rural, uso indebido de recursos públicos y la falta de compromiso con otras entidades al ejecutar norma ISO 26000.

**Fuente:** Autoría Propia.

## Árbol de Objetivos

Después, con el fin de dar solución a cada una de las problemáticas resumidas en el Árbol de Problemas anteriores, se creó un Árbol de Objetivos, el cual puntualiza y expone una serie de soluciones que, al ser aplicadas, ayudara a evitar irregularidades en la ANT.



**Figura 2.** Árbol de Objetivos. Metas a corto plazo para alcanzar el objetivo principal demostrados desde las tres perspectivas (económica, social y ambiental).

**Fuente:** Autoría Propia.

## Mapa estratégico

Para cumplir estos objetivos anteriormente mencionados, se realizó un plan o mapa de estrategias, el cual busca proporcionar una facilidad o ayuda para obtener los resultados esperados. En el ámbito económico, la principal propuesta es el garantizar la generación de valor, y con esto se verán beneficiada la ANT. Para la parte social, se generará un desarrollo e implementación de proceso de aprendizaje en materia de aprendizaje organizacional y desarrollo del talento humano. Y, por último, y no menos importante, en el ámbito ambiental, se busca aumentar la productividad y eficiencia garantizando la calidad de tierras, estas obteniéndolas sin ninguna necesidad de afectar el medio ambiente, siendo de esta manera una empresa basada en la sostenibilidad.



**Figura 3.** Mapa Estratégico. Desglosa las iniciativas administrativas y toma de decisiones importantes para el éxito de la RSE en la empresa.

**Fuente:** Autoría Propia.

## Capítulo 4. Plan de Mejoramiento

### Plan de acción y de seguimiento

El plan gerencial de Responsabilidad Social Empresarial para la Agencia Nacional de Tierras, incluye programas desde las dimensiones de sostenibilidad económica, social y ambiental; construido por el equipo de trabajo.

Tabla 1

*Plan de Acción para Agencia Nacional de Tierras – Dimensión económica.*

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador	Seguimiento
Económica	Disminuir costos anuales en un 15% de las comisiones a territorios.	Delegar funcionarios o contratistas que se encuentran en cada región o UGT y participar en las comisiones territoriales.	Un (1) años	400.000.000 pesos colombianos	$[1 - (\text{Costo comisión año anterior} / \text{costo actual}) \times 100]$	Se realiza seguimiento cada 2 meses, esperando que el resultado sea 2.5%. Si no cumple se ajusta en el siguiente bimestre la disminución de los costos a las comisiones.

**Nota.** Se demuestra que para la compañía la mejor acción económica es minimizar los gastos anuales con el compromiso de todos los funcionarios; realizando la medición y seguimiento correspondiente. Fuente: Autoría Propia.

Tabla 2

*Plan de Acción para Agencia Nacional de Tierras – Dimensión Social*

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador	Seguimiento
Social	Capacitar al 100% contratistas y funcionarios de la ANT, respecto al plan de acción de la entidad.	Suscribir convenios con instituciones educativas, para capacitar y certificar a contratistas y funcionarios, en aspectos relevantes del ordenamiento social de la propiedad.	Un (1) año.	90.000.000 pesos colombianos.	[(Número de empleados capacitados / Número total de empleados) x 100]	Revisar avances de formación al personal cada 6 meses, por lo menos un 50%. Si no se cumple aumentar el tiempo de capacitación y cambiar estrategia.
	Establecer jornadas de orientación, al usuario sobre la misionalidad de la ANT.	Delegar al personal de los puntos de atención y UGT para brindar información oportuna.	Un (1) año.	10.000.000 pesos colombianos	[(Jornadas capacitación proyectadas / Jornadas capacitación realizadas) x 100]	Revisión cada 3 meses, frente a la proyección de orientación al usuario, si no cumple realizar acompañamiento.

**Nota.** Se observa que para la compañía las acciones sociales están encaminadas al desarrollo de prácticas responsables con clientes internos y externos; teniendo en cuenta cada objetivo planteado a partir del porcentaje estimado, su medición y evaluación correspondiente. Fuente: Autoría Propia.

Tabla 3

*Plan de Acción para Agencia Nacional de Tierras – Dimensión ambiental.*

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador	Seguimiento
Ambiental	Disminuir costos de servicios públicos en un 30%, reduciendo el impacto ambiental.	Implementar el trabajo en casa y teletrabajo. Incorporar las TIC en el trabajo y con los usuarios.	Un (1) año	550.000.000 pesos colombianos	[1-(Gastos generales de servicios públicos del presente año / Gastos generales de servicios públicos año anterior) x 100]	Revisión mensual con disminución del 2.5%. si no cumple corregir estrategia y se acumula el resultado para el siguiente mes.

**Nota.** Por último y no menos importante está la estrategia ambiental; aquí se adaptan y combina recursos ambientales y tecnológicos reduciendo considerablemente el impacto ambiental con beneficios sostenibles a largo plazo. Fuente: Autoría Propia.

## **Conclusiones**

Se concluye que una empresa es socialmente responsable cuando cumple con las características de la RSE, y sobre todo cuando su base se encuentra en la sostenibilidad.

Se entiende la norma ISO 26000 como un factor fundamental de ayuda en la evaluación de una empresa en materia de cumplimiento de distintos factores en pro de la responsabilidad social.

Se encuentra la creación del árbol de problemas y el árbol de objetivos como piezas claves para la identificación de problemas y la solución de los mismos, que posteriormente serán proyectados en el respectivo plan de mejoramiento.

El plan de mejora disminuye aquellos impactos en la sociedad, teniendo en cuenta las estrategias gerenciales desde punto de vista socialmente responsable y sostenible.

## Referencias

- Agencia Nacional de Tierras (2015). Recuperado de: <https://www.agenciadetierras.gov.co/>
- Arévalo Martínez, R. L., & Ortiz Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. *El Profesional de La Información*, 28(5).
- Colmenares León, M., & Colmenares León, R. (2018). Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial del Sector Alimentario Venezolano y Ciudadanía. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 15-29.
- Da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instrumento De Medición Para Comparar Los Modelos De Excelencia En Gestión. *Revista Ibero-Americana De Estrategia - Riae*.
- Díaz Cáceres, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad general. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 127-144.
- Díaz De La Cruz, C., & Fernández Fernández, J. L. (2016). Marco Conceptual De La Ética Y La Responsabilidad Social Empresarial: Un Enfoque Antropológico Y Estratégico. *Revista Empresa Y Humanismo*, Xix(2), 69–118.
- Díaz, L (2007). Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor. Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1>
- Fernández, H. (2020). ¿Qué es el pensamiento estratégico y cómo aplicarlo? <https://economyatic.com/pensamiento-estrategico/>
- Ferrer, C. (2020). *La Ética empresarial y sus componentes principales*. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/etica-empresarial/>

- Galiana, E. I., & Centeno, J. M. S. (2016). Reflexiones sobre responsabilidad social empresarial, responsabilidad pública y la sostenibilidad medioambiental. *Revista Galega de Economía*, 25(3), 5-22.
- Gallegos, W. A., Mora, J. L., & Cuentas, S. Q. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial data*, 21(2), 81-90.
- Méndez, A., Rodríguez, M & Cortez, K. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis Económico*, 34(86), 197–217. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=136796612&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Perez-Sanz, F. J., Gargallo-Castel, A. F., & Esteban-Salvador, M. L. (2019). Prácticas de RSE en cooperativas. Experiencias y resultados mediante el estudio de casos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 137-178.
- Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. *Administración y Organizaciones*, 15(29), 61–78.
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, (2),328-343. [fecha de Consulta 2 de marzo de 2020]. ISSN: 1317-8822. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Serrano, M. M. (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 102-119.

## **Anexos**

### **Anexo A. Enlace Código de Ética:**

[https://www.canva.com/design/DAEO12amBk4/XUisjg4wwSqwcv4H9XV-  
YA/view?utm\\_content=DAEO12amBk4&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm  
\\_source=publishsharelink](https://www.canva.com/design/DAEO12amBk4/XUisjg4wwSqwcv4H9XV-<br/>YA/view?utm_content=DAEO12amBk4&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm<br/>_source=publishsharelink)

### **Anexo B. Formato de Recolección de Información:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVS16xBESzH7\\_7OQtF6b8utRPX6efPfSkpeH\\_-  
ExKOPfNs3w/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVS16xBESzH7_7OQtF6b8utRPX6efPfSkpeH_-<br/>ExKOPfNs3w/viewform)