

**Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para CFA Cooperativa
Financiera de Antioquía: Interpretación y Análisis Basado en la ISO 26000 y los Objetivos
de Desarrollo Sostenible**

Ferney Velasco Garzón

Heiner Andrés Agudelo Echavarría

María del Pilar Piedrahita Echeverri

Paula Andrea Royero Padilla

Sara Ramírez Cantero

Asesor

Yolanda Núñez Pinzón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2024

Resumen

Este trabajo presenta el desarrollo de un plan estratégico de responsabilidad social empresarial (RSE) para CFA Cooperativa Financiera de Antioquía, enfocado al apoyo en la implementación de la norma ISO 26000 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). El plan se estructura en torno a cinco objetivos estratégicos: Fortalecer la gobernanza corporativa, promover los derechos humanos y las prácticas laborales justas, implementar prácticas ambientales sostenibles, fomentar la inclusión y el desarrollo comunitario y, mejorar la relación con los consumidores. Cada objetivo estratégico se desglosa en acciones específicas diseñadas para alcanzar las metas propuestas. Entre estas acciones se incluyen la implementación de un código de ética, el desarrollo de programas de formación en derechos humanos, la realización de auditorías energéticas, la colaboración con organizaciones comunitarias y la creación de plataformas para la retroalimentación de los clientes. El plan también contempla mecanismos de seguimiento y evaluación mediante indicadores, informes periódicos y auditorías externas, asegurando la transparencia y la mejora continua. Se enfatiza la importancia de la comunicación efectiva y la participación de las partes interesadas a través de diversos canales y la publicación de informes de sostenibilidad. En conclusión, este plan estratégico no solo busca cumplir con las normativas internacionales y los objetivos de desarrollo sostenible, sino también fortalecer la sostenibilidad y la reputación de CFA Cooperativa Financiera de Antioquía, generando valor para todos sus stakeholders y contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad y el medio ambiente.

Palabras Claves: Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Cultura Empresarial y Partes Interesadas.

Abstract

This paper presents the development of a corporate social responsibility (CSR) strategic plan for CFA Cooperativa Financiera de Antioquia, focused on supporting the implementation of the ISO 26000 standard and the Sustainable Development Goals (SDGs). The plan is structured around five strategic objectives: strengthening corporate governance, promoting human rights and fair labor practices, implementing sustainable environmental practices, fostering inclusion and community development, and improving relations with consumers. Each strategic objective is broken down into specific actions designed to achieve the proposed goals. These actions include implementing a code of ethics, developing human rights training programs, conducting energy audits, collaborating with community organizations, and creating platforms for customer feedback. The plan also contemplates monitoring and evaluation mechanisms through indicators, periodic reports and external audits, ensuring transparency and continuous improvement. It emphasizes the importance of effective communication and stakeholder engagement through various channels and the publication of sustainability reports. In conclusion, this strategic plan not only seeks to comply with international regulations and sustainable development goals, but also to strengthen the sustainability and reputation of CFA Cooperativa Financiera de Antioquía, generating value for all its stakeholders and contributing to the sustainable development of the community and the environment.

Keywords: *Corporate Governance, Social Responsibility, Sustainability, Corporate Culture and Stakeholders*

Tabla de Contenido

Introducción.....	8
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Conceptualización	11
Evolución del Pensamiento Estratégico	11
Características, Elementos y Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE	11
Gobierno Corporativo.....	14
Ensayo Sobre la Producción Limpia y el Consumo Sostenible	15
La Gestión Organizacional y su Importancia en la Producción Más Limpia y el Consumo Sostenible	15
Aplicación	21
Marco Institucional.....	21
Diagnóstico.....	21
Instrumentos de Diagnóstico	21
Resultados y Análisis de la Aplicación del Instrumento	24
Resumen General de las Entrevistas	43
Determinación del Cumplimiento de las Materias Fundamentales de la Norma ISO 26000	44
Matriz de Marco Lógico.....	47
Árbol de Problemas	47
Árbol de Objetivos	50

Mapa Estratégico	51
Plan de Mejoramiento	53
Plan de Acción y Seguimiento	53
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas	60

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Marco institucional CFA Cooperativa Financiera de Antioquía</i>	22
Tabla 2 <i>Información de preguntas asociadas a la norma ISO 26000 responsabilidad social</i> ...	25
Tabla 3 <i>Indicadores de cumplimiento materias fundamentales</i>	44
Tabla 4 <i>Resumen interpretativo de las entrevistas</i>	45
Tabla 5 <i>Stakeholders asociados a la empresa CFA</i>	49
Tabla 6 <i>Plan de acción para la empresa CFA</i>	56

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Línea de tiempo sobre la evolución del pensamiento estratégico</i>	11
Figura 2 <i>Características y aportes del gobierno corporativo</i>	16
Figura 3 <i>Respuestas sobre la comprensión de la responsabilidad social</i>	24
Figura 4 <i>Respuestas sobre los principios de la responsabilidad social</i>	28
Figura 5 <i>Respuestas sobre la materia fundamental gobernanza de la organización</i>	29
Figura 6 <i>Respuestas sobre la materia fundamental derechos humanos</i>	31
Figura 7 <i>Respuestas a la materia fundamental prácticas laborales</i>	36
Figura 8 <i>Respuestas a la materia fundamental el medio ambiente</i>	37
Figura 9 <i>Respuestas a la materia fundamental prácticas justas de operación</i>	39
Figura 10 <i>Respuestas a la materia fundamental asuntos de consumidores</i>	41
Figura 11 <i>Respuestas a la materia fundamental participación activa y desarrollo de la comunidad</i>	41
Figura 12 <i>Respuestas a la perspectiva de la responsabilidad social</i>	43
Figura 13 <i>Árbol de problemas asociado a la empresa CFA</i>	50
Figura 14 <i>Árbol de objetivos asociado a la empresa CFA</i>	51
Figura 15 <i>Mapa estratégico - Objetivos para el cumplimiento de la RSE en la empresa CFA</i> ..	52

Introducción

En el mundo empresarial contemporáneo, la adopción de prácticas responsables y sostenibles no solo es una necesidad ética, sino también una estrategia crucial para asegurar la viabilidad a largo plazo de las organizaciones. La norma ISO 26000, publicada en 2010 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), ofrece directrices para que las empresas y otras organizaciones operen de manera socialmente responsable. Este marco normativo promueve la responsabilidad social a través de siete materias fundamentales: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación y desarrollo de la comunidad. La implementación de la norma ISO 26000 implica un compromiso integral con prácticas que beneficien tanto a la empresa como a la sociedad.

CFA Cooperativa financiera de Antioquia, se presenta como ejemplo de una organización que busca implementar esos principios. Su misión, visión y valores, reflejan el compromiso con la sostenibilidad. Sin embargo, la aplicación de la norma ISO 26000 y el cumplimiento de los ODS requieren una evaluación constante y detallada para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas. En este sentido, la identificación de problemas y la definición de objetivos económicos, sociales y ambientales son pasos cruciales.

La gobernanza corporativa juega un papel vital en este proceso, asegurando que las decisiones empresariales estén alineadas con los principios de responsabilidad social. La promoción de ambientes amigables, la comprensión de las partes interesadas, la optimización de recursos y el establecimiento de canales efectivos de comunicación y participación son componentes clave para lograr una gobernanza efectiva.

En este documento, se explorarán los desafíos y oportunidades asociados con la

implementación de la norma ISO 26000 en la CFA Cooperativa Financiera de Antioquía. Se analizarán las prácticas actuales de la empresa en términos de responsabilidad social y se propondrá un marco estratégico que permita una integración más efectiva de los principios de la norma, en consonancia con los ODS. Además, se presentarán herramientas de análisis como el árbol de problemas y de objetivos, y se desarrollará un mapa de estrategias. Todo este diagnóstico permitirá proponer un plan estratégico para guiar a la organización hacia una gestión más responsable, sostenible y amigable con el medio ambiente.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de responsabilidad social empresarial para la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía basados en la norma ISO 26000.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de la responsabilidad social empresarial (RSE) para establecer las variables a mejorar y las acciones a implementar por parte de la empresa CFA.

Identificar los problemas en la ejecución actual del programa de responsabilidad social en la empresa CFA mediante la norma ISO 26000 y sobre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Proponer estrategias a desarrollar para orientar a la empresa CFA en la mejora continua, considerando los resultados obtenidos en el análisis.

Conceptualización

Evolución del Pensamiento Estratégico

La evolución del pensamiento estratégico refleja un cambio desde un enfoque rígido y basado en el control hacia uno más flexible, adaptativo y orientado a la innovación. A medida que el entorno empresarial y tecnológico continúa cambiando rápidamente, las organizaciones deben adoptar enfoques estratégicos que les permitan no solo sobrevivir, sino prosperar en medio de la incertidumbre y la complejidad. En la figura 1 se aprecia mediante una línea de tiempo cómo el pensamiento estratégico ha evolucionado desde sus raíces en la estrategia militar hasta su aplicación en la gestión empresarial, destacando la importancia de adaptarse a un entorno en constante cambio y de aprovechar las oportunidades que surgen en el camino.

Características, Elementos y Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE

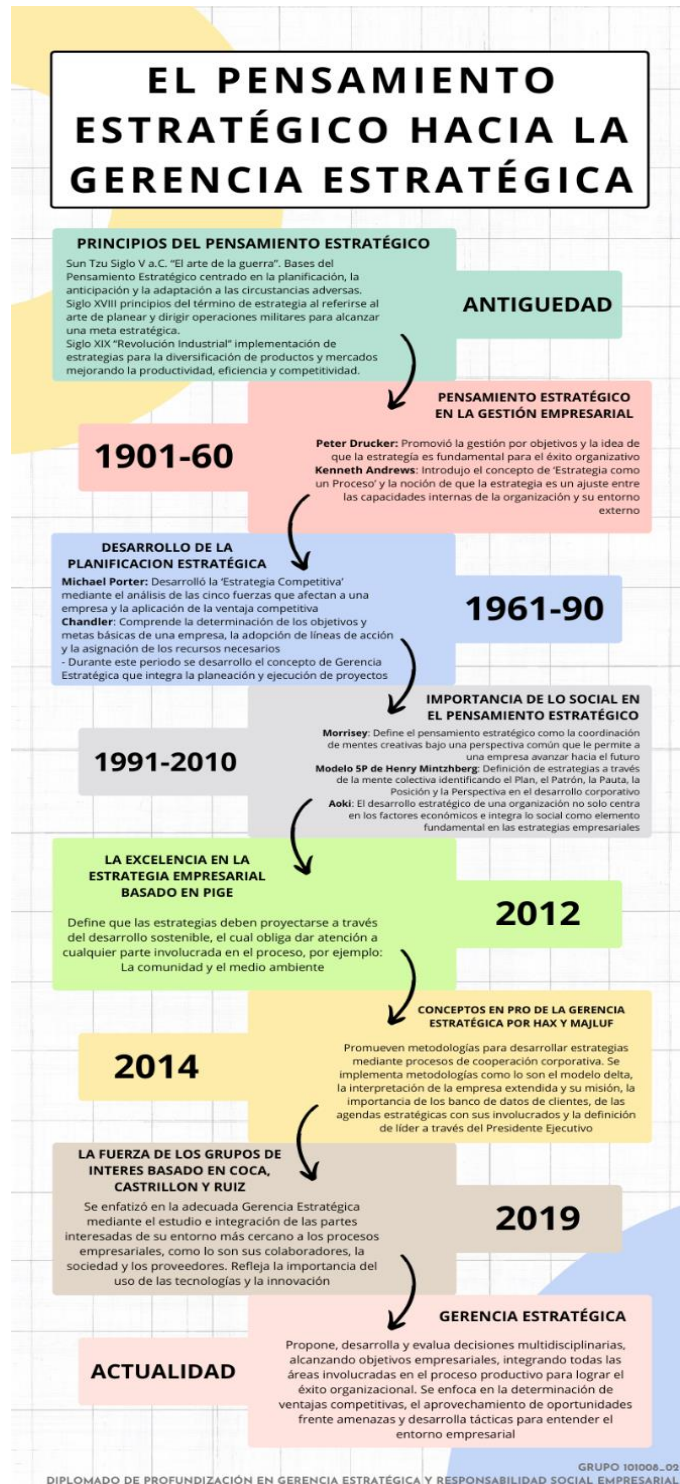
La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta estratégica que puede ayudar a las empresas a mejorar su desempeño económico, social y ambiental. Para gestionar estratégicamente la RSE, es importante que las empresas la integren en su estrategia general, creen una estructura de gobernanza adecuada, capaciten a sus empleados, establezcan alianzas con stakeholders relevantes, comuniquen de manera transparente sus acciones de RSE, midan y evalúen su impacto.

La RSE se caracteriza porque debe estar alineada con la misión, visión y valores de la empresa formando parte de su estrategia general. Las acciones de la RSE deben ser comunicadas de manera clara y transparente a los stakeholders. Por otro lado, la RSE es un compromiso ético voluntario de la empresa con la sociedad y el medio ambiente, no una obligación legal. Esta abarca diferentes dimensiones: económica, social, ambiental y éticamente.

En la RSE es importante establecer indicadores para medir el impacto de sus acciones.

Figura 1

Línea de tiempo sobre la evolución del pensamiento estratégico



Fuente. Autoría Propia

Estos son establecidos por sus impactos en la sociedad, más allá de las obligaciones legales, para lograr objetivos sociales en su actividad cotidiana, mediante iniciativas voluntarias que abarcan diversos ámbitos como los derechos humanos y el desarrollo. De tal manera, la gestión estratégica de la RSE implica un compromiso a largo plazo con la sostenibilidad, la transparencia y la ética en todas las actividades empresariales. Al implementar políticas y procesos para gestionar el impacto social y ambiental, invertir en proyectos de desarrollo sostenible y colaborar con otras empresas y organizaciones, para crear valor compartido que beneficie tanto a la empresa como a la sociedad en su conjunto.

Los Elementos claves de la RSE son los siguientes:

Los stakeholders incluyen trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, entre otros. En general son todos los entes involucrados en la organización.

La definición de metas claras y medibles que se alineen con la estrategia global de la empresa. Esto implica la integración de consideraciones de la RSE en los procesos internos, desde la toma de decisiones hasta la gestión de operaciones. Además, es necesario desarrollar indicadores de desempeño para medir el impacto de las iniciativas de RSE y realizar ajustes según sea necesario.

La adopción de una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones a través del diálogo con los grupos de interés. Al escuchar y tomar en cuenta las necesidades y expectativas de las partes involucradas, las empresas pueden identificar oportunidades de mejora y desarrollar iniciativas de RSE que generen un mayor impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Cuando se desarrolla un plan adecuado para la Responsabilidad Social Empresarial se debe tener en cuenta diversas formas de gestión estratégica, las cuales dependen de su enfoque y

finalidad como, por ejemplo:

El desarrollo de la ética empresarial: Promueve una cultura organizacional basada en la ética y la integridad en todas las actividades empresariales.

La inversión en la comunidad: Apoya proyectos y programas que beneficien a las comunidades locales donde opera la empresa.

La gestión ambiental: Adopta prácticas empresariales sostenibles para minimizar el impacto ambiental de las operaciones.

La gestión de la cadena de suministro: Asegura que los proveedores y socios comerciales cumplan con estándares éticos y de responsabilidad social.

La diversidad e inclusión: Fomenta la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo para promover la equidad y la igualdad de oportunidades.

La satisfacción del cliente: Fortalece la lealtad del cliente a través de la satisfacción de sus necesidades mediante el uso adecuado de los diferentes canales de comunicación, de la atención oportuna frente a la demanda de información, la calidad en el servicio, el cumplimiento de sus expectativas, entre otras

La implementación de principios para la eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos, los cuales, a su vez deben mejorar, potencializar y extender los impactos positivos.

En conclusión, la gestión estratégica de la RSE implica un enfoque integral que va más allá de la filantropía, integrando la responsabilidad social en la estrategia empresarial para crear valor compartido para la empresa y la sociedad.

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo abarca normas y prácticas que dirigen y controlan una empresa, asegurando transparencia, responsabilidad y equidad. Características claves que incluyen la

independencia del consejo de administración, roles claramente definidos y mecanismos de control efectivos. En la figura 2 se resaltan los elementos que fortalecen la estructura organizativa y contribuyen a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Ensayo Sobre la Producción Limpia y el Consumo Sostenible

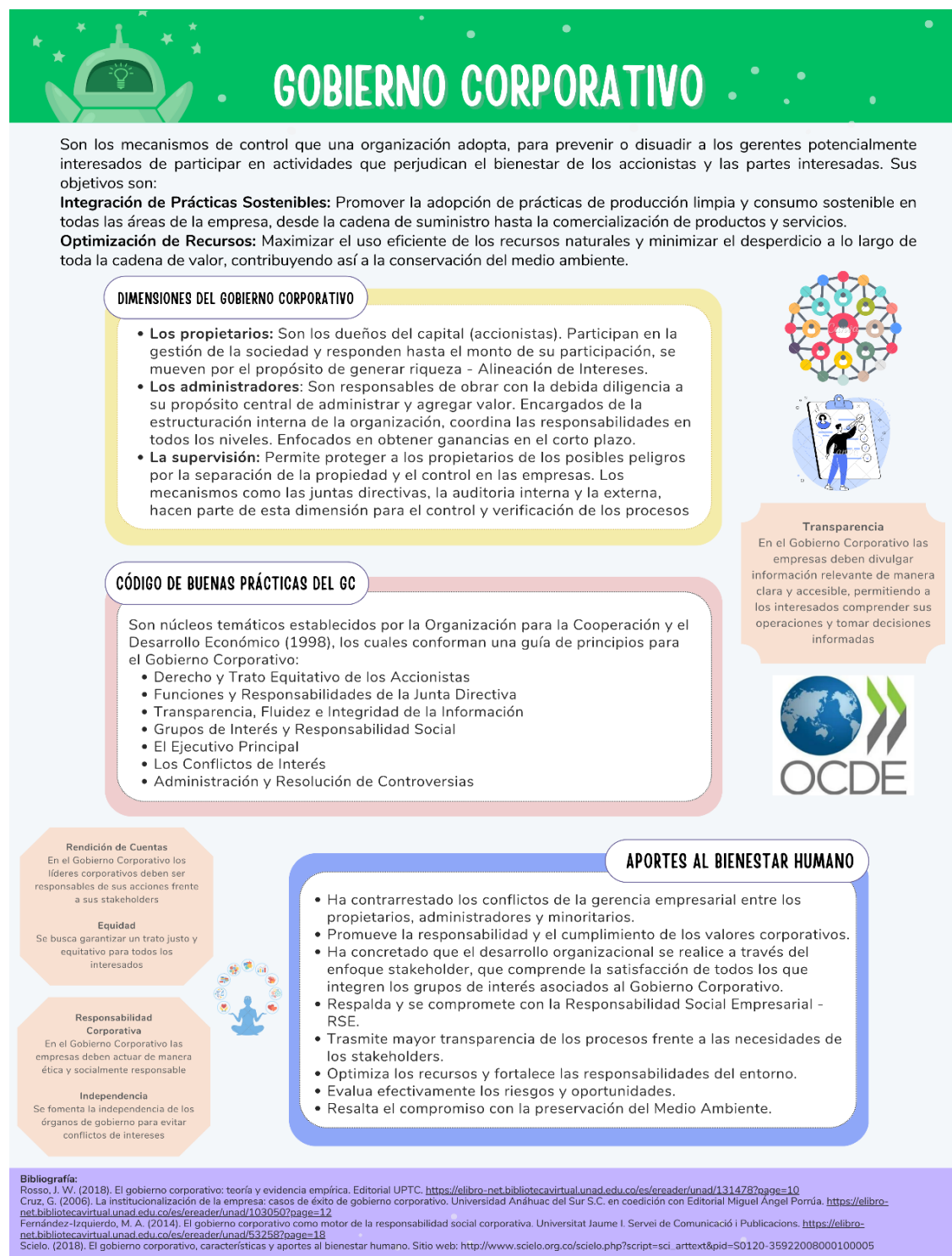
La Gestión Organizacional y su Importancia en la Producción Más Limpia y el Consumo Sostenible

La sostenibilidad se considera actualmente como un factor importante para las empresas en la determinación objetiva de sus metas y perspectivas. En el presente, conceptos como el cambio climático, el cuidado del medio ambiente y el consumo sostenible han tomado mucha relevancia en el desarrollo económico mundial y, por lo tanto, la producción más limpia se vuelve enlazable a la buena gestión organizacional en el desarrollo de objetivos que abarquen las necesidades y los cambios constantes de los requerimientos de los clientes y el entorno. Por tal motivo, se hablará de la relación de la producción más limpia y el consumo sostenible frente a la gestión organizacional. (Sánchez, 2012)

Es importante comenzar con entender el motivo principal que ha llevado a las empresas a pensar en un desarrollo productivo sostenible, en esencia, este se ha determinado debido a grandes conclusiones económicas que se han derivado de los encuentros o cumbres ambientales entre las naciones del mundo; donde a través de estudios, han podido validar y consolidar una postura crítica sobre las malas prácticas realizadas durante la evolución humana con respecto al manejo y uso de los recursos naturales. (Belda Heríz, 2018) Una de esas prácticas se ha asociado al modelo de la economía lineal, que actualmente se ha estado transformando al modelo de la economía circular. La economía lineal en principio solo se enfoca en obtener recursos de los ecosistemas, transformarlos en productos y servicios, para finalmente ser

Figura 2

Características y aportes del gobierno corporativo



Fuente. Autoría Propia

devueltos a los mismos ecosistemas como residuos sin evaluar sus consecuencias y perjuicios que estos generaban al medio ambiente. Actualmente, como lo expresa (Belda Heríz, 2018) “La Economía circular pretende que los productos estén siempre en circulación, no solo ampliando su vida útil sino consiguiendo que, tanto durante esta como una vez que se acabe, sirvan para generar nuevos productos” (Belda Heríz, 2018, pág. 32)

Esto sintetiza que la economía circular busca métodos para la optimización de los recursos usados en el desarrollo de los productos y, que estos mismos sean consumidos sustentablemente y, que al final del proceso sean devueltos para su recuperación, transformación y reutilización permitiendo que la extracción de recursos se limite y que la contaminación y el deterioro del medio ambiente se reduzca. (Belda Heríz, 2018)

Otra práctica relevante es la base del modelo de producción de las corporaciones en un principio, debido a que estas en su gran mayoría por la falta de recursos, no planean un adecuado sistema para la optimización de los recursos de producción y, por lo tanto, solo se enfocaron en obtener productos terminados sin importar la forma y el método de uso de los recursos. Por lo anterior, se plantea el modelo de la Producción Más Limpia que según (Hoof, 2008) “Es una estrategia que busca prevenir la generación de la contaminación en la fuente, en vez de controlarla al final del proceso” (Hoof, 2008, pág. 19) En otras palabras, el PML plantea desde el primer paso de la cadena productiva, el rendimiento efectivo de todos los recursos mediante las buenas prácticas de manufactura con el fin de evitar las pérdidas en todas sus formas de generación, más la reutilización y aprovechamiento de los residuos generados durante los procesos, transformándolos en nuevos recursos para el desarrollo de otros productos o para su aplicabilidad dentro de la misma cadena productiva.

La relación entre la producción más limpia y el consumo sostenible con la gestión

organizacional es crucial en el contexto actual de desarrollo económico. Autores como (Figuerola, Parada, & Márquez, 2016) han destacado cómo la adopción de prácticas de producción más limpia no solo reduce el impacto ambiental de las operaciones empresariales, sino que también puede mejorar la eficiencia y la rentabilidad a largo plazo. Asimismo, autores como (Brown, 2015) han señalado que integrar el consumo sostenible en la gestión organizacional puede mejorar la reputación de la empresa, aumentar la lealtad de los clientes y atraer a inversionistas preocupados por el impacto social y ambiental de sus decisiones.

Dicho lo anterior, la gestión organizacional juega un papel fundamental en la implementación efectiva de la producción limpia. Esto implica el establecimiento de objetivos y metas claras relacionadas con la sostenibilidad, la asignación de recursos adecuados para la implementación de iniciativas de producción limpia, y la creación de una cultura organizacional que fomente la innovación y el compromiso con la sostenibilidad. Además, la gestión organizacional también debe asegurar la participación y colaboración de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, en la búsqueda de la excelencia ambiental. (Leal, 2015)

En cuanto al modelo de producción más limpia (PML), la investigación de (Hoof, 2008) subraya su enfoque preventivo para abordar la contaminación en la fuente. Autores como Fiksel, han explorado en detalle las estrategias y herramientas específicas que las empresas pueden utilizar para implementar el PML en sus operaciones. Además, estudios empíricos han demostrado los beneficios tanto ambientales como económicos de adoptar prácticas de producción más limpia (Fiksel, 2006)

Agregamos que es un actor importante en el desarrollo productivo de cualquier empresa son indudablemente sus recursos humanos y, es de suma importancia, que estos se alineen

adecuadamente a las políticas enfocadas en la producción y al consumo sostenible. El permitir que el factor humano sea primordial en el entendimiento del entorno y que su participación es fundamental en el desarrollo corporativo, hace que los objetivos y metas establecidos se sostengan en la sostenibilidad y sustentabilidad para la obtención de mejores desempeños en los diferentes ámbitos que han sido enfocados al cuidado del medio ambiente.

Cabe resaltar que la constitución colombiana permite que el crecimiento económico esté unido al desarrollo sostenible, que permita respetar y cuidar el medio ambiente; Por lo tanto, el establecimiento de estas leyes como derechos fundamentales, obligan al gobierno y los ciudadanos a proteger todos los recursos naturales del territorio. *La ley 99 de 1993* del Ministerio del Medio Ambiente, se diseñó con ese propósito, de establecer que la tarea de la recuperación y protección del medio ambiente está en manos del estado, la comunidad, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado (Ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible, 2021) De hecho, la secretaría de ambiente del distrito capital de Bogotá ha creado políticas ambientales, por ejemplo, el decreto *482 de 2003* “Por el cual se adopta la Política de Producción Sostenible para Bogotá”, lo cual permite estratégicamente establecer normativas y reglamentos importantes para el sector empresarial y productivo de la ciudad, que permitan una producción limpia y consumo sostenible como principio básico para proteger los recursos y el medio ambiente (Ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible, 2021).

Basado en lo anterior, se puede inferir que para una organización tomar estas ciertas medidas sostenibles requiere en principio entender que los cambios que se ejecuten deben ser basados en posturas administrativas enfocadas en la mejora continua y en el aprovechamiento de oportunidades y, que de cierto modo, su entorno debe estar totalmente involucrado en su desarrollo, es así, como la gestión organizacional toma ese lugar primordial para el

entendimiento e implementación de acciones sostenibles, como la producción más limpia y el consumo sostenible, que mejoran los resultados, los rendimientos y las utilidades en cualquier organización que permiten en su operatividad los modelos y procesos que abarquen la finalidad de la responsabilidad social corporativa.

Aplicación

Marco Institucional

CFA Cooperativa Financiera de Antioquía se distingue por su misión de cumplir las aspiraciones de sus asociados a través de servicios financieros y beneficios sociales, guiada por valores de ética, excelencia y compromiso. Su visión es ser reconocida como una opción de inclusión financiera, destacándose por su solidez y responsabilidad social. La cooperativa opera desde Medellín - Antioquia, y se esfuerza por ofrecer alternativas financieras accesibles en regiones donde la banca tradicional no llega, promoviendo así la equidad y el desarrollo económico inclusivo. Además, CFA ha desarrollado un robusto portafolio que apoya el crecimiento económico de sus asociados, especialmente aquellos de estratos bajos, y ha establecido políticas rigurosas para proteger los datos personales conforme a las regulaciones colombianas. Adicionalmente, posee alianzas estratégicas en diversos sectores como agricultura, construcción, salud, educación, hogar y turismo, que permiten a la cooperativa continuar siendo un actor clave en el mercado financiero y una fuerza positiva en el ámbito social y económico de Colombia.


En la tabla 1 se comprende la información institucional más relevante de la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía.

Diagnóstico

Instrumentos de Diagnóstico

El desarrollo de este análisis sobre la interpretación de la norma ISO 26000 Responsabilidad Social en la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía, está basada en la recolección de información a través de una entrevista online mediante el uso de un formulario, en donde la participación de algunos miembros de las partes interesadas nos brindó

Tabla 1*Marco institucional CFA Cooperativa Financiera de Antioquía*

Empresa	
	<p>CFA Cooperativa Financiera de Antioquía NIT: 811.022.688-3 Correo: servicio@cfa.com.co Sitio web: https://www.cfa.com.co/</p>
Sector	Financiero
Ubicación	Cra. 65 # 48-162 Medellín, Antioquia
Misión	Satisfacemos las necesidades y aspiraciones de los asociados, a través de la prestación de servicios financieros y beneficios sociales
Visión	Seremos una alternativa de inclusión financiera, reconocida por la solidez, responsabilidad social y calidad en la prestación de sus servicios.
Valores	Ética, Excelencia y Compromiso
Políticas	<p>En CFA Cooperativa Financiera hemos creado un completo portafolio con productos y servicios soportados en las necesidades y expectativas de nuestros asociados y ahorradores, apoyando sus alternativas de crecimiento y desarrollo económico, brindando la oportunidad para que las personas de estratos bajos cuenten con posibilidades de acceso a recursos indispensables para el mejoramiento de su calidad de vida, en regiones donde la banca tradicional no genera oportunidades y es excluyente</p> <p><i>Política de tratamiento de datos:</i> Los datos personales son información que puede identificar de una manera directa o indirectamente a una persona por lo cual deben ser debidamente protegidos.</p>
	<p>Actualmente existen diferentes leyes y regulaciones que establecen cómo deben tratarse y protegerse los datos personales. En particular, la Ley 1581 de 2012, el Decreto 1377 de 2013 y el Decreto 1081 de 2015, son normas clave en Colombia para garantizar el tratamiento adecuado de los datos personales y proteger los derechos de los titulares. La política que se ha establecido en CFA es una medida para asegurar el cumplimiento de dichas normativas, y se extiende a todos los empleados, contratistas, terceros, proveedores y demás personas que manejen información y bases de datos propiedad de la Cooperativa.</p>
Estructura Organizacional	<p>El plan estratégico de la cooperativa contempla entre sus líneas de acción la elaboración de mapas de procesos que permitan conocer mejor el funcionamiento de la entidad y así contribuir a la implementación de un sistema de gestión por procesos, armonizando con</p>

	<p>el enfoque sistémico de la visión y la misión de la organización y las actividades que a partir de sus interacciones permiten la transformación de unos insumos en productos o servicios que cumpla los objetivos y los requerimientos de las diferentes partes interesadas, asociados, ahorradores, proveedores y de la comunidad en general.</p>
Portafolio	<p>En CFA Cooperativa Financiera hemos creado un completo portafolio con productos y servicios soportados en las necesidades y expectativas de nuestros asociados y ahorradores, apoyando las alternativas de crecimiento y desarrollo económico, brindando la oportunidad para que las personas de estratos bajos tengan posibilidades de acceso a recursos indispensables para el mejoramiento de su calidad de vida, en regiones donde la banca tradicional no genera oportunidades y es excluyente.</p> <p>Por todo esto, nos hemos convertido en una opción real para nuestros asociados, ahorradores y las comunidades donde estamos presentes.</p> <p>Hoy en día somos una organización solidaria, con toda la capacidad necesaria para desempeñarnos como una solución importante, no sólo en el mercado financiero, sino también como una alternativa social, buscando la coherencia entre la filosofía y la práctica cooperativa.</p>
Convenios	<p>Actualmente cuenta con mayores alianzas en el sector agrícola, de construcción, salud, educación, hogar y turismo.</p>
Historia	<p>CFA COOPERATIVA FINANCIERA, surge el 6 de abril del año 2000 como resultado de la fusión de las cooperativas de Ahorro y Crédito Donmatías y COOBANCOQUIA y se convierte en la primera Cooperativa Financiera del país en los términos de la Ley 454 de 1998, que creó y definió este tipo de entidades como organismos cooperativos especializados, cuya función principal consiste en adelantar la actividad financiera.</p> <p>Las dos cooperativas, crean una nueva institución con los propósitos de garantizar a los asociados y ahorradores la seguridad sobre la totalidad de sus ahorros y aportes sociales, seguir siendo una alternativa social y económica para los asociados de las dos cooperativas y canalizar recursos para financiar actividades productivas.</p>

Fuente. (CFA, 2023)

información sobre la temática y las materias fundamentales de la responsabilidad social aplicadas en el ámbito corporativo de esta empresa.

La muestra poblacional para el desarrollo del instrumento contará con la participación de representantes de los stakeholders conformados por trabajadores de niveles operativos y directivos, proveedores y clientes; estos últimos con la perspectiva de ser posible su

participación. En la tabla 2 se relaciona las preguntas seleccionadas para las entrevistas que se realizaron a los representantes de los stakeholders.

Resultados y Análisis de la Aplicación del Instrumento

En el análisis comprensivo, cualitativo y aproximativo de la aplicación de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social en la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquia se obtuvieron los siguientes resultados; se analizaron según la distribución del apartado anterior que permite entender las respuestas bajo los elementos de los principios y las materias fundamentales de la norma ISO 26000.

Nota: Se obtuvieron respuestas de tres empleados conformados por jefe y subalternos, adicionalmente se contó con respuestas de un proveedor.

Resultados y Análisis de las Respuestas Individuales.

Análisis Basado en la Comprensión de la Responsabilidad Social. En la figura 3 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Figura 3

Respuestas sobre la comprensión de la responsabilidad social

**¿Consideras que la empresa ha identificado cuáles son sus partes interesadas, sus intereses y expectativas, y la sociedad a cuál pertenece?
¿Cómo lo hace?**

se actualiza de manera permanente la identificación de gustos, necesidades y expectativas de la base social atendida y de las posibles vinculaciones o alianzas estratégicas (Se realiza caracterización de la base, se segmentan perfiles, se georeferencia la población) con la finalidad de ser oportunos al momento de intervenir comunidades, ofertar servicios , productos y beneficios

Desde la regional se tiene una metodología de identificación de las partes interesadas para cada sistema de gestión.

Si desde la planeación estratégica identifican todos los grupos de interés, de relacionamiento

Si, por medio de análisis del entorno, en la planeación estratégica de la empresa

Fuente. Autoría Propia

Tabla 2*Información de preguntas asociadas a la norma ISO 26000 responsabilidad social*

Elemento de la Norma ISO 26000	Pregunta Uno	Pregunta Dos
Comprensión de la responsabilidad social	¿Consideras que la empresa ha identificado cuáles son sus partes interesadas, sus intereses y expectativas, y la sociedad a cuál pertenece? ¿Cómo lo hace?	
Principios de la responsabilidad social	¿Cómo la empresa ha aplicado mecanismos para rendir cuentas, ser transparentes, tener un comportamiento ético, aceptar leyes y normativas, respetar los intereses de todos y los derechos humanos?	
Materia fundamental – Gobernanza de la organización	¿Crees que la empresa ha implementado acciones en su gobernanza para cumplir con la responsabilidad social mediante la creación de ambientes amigables, entendiendo sus partes interesadas, optimizando los recursos y promoviendo canales efectivos de comunicación y participación? ¿Por qué?	
Materia fundamental – Derechos humanos	¿Qué políticas y prácticas ha implementado su empresa para asegurar el respeto, la no discriminación y la promoción de los derechos humanos?	¿Cómo maneja su empresa las quejas y denuncias relacionadas con violaciones a los derechos humanos?
Materia fundamental - Prácticas laborales	¿Cómo garantiza su empresa el cumplimiento de los derechos laborales de sus empleados,	

Elemento de la Norma ISO 26000	Pregunta Uno	Pregunta Dos
Materia fundamental – El medio ambiente	<p>incluyendo la igualdad de oportunidades, la salud y seguridad, la fomentación al desarrollo humano y a la resolución de conflictos?</p> <p>¿Qué iniciativas tiene la empresa para prevenir la contaminación, mitigar el cambio climático, proteger el medio ambiente y usar sosteniblemente los recursos?</p>	<p>¿Qué mecanismos tiene la empresa para atender y resolver las quejas y sugerencias de sus clientes?</p>
Materia fundamental - Prácticas justas de operación	<p>¿Qué políticas ha implementado su empresa para prevenir la corrupción, para promover la ética en los negocios y a la competencia justa?</p>	
Materia fundamental – Asuntos de consumidores	<p>¿Cómo asegura la empresa la información oportuna, el consumo sostenible, la satisfacción del cliente y la comunicación de sus productos o servicios?</p>	
Materia fundamental - Participación activa y desarrollo de la comunidad	<p>¿Qué acciones lleva a cabo la empresa para apoyar el desarrollo de las comunidades locales donde opera? ¿De qué modo ha invertido socialmente?</p>	
Perspectiva de aplicabilidad de la norma ISO 26000	<p>¿Cuáles son los mayores desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa en la implementación de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social?</p>	

Fuente. Autoría Propia

Análisis: La empresa CFA ha identificado relativamente sus partes interesadas, pero se observa que a nivel estratégico se han enfocado en la segmentación eficiente de sus clientes considerando sus sucursales y sitio donde están ubicadas. Es claro indicar, que se han implementado estrategias para la identificación de partes interesadas, las cuales han sido plasmadas en sus procesos de planeación estratégica y de análisis de entorno, herramientas usadas para un buen sistema de gestión de la calidad y, en metodologías creadas por la empresa para la debida identificación de las partes interesadas. Aun así, con la información obtenida no se puede establecer los mecanismos eficientes para entender las necesidades y expectativas de factores como lo son sus proveedores, sus clientes internos y la sociedad inmersa donde se encuentra ubicados, esto basado en lo que expresa la norma ISO 26000 “Una organización debería determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de modo que pueda comprender sus impactos y cómo abordarlos. Aunque las partes interesadas pueden ayudar a una organización a identificar la pertinencia de determinadas materias de sus decisiones y actividades, las partes interesadas no reemplazan a la sociedad en su conjunto, al determinar las normas y las expectativas de comportamiento”

Análisis Basado en los Principios de la Responsabilidad Social. En la figura 4 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Análisis: Frente al compromiso de los principios de responsabilidad social la empresa CFA ha demostrado un alto grado de integración de estos principios. Se resalta la gran importancia de cumplir con su código de buen gobierno, ética y conducta, el cual trasmite la importancia de ser transparentes, de tener un comportamiento ético, y de cumplir las leyes y normativas asociadas al rol empresarial en la sociedad donde ejecutan su actividad económica. Es de gran importancia resaltar que el cumplimiento de los principios de responsabilidad social

Figura 4

Respuestas sobre los principios de la responsabilidad social

¿Cómo la empresa ha aplicado mecanismos para rendir cuentas, ser transparentes, tener un comportamiento ético, aceptar leyes y normativas, respetar los intereses de todos y los derechos humanos?

Con el diseño e implementación del código de gobierno, ética y conducta La Cooperativa Financiera de Antioquia "CFA" consciente de la responsabilidad que tiene frente a la sociedad y el país, asume la importancia que para las instituciones tiene contar con un Sistema de Gobierno Corporativo que oriente la estructura y funcionamiento de sus órganos sociales en interés de la sociedad y de sus asociados, la cual permita el cumplimiento de la visión, la misión y el objeto social, dentro del cumplimiento de los valores corporativos y los objetivos estratégicos.

Las cooperativas se diferencian de las sociedades comerciales y en general de las empresas capitalistas en virtud del doble propósito que las anima, ya que adicional a ser empresas o negocios, son también asociaciones de personas que han decidido crear una empresa de propiedad conjunta que les sirva como instrumento eficaz para la satisfacción de sus necesidades y como resultado de ello mejorar la calidad de vida. CFA obtiene y utiliza medios económicos, físicos, tecnológicos y materiales para poder alcanzar sus fines sociales.

El Sistema de Gobierno Corporativo de la Cooperativa se concibe como un proceso dinámico en función de la evolución de la sociedad, de los resultados que se hayan producido en el desarrollo, de la normativa que pueda establecerse y de las recomendaciones que se hagan sobre las mejores prácticas del mercado adaptadas a su realidad social.

Se presentan Indicadores mensuales de los procesos, adicional existe una jerarquía para las aprobaciones unos en Colombia y otros en Regional. Adicional nos regimos por un código de ética.

Para rendir cuentas se establecen indicadores estratégicos e informes periódicos, se han tenido en cuenta los ODS en los cuales por la actividad financiera se pueda aportar con los mismos

Siguiendo los lineamientos normativos, informando a la base social sobre la gestión de la empresa

Fuente. Autoría Propia

por la CFA se ha enfatizado en la razón de ser de la cooperativa, ya que sus bases, se forjan del fortalecimiento de vínculos entre sus partes interesadas debido a que sus miembros asociativos son en sí clientes habituales que creen y confían en la cooperativa.

Por otro lado, CFA tiene establecido un proceso esquemático para comunicar y rendir cuentas a todas las partes interesadas, establecidos por períodos adecuados que permite

interpretar fácilmente el estado de la cooperativa y los retos que buscan el mejoramiento de la calidad del servicio y su rentabilidad.

Finalmente, se observa que hay una alta integridad con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) mediante la interpretación adecuada de los derechos humanos. La CFA ha interpretado que es sumamente viable que en sus indicadores de gestión se resalten sus resultados de operación con base en los ODS en todos los ámbitos e impactos que afrontan sus partes interesadas y la sociedad en general.

Análisis Basado en la Materia Fundamental Gobernanza de la Organización. En la figura 5 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Figura 5

Respuestas sobre la materia fundamental gobernanza de la organización

¿Crees que la empresa ha implementado acciones en su gobernanza para cumplir con la responsabilidad social mediante la creación de ambientes amigables, entiendo sus partes interesadas, optimizando los recursos y promoviendo canales efectivos de comunicación y participación? ¿Por qué?

SI

Se tiene una línea ética como canal de comunicación y participación

Partiendo del tipo de identidad y desde su misma labor social la responsabilidad social ha estado implícita en cada uno de sus procesos desde proyectos que involucren responsabilidad social como divulgando a través de diferentes canales de comunicación cada una de las iniciativas y los logros alcanzados y aportes a los grupos de interés

La empresa tiene apertura para la comunicación y la participación de personas al interior y al exterior

Fuente. Autoría Propia

Análisis: La norma ISO 26000 (ISO, 2010) subraya la importancia de una gobernanza organizacional sólida, que incluya transparencia, rendición de cuentas y una conducta ética. La mención de una "*línea ética como canal de comunicación y participación*" cumple con los requisitos de la norma, promoviendo la transparencia y la responsabilidad en la organización.

(ONU)

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Relevante:

ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas): Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. La línea ética apoya este objetivo al fomentar una cultura de integridad y responsabilidad. (ONU)

Creación de Ambientes Amigables: Aunque no se menciona explícitamente, la línea ética y la promoción de comunicación abierta sugieren un entorno de trabajo positivo y seguro. (ISO, 2010)

ODS Relevante:

ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico): Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. La creación de ambientes amigables está alineada con la promoción de condiciones de trabajo seguras y saludables. (ONU)

Entendimiento de Partes Interesadas: La respuesta destaca que la responsabilidad social está implícita en los procesos de la empresa, con proyectos que involucran a las partes interesadas y la divulgación de iniciativas y logros. Esto demuestra que la empresa entiende y considera las expectativas y necesidades de sus partes interesadas. (ISO, 2010)

ODS Relevante:

ODS 17 (Alianzas para Lograr los Objetivos): Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. El entendimiento y la colaboración con las partes interesadas refuerzan este objetivo. (ONU)

Optimización de Recursos: La respuesta no aborda directamente la optimización de recursos, pero la implementación de proyectos de responsabilidad social y la comunicación de sus logros pueden implicar una gestión eficiente y responsable de los recursos. (ISO, 2010)

ODS Relevante:

ODS 12 (Producción y Consumo Responsables): Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. La optimización de recursos está directamente relacionada con la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones. (ONU)

Canales Efectivos de Comunicación y Participación: La empresa divulga sus iniciativas y logros a través de diferentes canales de comunicación y tiene apertura para la comunicación y participación de personas tanto al interior como al exterior. Esto es consistente con la norma ISO 26000. (ISO, 2010)

ODS Relevante:

ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas): La promoción de canales efectivos de comunicación y participación apoya la construcción de instituciones inclusivas y responsables. (ONU)

ODS 10 (Reducción de las Desigualdades): Reducir la desigualdad en y entre los países. La participación inclusiva puede ayudar a abordar desigualdades internas y externas. (ONU)

La empresa ha tomado medidas significativas para cumplir con la responsabilidad social en términos de gobernanza organizacional, entendimiento de las partes interesadas y promoción de canales de comunicación y participación. Estas acciones están alineadas con los ODS, especialmente con los ODS 8, 10, 12, 16 y 17. Aunque la optimización de recursos no se menciona explícitamente, los otros aspectos positivos sugieren un compromiso general con los principios de la responsabilidad social según la norma ISO 26000 y los ODS. (ONU)

Análisis Basado en la Materia Fundamental Derecho Humanos. En la figura 6 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Análisis: La empresa ha implementado un sólido sistema de gestión de quejas y

Figura 6

Respuestas sobre la materia fundamental derechos humanos

¿Qué políticas y prácticas ha implementado su empresa para asegurar el respeto, la no discriminación y la promoción de los derechos humanos?

¿Cómo maneja su empresa las quejas y denuncias relacionadas con violaciones a los derechos humanos?

CAPITULO V DISPOSICIONES FINALES	estión de Quejas y Sugerencias
<p>Los Directivos, Administradores y empleados de la Cooperativa actuará siempre bajo la premisa de la buena fe, respeto a la ley y la ética ante sus Asociados, ahorradores, proveedores, competencia, autoridades y la comunidad, motivo por el cual deben de cumplir a cabalidad las siguientes disposiciones:</p>	<p>La gestión de quejas y reclamos en CFA se registrá por las siguientes disposiciones:</p>
<p>Exigibilidad de las prácticas de buen gobierno Las prácticas de buen gobierno de la CFA, plasmadas en el presente código, son de obligatorio cumplimiento tanto para los directivos, administradores, órganos de control y empleados de la Cooperativa, y su incumplimiento será sancionado de conformidad con el estatuto y el reglamento interno de trabajo, según sea el caso. Publicidad de las prácticas de buen gobierno Con el objeto que sea de público conocimiento, el presente Código de Buen Gobierno será publicado en la página web de la CFA y entregado un ejemplar a cada uno de los integrantes de los órganos de administración y control, de los comités y a todos y cada uno de los empleados de la Cooperativa.</p>	<p>Las quejas, reclamos y solicitudes de información derivadas de los productos o Servicios, nuevos o existentes, deben ajustarse al Procedimiento de Gestión de Quejas, Reclamos, Solicitudes de información, retiros y traslados de asociados y sugerencias (QRS) establecidos. En el caso de productos y servicios nuevos, en su momento se debe definir las políticas particulares que se necesiten para su gestión. Las quejas, reclamos y solicitudes de información, cuyo trámite pueda ser efectuado por el funcionario que las recibe, deben ser solucionados de manera inmediata, es decir, en el primer contacto. Esto aplica para la Dirección general y oficinas de CFA. El historial de la queja, reclamo o solicitud de información, efectuada por el cliente, no podrá ser entregado al cliente o a entidades externas, dado que incluye información que sólo concierne a la Cooperativa y hace parte de la reserva bancaria. La solución y respuestas de las quejas, reclamos y solicitudes de información deben efectuarse bajo las políticas y acuerdos de servicio previamente establecidos para cada tipo de reclamo o cliente. Las respuestas a las quejas, reclamos y solicitudes de información de los clientes, deben corresponder con los modelos aprobados por el área de</p>
<p>Mecanismos para hacer cumplir el Código de Buen Gobierno Los asociados, delegados, directivos, administradores o empleados que tengan objeciones sobre el cumplimiento del presente código por parte de miembros de la administración o de los organismos de dirección y control; en cumplimiento del literal "e)" del artículo 10 de los estatutos deben elevar su reclamación ante la Junta de Vigilancia o la Revisoría Fiscal para que éstas, en desarrollo de sus Código de ética, Política de derechos humanos</p>	<p>Los procedimientos de se manejan de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo y comité de convivencia a través del comité de convivencia, todas las personas estan en el derecho de informar este tipo de situaciones</p>
<p>se incluyen desde el reglamento de trabajo políticas que garanticen el respeto hacia cada individuo, la equidad de genero, la inclusión entre otros, se han realizado alianzas y cursos de equidad de genero entre otros</p>	<p>A través de los comités de convivencia</p>
<p>Inclusion y reconocimiento de la diversidad</p>	

Fuente. Autoría Propia

denuncias, alineado con los principios de la norma (ISO, 2010) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (ONU). Este sistema se basa en procedimientos estructurados y transparentes, lo que garantiza un enfoque sistemático para abordar las preocupaciones de los clientes y partes interesadas.

El compromiso de atender de manera inmediata las quejas y reclamos simples refleja el respeto por los derechos humanos, en línea con los principios de la norma ISO 26000, que destacan la importancia del respeto y la satisfacción del cliente. Además, la confidencialidad y protección de datos garantizan la privacidad y seguridad de los denunciantes, promoviendo así el cumplimiento del ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas).

La definición de plazos de respuesta claros y realistas demuestra un compromiso con la eficiencia y la transparencia, valores fundamentales de la norma ISO 26000 y los ODS. Además, la variedad de canales de comunicación disponibles para presentar quejas y reclamos promueve la accesibilidad y la inclusión, en consonancia con el ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

Finalmente, el seguimiento y mejora continua de los procesos de gestión de quejas y denuncias refleja un compromiso con la responsabilidad corporativa y la mejora continua, principios fundamentales de la norma ISO 26000. Este enfoque ayuda a identificar áreas de mejora y a garantizar la alineación con los ODS, contribuyendo así al desarrollo sostenible y a la creación de valor para todas las partes interesadas. (ISO, 2010) (ONU)

La inclusión de políticas en el reglamento interno de trabajo que promuevan el respeto hacia cada individuo, la equidad de género, la inclusión y la realización de alianzas y cursos sobre estos temas son acciones concretas que contribuyen al cumplimiento de las disposiciones relacionadas con el buen gobierno en la cooperativa.

Promoción del respeto hacia cada individuo: La inclusión de políticas en el reglamento interno de trabajo que promueven el respeto hacia cada individuo demuestra un compromiso firme con la dignidad y la igualdad de todos los empleados. Estas políticas pueden abordar cuestiones como el respeto a la diversidad, la prohibición de la discriminación y el acoso, y la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

Fomento de la equidad de género: La inclusión de políticas que promueven la equidad de género en el reglamento interno de trabajo es fundamental para abordar las desigualdades de género en el lugar de trabajo. Estas políticas pueden incluir medidas para garantizar la igualdad de oportunidades de empleo, la eliminación de brechas salariales de género, el fomento de la representación equitativa en todos los niveles de la organización, y la implementación de

programas de capacitación y desarrollo profesional que beneficien a todos los empleados, independientemente de su género.

Fomento de la inclusión: Las políticas que promueven la inclusión en el lugar de trabajo son esenciales para crear un ambiente laboral donde todos los empleados se sientan valorados y respetados. Estas políticas pueden incluir medidas para apoyar a empleados con discapacidades, promover la diversidad cultural, lingüística y de origen, y asegurar que se tomen en cuenta las necesidades de todas las personas al diseñar políticas y programas internos.

Alianzas y cursos sobre equidad de género y otros temas relacionados: La realización de alianzas con organizaciones externas y la implementación de cursos internos sobre equidad de género y otros temas relacionados demuestran un compromiso activo con la promoción de la igualdad y la diversidad en el lugar de trabajo. Estas actividades pueden ayudar a sensibilizar a los empleados sobre temas importantes, fomentar la inclusión y la comprensión mutua, y proporcionar herramientas y recursos para abordar desafíos específicos relacionados con la equidad de género y otros aspectos de la diversidad y la inclusión. La inclusión de estas acciones adicionales resalta aún más el compromiso de la cooperativa con la promoción de un entorno laboral justo, inclusivo y respetuoso, alineado con los principios de buen gobierno y responsabilidad social corporativa. Asimismo, la gestión de quejas y denuncias relacionadas con violaciones a los derechos humanos es un aspecto crítico de la responsabilidad corporativa y el cumplimiento normativo. Aquí está un análisis detallado de cómo la empresa maneja estas situaciones según las disposiciones proporcionadas:

Procedimientos estructurados: La empresa ha establecido un Procedimiento de Gestión de Quejas y Reclamos que proporciona un marco claro y definido para abordar situaciones de este tipo. La existencia de este procedimiento es fundamental ya que brinda un enfoque

sistemático y organizado para manejar las quejas y denuncias, lo que facilita una respuesta efectiva y consistente.

Atención rápida y eficiente: La disposición de atender de inmediato las quejas y reclamos simples es una práctica positiva, especialmente en situaciones sensibles como las violaciones a los derechos humanos. Esta política demuestra un compromiso con la prontitud en la respuesta, lo cual es crucial para abordar adecuadamente estas situaciones y mitigar cualquier impacto negativo.

Confidencialidad y protección de datos: La empresa reconoce la importancia de mantener la confidencialidad de la información relacionada con las quejas y reclamos. Esto es especialmente relevante en casos de violaciones a los derechos humanos, donde la privacidad y la protección de los denunciantes pueden ser fundamentales para su seguridad y bienestar.

Cumplimiento de plazos y estándares de servicio: La definición de tiempos de respuesta específicos para la gestión de quejas y reclamos refleja un compromiso con la eficiencia y la transparencia en el proceso. Establecer plazos claros y realistas es importante para garantizar que las partes involucradas reciban una respuesta oportuna y adecuada.

Accesibilidad y variedad de canales de comunicación: La empresa ofrece múltiples canales a través de los cuales los clientes pueden presentar quejas y reclamos, lo cual facilita el acceso a la atención y ayuda a garantizar que todas las voces sean escuchadas. Esta diversidad de canales demuestra un enfoque inclusivo y receptivo hacia las preocupaciones de los clientes.

Seguimiento y mejora continua: El compromiso de realizar un seguimiento constante de las quejas y reclamos, así como de identificar áreas de mejora, es fundamental para garantizar la eficacia y la calidad del proceso de gestión. La capacidad de aprender de las experiencias pasadas y de ajustar las prácticas en consecuencia es clave para mantener la satisfacción del

cliente y mejorar continuamente los servicios ofrecidos.

Análisis Basado en la Materia Fundamental Prácticas Laborales. En la figura 7 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Figura 7

Respuestas a la materia fundamental prácticas laborales

¿Cómo garantiza su empresa el cumplimiento de los derechos laborales de sus empleados, incluyendo la igualdad de oportunidades, la salud y seguridad, la fomentación al desarrollo humano y a la resolución de conflictos?

SE ESTRUCTURA EN EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO LOS DERECHOS LEGALES Y BENEFICIOS EXTRALEGALES

Se encuentra inmerso dentro de las políticas de la empresariales, adicional la compañía cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo con sus respectivos comités de convivencia y COPASST

Partiendo de procesos tales como el de la evaluación de desempeño para que todos tengan las mismas oportunidades laborales, programas que permitan la participación y la cocreación, con el SGSST, y con el comité de convivencia

Seguimiento de la normatividad

Fuente. Autoría Propia

Análisis: La entrevista muestra que cada integrante de la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía está comprometido con la implementación de prácticas responsables y sostenibles en sus operaciones. La estructura de derechos legales y beneficios extralegales, junto con las políticas empresariales y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, reflejan un enfoque integral hacia la responsabilidad social. (Naciones Unidas, 2015)

Mediante estas respuestas se demuestra un compromiso integral con la responsabilidad social empresarial y el bienestar de sus empleados, implementando prácticas y políticas alineadas con la norma ISO 26000 y los ODS. Las áreas de derechos laborales, seguridad y salud en el trabajo, evaluación de desempeño y participación están bien gestionadas, promoviendo un ambiente de trabajo justo, seguro y colaborativo. Para que la empresa avance

continuamente debe mantener y fortalecer estos esfuerzos, asegurando una comunicación clara y transparente de las iniciativas y logros a todas las partes interesadas. (Naciones Unidas, 2015).

La empresa CFA demuestra un compromiso integral con la responsabilidad social y el bienestar de sus empleados mediante:

La estructuración de derechos legales y beneficios extralegales en su reglamento interno de trabajo,

La implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo con comités específicos,

Procesos de evaluación de desempeño que garantizan igualdad de oportunidades,

Programas que fomentan la participación,

Seguimiento estricto de la normatividad vigente.

Según la norma ISO 26000 y contribuyendo a varios ODS, especialmente los ODS 3, 8, 10, 16, y 17. La empresa se destaca por su enfoque en la equidad, la seguridad laboral y la inclusión, fortaleciendo su desempeño en sostenibilidad y responsabilidad social. (ISO, 2010)

Análisis Basado en la Materia Fundamental el Medio Ambiente. En la figura 8 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Análisis: La empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía ha demostrado un compromiso significativo con la sostenibilidad y la gestión ambiental a través de varias iniciativas claves, las cuales son:

La implementación de un sistema de gestión ambiental y un programa posconsumo para residuos electrónicos y tintas de impresoras,

Prácticas específicas como el cuidado del agua, uso eficiente de energía y separación de residuos,

Figura 8

Respuestas a la materia fundamental el medio ambiente

¿Qué iniciativas tiene la empresa para prevenir la contaminación, mitigar el cambio climático, proteger el medio ambiente y usar sosteniblemente los recursos?

ESTA EN COSTRUCCIÓN POLITICA DE SOSTENIBILIDAD

Tenemos implementado el sistema de gestión ambiental y el programa Post consumo en el cual nuestros clientes devuelven los toner vacios y RAEE, y la empresa realiza el aprovechamiento y disposición final con un gestor ambiental con licencia
se ha implementado el Sistema de gestión ambiental el cual busca prevenir y reducir los impactos ambientales que se pueden generar en la entidad asi como de generar conciencia para otros espacios

Cuidado del agua, bueno uso de la energía eléctrica, separación de residuos

Fuente. Autoría Propia

Un enfoque en la creación de conciencia ambiental dentro y fuera de la empresa.

Se puede deducir mediante el presente análisis que:

La empresa se enfoca en la gestión eficiente del agua, alineándose con el ODS 6: Agua limpia y saneamiento (Naciones Unidas, 2015),

Promover el uso responsable de la energía eléctrica es clave para el ODS 7: Energía asequible y no contaminante (Naciones Unidas, 2015),

Separación adecuada de residuos contribuye a la reducción de la contaminación y promueve el reciclaje, apoyando el ODS 12: Producción y consumo responsables (Naciones Unidas, 2015)

Estas acciones están alineadas con los principios de la norma ISO 26000 y contribuyen a varios ODS, especialmente los ODS 6, 7, 12, y 13. La formalización de la política de sostenibilidad en construcción será un paso importante para consolidar estos esfuerzos y asegurar una estrategia integral y coherente de responsabilidad social y sostenibilidad.

(Naciones Unidas, 2015)

Análisis Basado en la Materia Fundamental Prácticas Justas de Operación. En la figura 9 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Figura 9

Respuestas a la materia fundamental prácticas justas de operación

¿Qué políticas ha implementado su empresa para prevenir la corrupción, para promover la ética en los negocios y a la competencia justa?

Codigo buen gobierno etica conducta CFA

Tenemos implementado SAGRILAFT

se cuenta con código de buen gobierno ética y conducta y programa anticorrupción

Código de etica y buen gobierno

Fuente. Autoría Propia

Análisis: En el entorno empresarial, la integridad y la transparencia son cruciales para mantener la confianza de los asociados. El Código de Buen Gobierno y el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) son herramientas esenciales en este contexto.

La empresa cuenta con un Código de Buen Gobierno que establece normas para la conducta de los miembros de una organización, promoviendo transparencia, responsabilidad y ética. El SARLAFT previene y detecta actividades de lavado de activos y financiación del terrorismo mitigando así riesgos, cumpliendo normas, protegiendo la integridad y aplicando políticas de anticorrupción.

Implementar políticas anticorrupción es esencial para mantener la ética empresarial a

través de:

Código de Ética: Establecen normas de conducta para empleados y directivos.

Capacitación Continua: Formación en prácticas éticas y cumplimiento normativo.

Canales de Denuncia: Mecanismos confidenciales para reportar actividades sospechosas.

Auditorías Internas: Revisión periódica de procesos para identificar irregularidades.

Adoptar un Código de Buen Gobierno y SARLAFT, junto con políticas anticorrupción, asegura transparencia e integridad en las empresas. Estas prácticas fortalecen la confianza de los asociados, mejorando la reputación de la empresa, asegurando el éxito a largo plazo en un entorno empresarial competitivo.

Análisis Basado en la Materia Fundamental Asuntos de Consumidores. En la figura 10 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Análisis: Se observa que las partes interesadas conocen el funcionamiento, la legislación y políticas que CFA ha implementado para manejar bien la información y gestionar bien sus canales de comunicación. Su implementación y el alto nivel de conocimiento de los empleados sobre el funcionamiento y la normativa de CFA forman pilares fundamentales para una gestión exitosa. Estos elementos no solo mejoran la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo, sino que también fortalecen la relación con los asociados, aumentando su confianza y satisfacción. Continuar invirtiendo en la capacitación del personal y en la optimización de los canales de comunicación será clave para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa, así como la reserva de la información, que es considerado un activo importante para toda entidad que comprende y entiende la importancia de su aplicabilidad y confidencialidad.

Figura 10

Respuestas a la materia fundamental asuntos de consumidores

¿Cómo asegura la empresa la información oportuna, el consumo sostenible, la satisfacción del cliente y la comunicación de sus productos o servicios?	¿Qué mecanismos tiene la empresa para atender y resolver las quejas y sugerencias de sus clientes?
<p>Políticas relacionadas con divulgación de información. Las actuaciones de los directivos, administradores y empleados en lo relacionado a administración y divulgación de la información estarán enmarcadas además del cumplimiento de lo estipulado en el artículo 105 del EOSF referente a Reserva Bancaria, a la Ley 1266 de 2008 relacionada con el Habeas Data y de lo estipulado en el artículo 15 de la Constitución Nacional dentro del cumplimiento de los siguientes aspectos: La Cooperativa opera bajo la reserva bancaria, por lo tanto en las operaciones de la empresa, solo los empleados tendrán acceso a información confidencial relacionada con los negocios de Entidad.</p>	<p>Derechos de los asociados : Presentar quejas o reclamos relacionados con la administración o los servicios o la actividad financiera de CFA en forma directa, o acudir al Defensor del consumidor Financiero para asuntos relativos a sus funciones, mediante comunicación escrita y sobre casos concretos y debidamente fundamentados, así como a obtener la respuesta correspondiente en forma oportuna según los términos reglamentarios o legales, sin perjuicio de poder finalmente presentar las quejas o reclamos sobre la prestación de los servicios ante el organismo de control competente. Los conflictos y controversias que surjan como consecuencia del vínculo con CFA, deberán someterse a lo establecido en los Artículos 36 y 37 del presente Estatuto.</p>
<p>La información de los clientes no deberá ser utilizada por ningún funcionario o empleado de la entidad para su beneficio directo o indirecto. Igualmente, esta información no debe ser divulgada a terceros, salvo que medie solicitud escrita de organismos del estado como son la UIAF, la Superintendencia Financiera, la DIAN o un Juzgado.</p>	<p>Gestión de Quejas y Sugerencias La gestión de quejas y reclamos en CFA se registrará por las siguientes disposiciones:</p>
<p>Toda persona a quien se le asigne el manejo de claves o códigos de acceso a los sistemas, debe mantenerlas en estricta reserva y bajo su entera responsabilidad. Cualquier anomalía que se llegare a presentar, por el uso indebido de las mismas, hará acreedor al responsable de las sanciones disciplinarias determinadas por la Administración de la Cooperativa.</p>	<p>Las quejas, reclamos y solicitudes de información derivadas de los productos o Servicios, nuevos o existentes, deben ajustarse al Procedimiento de Gestión de Quejas, Reclamos, Solicitudes de información, retiros y traslados de asociados y sugerencias (QRS) establecidos. En el caso de productos y servicios nuevos, en su momento se debe definir las políticas particulares que se necesiten para su gestión.</p>
<p>Mantener la reserva, en sitios de trabajo, en el hogar, los compromisos sociales y demás lugares públicos, evitando hacer comentarios que puedan perjudicar a la Cooperativa, a sus empleados o a sus clientes.</p>	<p>Las quejas, reclamos y solicitudes de información, cuyo trámite pueda ser efectuado por el funcionario que las recibe, deben ser solucionados de manera inmediata, es decir, en el primer contacto. Esto aplica para la Dirección general y oficinas de CFA.</p>
<p>Tenemos el área de costumer experience y marketing para el relacionamiento externo,</p>	<p>El cliente se comunica a la línea de la empresa, las PQRS se registran en la Plataforma DOGMA y allí se realizan los seguimientos a los casos.</p>
<p>Con seguimiento a los procesos que le permitan validar la efectividad de las estrategias implementadas</p>	<p>tiene un sistema de atención al consumidor financiero en el cual se definen y se deben cumplir todo el proceso de Peticiones quejas reclamos y sugerencias</p>
<p>Informando a través de redes sociales, mensajes de texto, carteleras</p>	<p>Buzón de sugerencias</p>

Fuente. Autoría Propia

Análisis Basado en la Materia Fundamental Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. En la figura 11 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Análisis: Se observa que la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía ha desarrollado programas de acción social con la población en general, buscando apoyar el desarrollo de comunidades de escasos recursos económicos a través de la educación y formación. Además, busca impactar positivamente en distintas comunidades vulnerables de la

Figura 11

Respuestas a la materia fundamental participación activa y desarrollo de la comunidad

¿Qué acciones lleva a cabo la empresa para apoyar el desarrollo de las comunidades locales donde opera? ¿De qué modo ha invertido socialmente?

CREACIÓN DE FUNDACION CFA

RAZON SOCIAL. Con el nombre de FUNDACION CFA se constituye una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, con patrimonio social variable e ilimitado que se regirá por las leyes colombianas y por los presentes estatutos, creada por la libre voluntad de la COOPERATIVA FINANCIERA DE ANTIOQUIA -CFA, entidad cooperativa constituida por fusión de las Cooperativas Don Matías y Coobancoquia, según consta en la escritura pública N° 721 del 6 de abril de 2000, de la Notaría 3a de la ciudad de Medellín, debidamente inscrita en la Cámara de Comercio de Medellín, el día 10 de abril de 2000, bajo el número 9966, identificada con el Nit 811022688-3, quien para efecto de los presentes estatutos se denominará LA ENTIDAD GESTORA.

CUYO OBJETO ES :

ARTICULO 4. OBJETO SOCIAL. La FUNDACION CFA tendrá por objeto el mejoramiento de las condiciones sociales y culturales de la comunidad CFA, constituida por los asociados y los grupos familiares de estos, vinculados a LA ENTIDAD GESTORA.

PARÁGRAFO: El objeto social establecido en el presente artículo podrá extenderse a personas no asociadas a la ENTIDAD GESTORA, cuando su desarrollo redunde en beneficio de ésta, de sus asociados y sus grupos familiares.

¿De qué modo ha invertido socialmente?

Ejes estratégicos Fundación CFA: EDUCACIÓN, BIENESTAR, FORMACIÓN Y ARTICULACIÓN DE OPCIONES PARA LA EMPLEABILIDAD

No se han realizado inversiones de este tipo.

La entidad da prioridad en compra a los negocios que pertenecen a los asociados de la entidad realiza práctica de comercio justo y responsable, en las comunidades ha intervenido con programas de comercio justo, implementación de redes y circuitos económicos

Beneficios sociales, también a través de la fundación, donde se busca generar bienestar para la base social de CFA

Fuente. Autoría Propia

región a partir de programas que fomenten la educación, la seguridad alimentaria y el logro de la vivienda propia con el fin de mejorar su calidad de vida. Cabe resaltar que la empresa promueve el comercio justo, esta es una excelente estrategia de competitividad y desarrollo económico, debido a que se pueden ofrecer mejores oportunidades de trabajo y mayores posibilidades de mejorar la calidad de vida de las personas porque además de reducir la pobreza también promueve la igualdad, la justicia, el desarrollo y la equidad.

Así como lo indica la norma ISO 26000, en donde se resalta la importancia de que la

empresa que aplica la responsabilidad social debería incentivar el desarrollo de las comunidades, abordando eficazmente sus responsabilidades sociales, respetando las diferencias culturales, sociales, ambientales y legales y las condiciones de desarrollo económico.

Análisis Basado en la Perspectiva de la Responsabilidad Social. En la figura 12 se muestra los resultados obtenidos para este elemento de la norma ISO 26000.

Figura 12

Respuestas a la perspectiva de la responsabilidad social

¿Cuáles son los mayores desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa en la implementación de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social?

ESTRUCTURAR POLITICA DE SOSTENIBILIDAD

La empresa no tiene implementado ISO 26000

no conozco la norma

Presupuesto

Fuente. Autoría Propia

Análisis: Se puede observar que en la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía hay que reforzar los conocimientos en cuanto a desafíos y oportunidades con la implementación de la norma ISO 26000. En la dimensión social, se deben mejorar los objetivos relacionados con los derechos humanos, respeto y promoción de las prácticas justas laborales, alinear el recurso humano con la actividad corporativa y social, y dar a conocer contenidos reales, objetivos y coherentes de la actividad corporativa a entidades gubernamentales y clientes. Como lo indica la norma, esto ayudará a identificar e interactuar con las partes interesadas y mejorar la credibilidad de los informes y afirmaciones sobre responsabilidad social, además de enfatizar los resultados y la mejora del desempeño.

Resumen General de las Entrevistas

En la tabla 4 se presenta un resumen global interpretativo de la información obtenida

mediante las entrevistas realizadas a los representantes de los diferentes stakeholders involucrados en el proceso misional de la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía.

Determinación del Cumplimiento de las Materias Fundamentales de la Norma ISO 26000

El cumplimiento de las materias fundamentales en la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía se realiza basado en los anteriores análisis y su inferencia frente a cada uno de los asuntos de la materia; es claro indicar, que esta interpretación está asociada en la comprensión y relevancia de las respuestas obtenidas, como lo expresa la norma ISO 26000, no todos los asuntos pueden ser adheridos a la razón de todas las organizaciones, esta se definirá basado en su enfoque y alcance. Por tal motivo, el asunto que no aplique será identificado con las letras NA (No Aplica) y no ponderados en el cálculo del indicador de cumplimiento, que será una simple relación de los asuntos que aplican frente a todos los posibles asuntos que apliquen. En la tabla 3 se aprecia el cumplimiento de las materias fundamentales de la empresa CFA frente a la norma ISO 26000.

Tabla 3

Indicadores de cumplimiento materias fundamentales

Materia Fundamental	Subnumeral de la Norma ISO 26000									Indicador de Cumplimiento (%)
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gobernanza de la Organización	X		—	—	—	—	—	—	—	50
Derechos Humanos	—	X		X		X	X	X	X	75
Prácticas Laborales	—	X	X	X	X		—	—	—	80
El Medio Ambiente	—	X				—	—	—	—	25
Prácticas Justas de Operación	—	X	X	X	NA	X	—	—	—	100
Asuntos de Consumidores	—	X	NA		X	X			—	50
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	—		X	X		X	X	X	—	71

Nota. NA significa no aplica. *Fuente.* Autoría Propia

Tabla 4*Resumen interpretativo de las entrevistas*

Pregunta	Resumen Interpretativo
¿Consideras que la empresa ha identificado cuáles son sus partes interesadas, sus intereses y expectativas, y la sociedad a cuál pertenece? ¿Cómo lo hace?	Se evidencia que en la empresa CFA tiene un programa o sistema que permite la constante identificación de las partes interesadas con base a sus necesidades, expectativas y gustos. Se resalta que este proceso es primordial durante la planeación estratégica de la organización. Por otro lado, la información no resalta el verdadero alcance en la identificación de la sociedad en el entorno donde se encuentra.
¿Cómo la empresa ha aplicado mecanismos para rendir cuentas, ser transparentes, tener un comportamiento ético, aceptar leyes y normativas, respetar los intereses de todos y los derechos humanos?	Se reporta que la empresa CFA tiene varios mecanismos para cumplir con los principios de la responsabilidad social, que se asocian a acciones basadas en los códigos de buen gobierno y ética, a la rendición de cuentas a través de indicadores e informes de estado financiero y resultados, el cumplimiento con los lineamientos normativos y reguladores, entre otros. La empresa resalta mucho sus métodos para permitir la comunicación y la participación de todos los involucrados en el proceso, adicionalmente, se informa que durante la ejecución de sus procesos se tiene en cuenta la importancia de realizarlos bajo la responsabilidad social y los lineamientos éticos
¿Crees que la empresa ha implementado acciones en su gobernanza para cumplir con la responsabilidad social mediante la creación de ambientes amigables, entiendo sus partes interesadas, optimizando los recursos y promoviendo canales efectivos de comunicación y participación? ¿Por qué?	Se resalta la importancia de cumplir el código de buen gobierno implementado, de igual forma el cumplimiento al reglamento interno de trabajo y su importancia en el compromiso de la inclusión y el reconocimiento de la diversidad.
¿Qué políticas y prácticas ha implementado su empresa para asegurar el respeto, la no discriminación y la promoción de los derechos humanos?	Informan que tiene implementado y fundamentado un sistema para la atención oportuna de PQRS. Resaltan el programa del comité de convivencia que se enfoca a nivel interno de la empresa. Por otro lado, la información no es clara para identificar el proceso adecuado cuando la solicitud es por violación de los derechos humanos.
¿Cómo maneja su empresa las quejas y denuncias relacionadas con violaciones a los derechos humanos?	

Pregunta	Resumen Interpretativo
¿Cómo garantiza su empresa el cumplimiento de los derechos laborales de sus empleados, incluyendo la igualdad de oportunidades, la salud y seguridad, la fomentación al desarrollo humano y a la resolución de conflictos?	Garantizan este cumplimiento a través del reglamento interno de trabajo, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el comité de convivencia, el COPASST y la normativa asociativa a la actividad económica.
¿Qué iniciativas tiene la empresa para prevenir la contaminación, mitigar el cambio climático, proteger el medio ambiente y usar sosteniblemente los recursos?	Reportan que la empresa CFA ha implementado un sistema de gestión ambiental, que dentro de su sistema se está construyendo una política de sostenibilidad. Con la información obtenida no es preciso determinar las formas para prevenir la contaminación y mitigar el cambio climático, ni para verificar el uso sostenible de los recursos.
¿Qué políticas ha implementado su empresa para prevenir la corrupción, para promover la ética en los negocios y a la competencia justa?	La empresa clarifica que sus códigos del buen gobierno y de ética son esenciales para prevenir la corrupción, ser éticos y justamente competentes. Adicionalmente, resaltan la implementación de SAGRILAFI que permite el compromiso intrínseco para prevenir la corrupción.
¿Cómo asegura la empresa la información oportuna, el consumo sostenible, la satisfacción del cliente y la comunicación de sus productos o servicios?	Informan que la empresa CFA tiene establecido unas políticas adecuadas para protección de datos y la divulgación de información. Se apoyan en el departamento de marketing y las redes para promover sus productos o servicios. Es evidente que las acciones implementadas carecen de actividades que confirmen el efectivo proceso para promover el consumo sostenible y la información oportuna.
¿Qué mecanismos tiene la empresa para atender y resolver las quejas y sugerencias de sus clientes?	Resaltan el uso de los procesos para atender PQRS, el sistema de atención al consumidor financiero y buzones de sugerencia. Adicionalmente, informan el uso de herramientas tecnológicas como lo es la plataforma DOGMA.
¿Qué acciones lleva a cabo la empresa para apoyar el desarrollo de las comunidades locales donde opera?	Reportan que la empresa CFA apoya en la inversión social a través de sus programas asociados a la cooperativa, mediante la Fundación CFA que apoya a la comunidad y las familias asociadas y, mediante el apoyo al comercio justo y responsable. No se
¿De qué modo ha invertido socialmente?	

Pregunta	Resumen Interpretativo
¿Cuáles son los mayores desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa en la implementación de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social?	<p>evidencia información que respalde la inversión puntual frente al medio ambiente y la cultura.</p> <p>El reto mayor se asocia a implementar efectivamente la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y que este se pueda lograr con la disponibilidad de presupuesto para su efectiva implementación.</p>

Fuente. Autoría Propia

Matriz de Marco Lógico

Árbol de Problemas

Para identificar el problema central y sus diversas ramificaciones, se tuvo en cuenta el análisis hecho previamente, en donde se comprendieron las respuestas de varios miembros de las diferentes partes interesadas a las preguntas sobre la implementación de la norma ISO 26000 Responsabilidad Social en la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía. Bajo esta información, se determina las siguientes variables interpretativas para poder plasmar la problemática central de la implementación de la norma:

No hay un reconocimiento evidente de la interpretación de Sociedad en el entorno envolvente donde se desarrolla la actividad económica de la empresa,

Con base a los Derechos Humanos la empresa cuenta con un soporte documental para su adecuada atención y priorización, pero este no resalta los mecanismos y las prácticas para proteger y garantizar el cumplimiento de estos. Los comités de convivencia y el código de ética no son garantes únicos del cumplimiento de los Derechos Humanos,

No hay soportes evidentes que demuestran cómo la gobernanza está cumpliendo con la RSE.

Comparten información de la existencia documental de un sistema de gestión ambiental pero no comparten información sustancial de su eficacia y resultados. No hay evidencias de los

mecanismos implementados para la inversión en el cuidado del medio ambiente,

La sostenibilidad es un tema en desarrollo en el CFA que actualmente no cuenta con un plan estratégico para su incorporación en los objetivos misionales, ni tampoco se ha establecido un presupuesto para su implementación,

No tienen un soporte que evidencie el compromiso con la competencia justa,

La inversión social se ha centrado y apoyado al círculo cercano de las partes interesadas, no es claro el compromiso con la sociedad,

Basado en lo anterior, se presenta falencias en el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible como lo son: Industria, innovación e infraestructura (9), la reducción de las desigualdades (10), ciudades y comunidades sostenibles (11), producción y consumo sostenible (12), acción por el clima (13) y vida de comunidades terrestres (15)

En la tabla 5 se presenta la relación de los stakeholders asociados a la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía.

Basado en todo lo anterior, se puede identificar que el problema central se enfoca en la incertidumbre del cumplimiento efectivo de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en el futuro cercano y lejano de la cooperativa; por lo tanto, se define el siguiente problema central:

“La CFA Cooperativa Financiera de Antioquía no tiene un plan o programa estratégico para asegurar su compromiso en los ámbitos ambiental y de sociedad según la perspectiva de la RSE”

De acuerdo con la relación del problema central y a los análisis presentados anteriormente se presenta la figura 13 que describe objetivamente el análisis de causas y efectos.

Tabla 5*Stakeholders asociados a la empresa CFA*

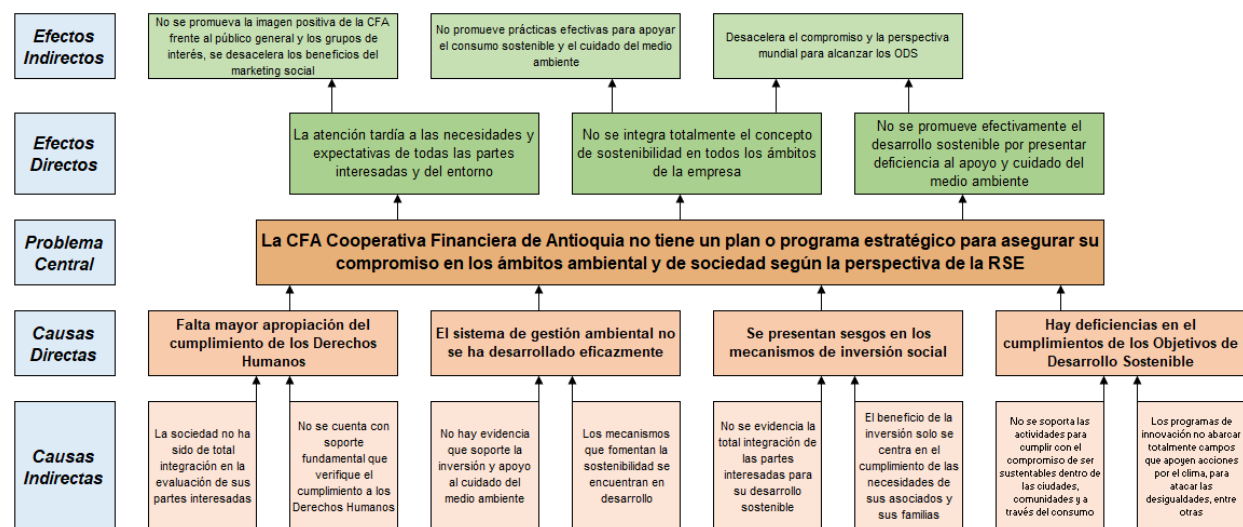
Stakeholders	Intereses
Asociados/Clientes	Son el alma de la cooperativa, sus aportes contribuyen el mayor capital para el funcionamiento de la empresa. Este grupo de interés espera poder obtener beneficios y productos que le permitan acceder a créditos con tasas bajas, planes de ahorros, programas para la obtención de hogar y beneficios económicos.
Directivos	Son los garantes del cumplimiento ejecutivo de la empresa, buscan rentabilidad y cumplimiento de metas y objetivos. Sus principales intereses se centran en los rendimientos financieros de los productos y el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los asociados.
Empleados	Conforman el mecanismo productivo de la empresa, son parte fundamental de la imagen de la empresa. Sus intereses se basan en el cumplimiento de responsabilidades y de sus expectativas de vida como lo son tener un salario justo, adecuado y que cumpla con los lineamientos regulatorios del derecho laboral, obtener beneficios que permitan mantener un estilo de vida saludable, poder disfrutar del tiempo libre y trabajar en espacios laborales armónicos.
Proveedores	Grupos garantes de los insumos tangibles e intangibles de la empresa. Su enfoque se centra en el beneficio recibido por prestar su servicio a la organización, por lo tanto, se espera obtener pagos oportunos de los servicios prestados, el fortalecimiento de las relaciones operativas y económicas con la cooperativa y, finalmente, tener una buena comunicación entre las partes para mejorar los tiempos de respuestas.
Gobierno Municipal	Grupo enfocado en controlar y verificar el cumplimiento de normativas dentro de la empresa; adicionalmente, es un aliado para promover actividades o productos de carácter social. Su gran interés se centra en promocionar los proyectos que permitan el libre desarrollo de las comunidades y el apoyo efectivo a los grupos de interés que ven en la cooperativa la mejor opción para el crecimiento económico de la sociedad.
Empresas Convenios	Grupos de organizaciones aliadas para fomentar la utilidad económica y social de los stakeholders, mediante la promoción de productos que integren actividades entre las empresas involucradas. Este grupo de interés espera poder contribuir con el mejoramiento de los estilos de vida de los asociados y clientes de la cooperativa mediante programas que fomente la cultura, el deporte, las actividades de ocio y turismo, el cuidado del medio ambiente, la salud y el estado físico de estos.

Stakeholders	Intereses
Fundaciones	Organizaciones sin ánimo de lucro que buscan el mejoramiento de las condiciones de vida en materia de salud, educación, cultural y social de los diferentes miembros de los stakeholders. Promocionan el valor agregado de la cooperativa para satisfacer a un más las expectativas y necesidades de las partes interesadas, tanto en los ámbitos sociales, económicos y medio ambientales.
Sociedad	Ciudadanos que conforman el entorno cercano de la organización sin contar a sus partes interesadas y que buscan ser comprendidos dentro las necesidades y expectativas de los stakeholders. Este grupo entiende que su relación con la cooperativa permite el desarrollo económico y social, al igual crean oportunidades de expansión en otras zonas donde su presencia es escasa.
Superintendencia Financiera	Organismo de control de entidades financieras que vela por el cumplimiento de sus obligaciones y de lo prometido a sus stakeholders. Busca verificar los estatutos de la organización frente a su respuesta efectiva de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Centra sus esfuerzos y apoyo a los consumidores de la cooperativa.

Fuente. Autoría Propia

Figura 13

Árbol de problemas asociado a la empresa CFA



Fuente. Autoría Propia

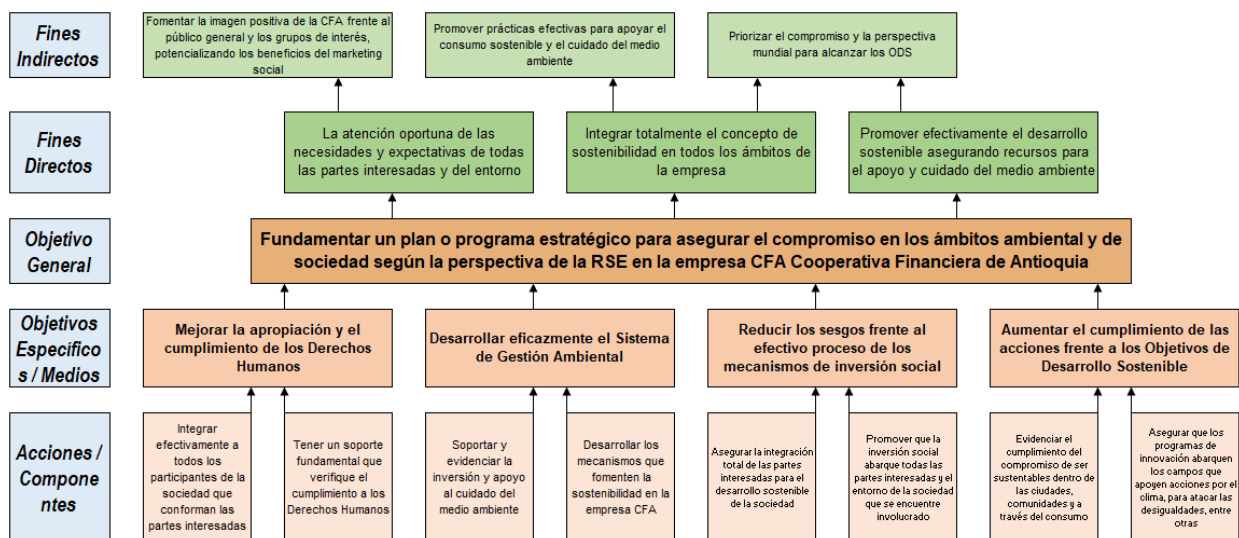
Árbol de Objetivos

El análisis del árbol de objetivos de CFA Cooperativa Financiera de Antioquía, que se

aprecia en la figura 14, muestra un enfoque complementario en la implementación de la RSE, abarcando aspectos de gobernanza, derechos humanos, sostenibilidad ambiental, inclusión comunitaria y relaciones con los consumidores. Estos objetivos no solo cumplen con la norma ISO 26000 y los ODS, sino que al mismo tiempo posicionan a la cooperativa como un referente en la implementación de la responsabilidad social y la sostenibilidad, generando valor para sus asociados y la comunidad en general.

Figura 14

Árbol de objetivos asociado a la empresa CFA



Fuente. Autoría Propia

Mapa Estratégico

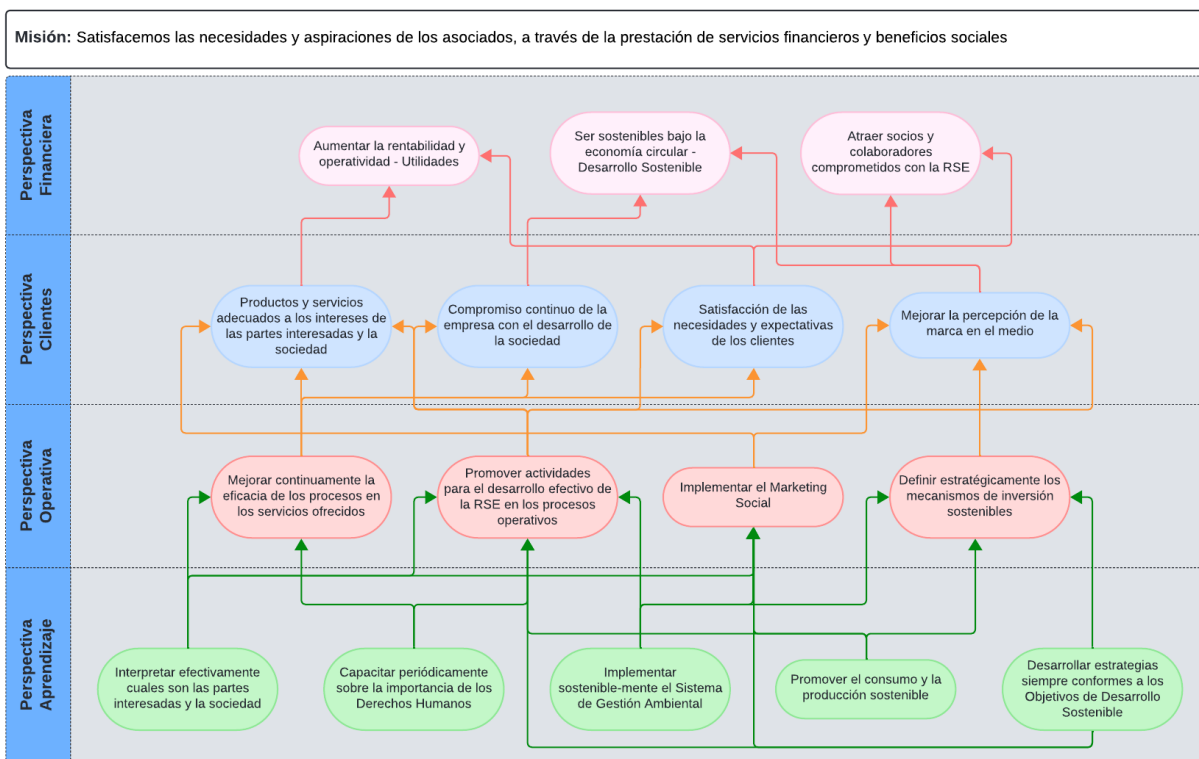
Un mapa estratégico es una herramienta visual que permite a las organizaciones poder establecer causas y efectos entre las perspectivas que forman parte del alcance de las compañías que lo implementen, entre estas perspectivas se encuentra todo lo relacionado al aprendizaje, a las operaciones, la relación con los clientes y la financiera. Este esquema visual permite que gráficamente se relacionen los objetivos misionales de las organizaciones, el modo como se comunican las diferentes áreas, la facilidad para entender el plan estratégico de la empresa y

como los empleados puedan aportar objetivamente a las expectativas de las partes interesadas.

Para el desarrollo del mapa estratégico se tuvo como referencia los objetivos obtenidos en el anterior árbol de objetivos, donde se evidencia las metas faltantes a alcanzar a nivel económico, social y ambiental, las cuales fueron interpretadas bajo el análisis de los datos obtenidos para el desarrollo de este informe y que están centrados objetivamente en la responsabilidad social implementada en la CFA Cooperativa Financiera de Antioquía y en el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible. En la figura 15 se presenta el mapa estratégico enfocado en la mejora continua organizacional para el cumplimiento de la RSE.

Figura 15

Mapa estratégico - Objetivos para el cumplimiento de la RSE en la empresa CFA



Fuente. Autoría Propia

Plan de Mejoramiento

Plan de Acción y Seguimiento

La CFA Cooperativa Financiera de Antioquía reconoce la necesidad de adoptar un enfoque integral y sostenible para asegurar su crecimiento y prosperidad a largo plazo. La presente propuesta de plan de mejoramiento se fundamenta en los principios de un plan corporativo sólido y está estructurada en torno a tres dimensiones fundamentales: Económica, social y ambiental.

Este plan tiene como objetivo estratégico mejorar la eficiencia operativa, fomentar la inclusión financiera y reducir el impacto ambiental de dichas operaciones. A través de la implementación de tecnologías de automatización, programas educativos financieros y prácticas sostenibles que buscan no solo optimizar el desempeño de la cooperativa, sino también contribuir de manera significativa al bienestar de todas las partes interesadas, la sociedad y al cuidado del medio ambiente.

Cada dimensión del plan comprende estrategias específicas, plazos definidos, costos estimados e indicadores claros de desempeño, asegurando un enfoque coherente y orientado a resultados. La CFA está comprometida con la promoción de prácticas responsables que identifiquen los objetivos corporativos con los intereses de los directivos, empleados y clientes, garantizando un crecimiento equilibrado y una gestión empresarial que responda eficazmente a los desafíos y oportunidades del entorno.

Dentro de las actividades a realizar se encuentra el programa para mejorar el nivel de automatización de los procesos en búsqueda de una mayor productividad, para ello, se contempla organizar dos semilleros perspectivas.

Semillero Automatización de Informes Power BI: El manejo de base de datos es muy

importante para todas las empresas mediante la interpretación y análisis de la información que se obtiene de las operaciones corporativas, crear un semillero donde se implementen proyectos para el desarrollo efectivo de informes y bases de datos, pueden dar como resultados la reducción en los tiempos de ejecución de los procesos, el aumento de la eficiencia corporativa y de la eficacia en la entrega de informes para la toma de decisiones.

Semillero Creación de Bots: Automatizar los procesos dependerá de la complejidad asociada a cada área, por lo tanto, brindar capacitaciones a colaboradores para la obtención de habilidades en la creación de proyectos con bots que realicen tareas repetitivas, se puede ver reflejado en la mejora de los tiempos de respuesta de los diferentes procesos de la empresa.

Para obtener indicadores de éxito en los proyectos de semilleros, solo ingresaran los colaboradores que presenten proyectos viables que permitan el acompañamiento y seguimiento para la obtención de resultados positivos.

Otra actividad a realizar dentro del plan estratégico es implementar efectivamente el sistema de gestión ambiental, basado como primer instancia en la contratación de personal idóneo para cumplir con las metas propuestas, para este caso se proyecta contratar profesionales, tecnólogos, aprendices y/o practicante en el campo de estudio de Ingeniería Ambiental, con quien se proceda a revisar el sistema de gestión ambiental vigente de la cooperativa, buscando la actualización, estudio y aprobación de este, para luego, poner en práctica el programa de sostenibilidad de la CFA.

Por otro lado, se contempla como meta tener oficinas sustentables que implementen medidas de aprovechamiento de los residuos generados, para ello, se ejecuta el plan de gestión ambiental como uno de los pilares que ayuden a mejorar el medio ambiente a través de la reducción en la contribución de la huella de carbono. Adicionalmente, se proyecta la ejecución

de programas con paneles solares como medida de uso de energías limpias, con el fin de reducir el consumo de energías no amigables con el medio ambiente.

Los aspectos de seguimiento que se deben tener en cuenta para el cumplimiento de los indicadores son los siguientes:

Indicadores de crecimiento: Verificación y seguimiento al aumento del porcentaje del indicador como por ejemplo los del aumento de asociados y de la rentabilidad neta.

Indicadores de riesgo: Cumplimiento con las expectativas asociadas al mejoramiento del medio ambiente, la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas y los indicadores financieros.

Indicadores de satisfacción del cliente: Verificación y control de los tiempos de respuesta a solicitudes, quejas o reclamaciones.

Por otro lado, se debe implementar un plan de acciones correctivas para tratar desviaciones en el proceso, además, se debe programar revisiones periódicas de los indicadores (mensual, trimestral o anual) y desarrollar medidas de comunicación claras para la divulgación de los resultados y avances a los socios y partes interesadas.

Estos aspectos relacionados anteriormente, ayudan a asegurar que la CFA no solo cumpla con sus indicadores propuestos, sino que también se mantenga en un camino de mejora continua y en un ámbito de sostenibilidad a largo plazo con éxito.

Tabla 6*Plan de acción para la empresa CFA*

Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Económica	Mejorar la eficiencia operativa y aumentar la rentabilidad de la cooperativa. Así mismo, establecer un porcentaje del presupuesto corporativo anual para la implementación de un programa organizado y estratégico de RSE.	Implementar tecnologías de automatización de procesos internos para reducir costos operativos mediante políticas sostenibles. Evaluar detenidamente las variables analizadas en el diagnóstico y los resultados obtenidos de este reporte para realizar un informe para la junta directiva y, así, soportar el presupuesto de inversión para la ejecución del programa de RSE.	Corto plazo (1-2 años)	55.000.000	Reducción del 10% en los costos operativos en periodos semestrales. Aumento del 15% en la rentabilidad anual neta. Obtener el presupuesto de inversión en el primer año de ejecución del plan.
Social	Fomentar la inclusión financiera y mejorar la calidad de vida de las partes interesadas y la sociedad del entorno cercano, mediante la implementación de actividades relacionadas a temas financieros y ambientales	Desarrollar programas educativos sobre el manejo de finanzas y ofrecer productos financieros accesibles a comunidades vulnerables. Brindar capacitaciones y material informativo mensualmente a los trabajadores y a la comunidad en general sobre temas de reciclaje y uso responsable de los recursos.	Mediano plazo (2-4 años)	100.000.000	Incremento del 20% del número de asociados de comunidades vulnerables anualmente. Mejora del 15% en la satisfacción de los asociados según encuestas anuales. Desarrollo mínimo de una reunión mensual para el reporte del estado de la responsabilidad social de la empresa.

		Realizar reuniones con la comunidad en donde se transmita el estado de los compromisos de la responsabilidad social implementada por CFA.			
Ambiental	Reducir el impacto ambiental de las operaciones de la cooperativa, aumentando las campañas de reciclaje y reutilización de materiales mediante el fortalecimiento del sistema de gestión ambiental.	Adoptar prácticas sostenibles, como el uso de energía renovable y la reducción de residuos. Aumentar los mecanismos de control para la separación eficiente de los residuos generados por las diferentes áreas de la empresa, con el fin de reutilizarlos en otros procesos. Verificar la capacidad y utilidad de los diferentes recipientes para la recolección y separación de residuos. Crear alianzas con organizaciones sin ánimo de lucro con enfoques ambientales para buscar alternativas que permitan a la CFA aportar activamente al mejoramiento de la calidad del medio ambiente.	Largo plazo (4-5 años)	50.000.000	Alcanzar hasta un máximo del 30% en los aportes a la huella de carbono anualmente. Obtener un 75% en el aprovechamiento de los residuos generados anualmente. Concretar una alianza con alguna organización sin ánimo de lucro.

Fuente. Autoría Propia

Conclusiones

La responsabilidad social empresarial (RSE) es esencial para el éxito de cualquier empresa, ya que aporta a construir una imagen positiva y una reputación sólida en la sociedad. La RSE conlleva actuar de manera ética y sostenible, considerando el impacto de las actividades empresariales en la sociedad y en el medio ambiente.

Los planes de mejoramiento y seguimiento son de gran importancia para garantizar que la empresa cumpla con sus compromisos de responsabilidad social y que se mantengan en el tiempo establecido. La formulación de un plan estratégico para la efectiva implementación de la RSE en la CFA Cooperativa Financiera de Antioquía, parte del análisis fundamental de la norma ISO 26000 de responsabilidad social, la cual permite garantizar la mejora continua sostenible de la organización en el tiempo. La norma ISO 26000 provee una guía completa para implementar la RSE, en donde se comprenden temas como la responsabilidad social de la empresa, el respeto a los derechos humanos, las prácticas laborales justas, la protección del medio ambiente y la participación activa en la comunidad.

Por tal motivo, la implementación de un plan estratégico para el cumplimiento de la responsabilidad social en la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía, es considerado como una medida asertiva para el aseguramiento del desarrollo sostenible y ético empresarial. Debido a que el enfoque estratégico permite mejorar el impacto social y ambiental, que igualmente fortalece la imagen y reputación de la organización al tener una gestión empresarial responsable.

Recomendaciones

La interpretación de la RSE con base al análisis de la empresa CFA permite aclarar sus objetivos, prioridades y metas en materia de responsabilidad social, y constituye el desarrollo de un plan de acción específico para alcanzarlos. Esto abarca la identificación de las áreas de mejora para la ejecución de prácticas y políticas sostenibles para optimizar el impacto responsable y positivo de la empresa en la sociedad y el medio ambiente. Por lo tanto, es importante que la empresa CFA Cooperativa Financiera de Antioquía destine los recursos necesarios para invertir eficazmente en la responsabilidad social empresarial, ya que actualmente, no se evidencia concretamente el cumplimiento de algunas materias fundamentales de la norma ISO 26000.

La recomendación se centra en buscar el afianzamiento de las políticas y actividades que permitan la integración y participación continua de sus stakeholders en todos los ámbitos, procesos, objetivos y fines que la CFA Cooperativa Financiera de Antioquía proyecte hacia el mediano y largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Alcívar, R. (2015). *Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial. Estudio de caso Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC)*.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.F9389503&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Belda Heríz, I. (2018). *Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51998>
- Brown, J. &. (2015). *Accountants' roles in sustainability accounting and reporting*.
https://www.researchgate.net/publication/379499865_Accountants'_roles_in_sustainability_accounting_and_reporting_The_preliminary_findings
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A761A71&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- CFA. (2023). *Cooperativa Financiera de Antioquía*. <https://www.cfa.com.co/cfa-cooperativa-financiera/>
- Cruz, G. (2006). *La institucionalización de la empresa: casos de éxito de gobierno corporativo*. Universidad Anáhuac del Sur S.C. en coedición con Editorial Miguel Ángel Porrúa.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/103050>
- Da Silva, J., Pastor, A & Pastor, 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)*, 13(4), 18–32.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=114010442&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 9(3), 127–144.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=116281275&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Fernández-Izquierdo, M. A. (2014). *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/53258>

Figueroa, A. A., Parada, C. B., & Márquez, A. F. (2016). *Producción Más Limpia: una revisión de aspectos generales*. <https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/>

Fiksel, J. (2006). *Design for Environment: A Guide to Sustainable Product Development, 2nd Edition*. <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071605564>

Gioffreda, C. (2019). Los Pilares del Pensamiento Estratégico: La Negociación, la Compulsión y la Destrucción Aplicado al Caso Argentino. *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 24(2), 331–352.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdia&AN=edsdia.ART0001377019&lang=es&site=eds-live&scope=site>

González, Y. (2020). *Relación de las empresas de excelencia con la responsabilidad social empresarial*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/31783>

Gutiérrez-Pérez, C. & Gutiérrez-Cánovas, C. (2009). *La actuación frente al cambio climático:*

guía para un consumo sostenible. Editum. Ediciones de la Universidad de Murcia.

Hax, A & Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia*.

https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1718626&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_1

Hoof, B. V. (2008). *Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51998>

ISO. (2010). *ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*.

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Leal, J. (2015). *Medio ambiente y desarrollo*.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6aa2bf98-7319-4647-aa5b-7ec6ee5d1700/content>

León, M., & León, R. (2018). Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial del Sector Alimentario Venezolano y Ciudadanía. *Revista Orbi*, 13(39), 15– 29.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129587482&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Marulanda, N. & Rojas, M. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders).

Información Tecnológica, 30(3), 269–276.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=137284752&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible. (2021, 1 de septiembre).

<https://www.minambiente.gov.co/ventana/objetivos/>

Naciones Unidas. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. *ONU 2030 Agenda*.

ONU. (s.f.). Obtenido de Objetivos de desarrollo sostenible: Análisis basado en la Materia Fundamental Gobernanza de la Organización.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortegón, G., Castrillón, O. & Ruíz, S. (2019). Los grupos de interés en la programación de producción de un sistema de manufactura “Job Shop.” *Revista EIA*, 16(32), 65–84.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=137635558&lang=es&site=eds-live&scope=site>

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

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

Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. *Administración y Organizaciones*, 15(29), 61–78.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=89472258&lang=es&site=eds-live&scope=sit>

Ramírez, Reynier I., Nelson D. Lay, & Harold B. Sukier. 2020. “Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile.” *Información Tecnológica*, 31(1), 133–40.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=141889816&lang=es&site=eds-live&scope=site>

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

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131478>

Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial*.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf

Soto, D. & Soto, D. (2016). *Gobierno corporativo y ética de los negocios*. RIL editores.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/67587>