

Formulación de plan estratégico Cooperativa Multiactiva Sumapaz

Ana Lorena Vidal Cardozo

Diana Marcela Vega Barrios

Jinny Paola Torres Pardo

Marbelle Alejandra Torres Vera

Nelson William Vallejo Pérez

Asesor

Duván Antonio Reyes Lugo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Diplomado en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

2025

Agradecimientos

Los responsables de este documento manifiestan su sincero agradecimiento a quienes hicieron posible la culminación satisfactoria del presente estudio.

En primer lugar, extendemos nuestro reconocimiento al asesor Duván Antonio Reyes Lugo, por su acompañamiento constante, sus orientaciones metodológicas y su valioso aporte académico a lo largo de cada etapa de ejecución del proyecto.

De igual manera, agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, en particular a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), por brindar un entorno formativo que promueve la excelencia académica, el pensamiento crítico y el compromiso con la RSE.

Nuestro agradecimiento igualmente va dirigido a los integrantes del equipo de trabajo: Ana Lorena Vidal Cardozo, Diana Marcela Vega Barrios, Jinny Paola Torres Pardo, Marbelle Alejandra Torres Vera y Nelson William Vallejo Pérez, quienes demostraron un alto grado de compromiso, colaboración y responsabilidad, factores clave para la consolidación de una propuesta estratégica rigurosa y coherente.

Finalmente, expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Cooperativa Multiactiva Sumapaz, por su disposición y apertura institucional, así como por facilitar la información necesaria para el diagnóstico y formulación del plan estratégico, lo que permitió contextualizar de manera realista y pertinente el presente trabajo académico.

Resumen

Este trabajo presenta el diseño de una estrategia integral orientada a la Cooperativa Multiactiva Sumapaz, entidad que ha desempeñado una función clave en el progreso económico y social de la región de Sumapaz. A partir del diagnóstico organizacional, se proponen estrategias orientadas al fortalecimiento de la RSO, la sostenibilidad operativa y el posicionamiento competitivo. Se abordan elementos clave como el análisis del entorno, la formulación de objetivos estratégicos, la definición de indicadores de evaluación y los plazos de ejecución, con base en la norma ISO 26000 y los ODS.

Este documento busca brindar una guía estructurada para el crecimiento sostenible de la entidad y los efectos favorables que genera en la comunidad.

Palabras clave: Plan estratégico, responsabilidad social, sostenibilidad, cooperativa, desarrollo regional.

Abstract

This document presents the strategic planning for the Cooperativa Multiactiva Sumapaz, an entity that plays a vital role in the economic and social development of the Sumapaz region. Based on an organizational diagnosis, strategies are proposed to strengthen corporate social responsibility, operational sustainability, and competitive positioning. Key elements such as environmental analysis, strategic objectives, evaluation indicators, and implementation deadlines are addressed, following ISO 26000 guidelines and the Sustainable Development Goals (SDGs). The proposal aims to serve as a structured guide for the cooperative's sustainable growth and its positive impact on the community.

Keywords: Strategic plan, social responsibility, sustainability, cooperative, regional development.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Justificación.....	13
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Conceptualización Estrategias de RSE	15
Resumen.....	16
Comprensión de Relación RSE-Gestión	18
Producción Limpia y Consumo Sostenible: Fundamentos Estratégicos para una Gestión Organizacional Sostenible.....	19
<i>Introducción</i>	19
<i>Producción Limpia: Eficiencia y Responsabilidad desde la Raíz</i>	20
<i>Consumo Sostenible: Promover un Cambio desde la Oferta Organizacional</i>	21
<i>Gestión Organizacional Sostenible: El Corazón de la Transformación</i>	23
<i>Conclusión</i>	24
Demostración de Planificación.....	26
Marco Institucional Ampliado	26
<i>Nombre</i>	26
<i>Misión</i>	26
<i>Visión</i>	26
<i>Valores</i>	26
<i>Proyectos con Enfoque RSE y ODS</i>	27

Instrumento de Recolección de Información	27
Resultados de la Aplicación.....	29
Interpretación de Resultados	30
Tabla Comparativa para Selección de Empresa.....	31
Accesibilidad para la Aplicación del Instrumento	31
Dirección Estratégica Clara	31
Elevado Compromiso con los Lineamientos de la ISO 26000	31
Plazo para Presentar los Resultados.....	31
Conclusiones	45
Recomendaciones.....	46
Implementar un Sistema de Seguimiento Ambiental más Riguroso.....	46
Fortalecer los Canales de Retroalimentación Comunitaria.....	46
Diseñar informes Periódicos de RSE Accesibles y Divulgativos	46
Ampliar las Estrategias de Formación en Sostenibilidad.....	46
Incluir a los Jóvenes en los Procesos de Innovación Social	46
Determinación de Aplicación ISO	48
Diagnóstico Organizacional.....	48
<i>Descripción Breve de la Empresa</i>	48
Árbol de Problemas.....	49
<i>Explicación del Gráfico Árbol de Problemas</i>	50
Asociados (Usuarios y Propietarios).	53
Empleados y Colaboradores.	53
Órganos Directivos como el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.....	53

Clientes Externos y Proveedores.....	54
Comunidad Local y ONGs.....	54
Estado y Entidades de Control.	54
Transformación del Problema en Objetivos.....	54
Mapa de Estrategias.....	56
Representación Gráfica del Mapa de Estrategias.....	56
Desarrollo de las Estrategias Planteadas para Alcanzar los Objetivos Establecidos.....	57
Eje Ambiental	57
<i>Objetivo</i>	57
<i>Crear un Comité Ambiental Interno</i>	57
<i>Establecer KPIs Ambientales</i>	57
<i>Implementar Reportes Anuales</i>	57
Eje de Comunicación	57
<i>Objetivo</i>	57
<i>Diseñar Boletines RSE Digitales</i>	57
<i>Difundir Resultados Por Redes y Medios Locales</i>	57
Eje Educativo y Cultural	58
<i>Objetivo</i>	58
<i>Incluir Temas de Sostenibilidad en las Capacitaciones</i>	58
<i>Activar Campañas de Ecoeducación</i>	58
Eje de Participación Social	58
<i>Objetivo</i>	58
<i>Promover Voluntariados Ambientales</i>	58

<i>Realizar Jornadas Comunitarias de Arborización y Reciclaje</i>	58
Eje de Innovación Social	58
<i>Objetivo</i>	58
<i>Crear Semilleros Ambientales Juveniles</i>	59
<i>Financiar Ideas Verdes Lideradas por Jóvenes Asociados</i>	59
Discusión Sobre el Proceso Colaborativo	60
Cómo se Seleccionó la Mejor Propuesta Individual	60
Selección de la Mejor Propuesta Individual	60
Aportes Significativos de Cada Integrante.....	62
Propuesta de Mejora	63
Ajustes Realizados a la Propuesta Final.....	64
Formulación de Plan Estratégico.....	66
Objetivo Estratégico.....	66
Plazo Definido.....	70
Etapa I – Corto Plazo (Meses 0 a 6)	70
<i>Objetivo</i>	70
<i>Actividades Clave</i>	70
<i>Resultados Esperados</i>	70
Etapa II – Mediano Plazo (Meses 6 a 18).....	70
<i>Objetivo</i>	70
<i>Actividades Clave</i>	71
<i>Resultados Esperados</i>	71
Etapa III – Largo Plazo (Meses 18 a 36)	71

<i>Objetivo</i>	71
<i>Actividades Clave</i>	71
<i>Resultados Esperados:</i>	72
Cierre del Ciclo Estratégico y Proyección (Mes 36 En Adelante).....	72
<i>Indicador de Evaluación</i>	72
Conclusiones	74
Integración Progresiva de la RSE	74
Diagnóstico Sólido y Participativo.....	74
Estrategia con Enfoque Territorial y Multiactor	74
Medición y Mejora Continua	74
Propuesta Replicable y con Visión de Largo Plazo	74
Recomendaciones	75
Consolidar el Comité Ambiental como Órgano Permanente de Gestión Interna	75
Adoptar los KPIs Ambientales como Parte de la Planeación Institucional.....	75
Implementar un Sistema de Reporte Ambiental Anual con Enfoque RSE.....	75
Ampliar los Canales de Comunicación Socioambiental con Enfoque Territorial	75
Garantizar Continuidad a las Campañas de Ecoeducación	75
Fortalecer la Participación Comunitaria a Través de Jornadas Ambientales Regulares.....	76
Apoyar de Forma Sostenida a los Semilleros Ambientales Juveniles	76
Monitorear y Ajustar el Plan Estratégico con Enfoque de Mejora Continua.....	76
Referencias Bibliográfica	77

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Recopilación de Datos Alineada con los Lineamientos de la ISO 26000</i>	27
Tabla 2 <i>Diagnóstico de RSE en Coopsumapaz Según las Materias de la ISO 26000</i>	29
Tabla 3 <i>Empresa: Cooperativa Multiactiva Sumapaz (Coopsumapaz)</i>	32
Tabla 4 <i>Comparativa para Selección de Empresa según ISO 26000</i>	32
Tabla 5 <i>Comparativa De Cumplimiento Normativo</i>	42
Tabla 6 <i>Cuadro de Stakeholders – Cooperativa Multiactiva Sumapaz</i>	51
Tabla 7 <i>Representación Gráfica del Mapa de Estrategias</i>	56
Tabla 8 <i>Plan estratégico de RSE</i>	67
Tabla 9 <i>Indicadores de Evaluación</i>	72

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Evolución del Pensamiento Estratégico y la RSE</i>	15
Figura 2 <i>Gobierno Corporativo Ética para el Bienestar Humano y Sostenibilidad</i>	18
Figura 3 <i>Árbol de Problemas</i>	49
Figura 4 <i>Árbol de Objetivos</i>	55

Introducción

La Cooperativa Multiactiva Sumapaz ha sido un pilar fundamental en el fortalecimiento económico y social del territorio, promoviendo el bienestar de sus asociados y fortaleciendo el tejido comunitario. Sin embargo, los cambios en el entorno, tanto a nivel local como global, demandan una visión estratégica que permita enfrentar los retos actuales con eficiencia y responsabilidad.

En este contexto, se hace indispensable construir una hoja de ruta que oriente las iniciativas de la cooperativa hacia un crecimiento sostenible y con sentido social.

Este trabajo tiene como propósito estructurar una propuesta estratégica que responda a las necesidades reales de la organización, teniendo como base la norma ISO 26000 sobre acciones socialmente responsables alineadas con los ODS. A través de esta propuesta, se pretende fortalecer la gestión interna, consolidar el compromiso con la comunidad y proyectar a la cooperativa como una entidad sólida, coherente con sus valores y preparada para afrontar los desafíos del futuro.

Justificación

El presente plan estratégico nace de la necesidad de orientar el accionar de la Cooperativa Multiactiva Sumapaz hacia un modelo de gestión más responsable, eficiente y sostenible. Las organizaciones cooperativas enfrentan actualmente retos complejos como la competencia de mercado, los cambios regulatorios, el avance tecnológico y las demandas sociales relacionadas con la ética, la inclusión y el cuidado ambiental.

Ante este panorama, se considera fundamental contar con una hoja de ruta que permita tomar decisiones coherentes con los principios del cooperativismo, pero también con una visión moderna de la gestión organizacional. Este plan estratégico tiene como finalidad aportar al fortalecimiento institucional, mejorar la calidad del servicio a los asociados y fomentar una cultura organizacional alineada con el desarrollo humano y el respeto por el entorno

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una estrategia global orientada a la Cooperativa Multiactiva Sumapaz, que fortalezca su sostenibilidad organizacional, su responsabilidad social y su contribución al desarrollo regional.

Objetivos Específicos

Reconocer los factores externos favorables y los riesgos potenciales del entorno que afectan el desempeño de la cooperativa

Establecer metas estratégicas coherentes con los lineamientos de responsabilidad social definidos por la norma ISO 26000

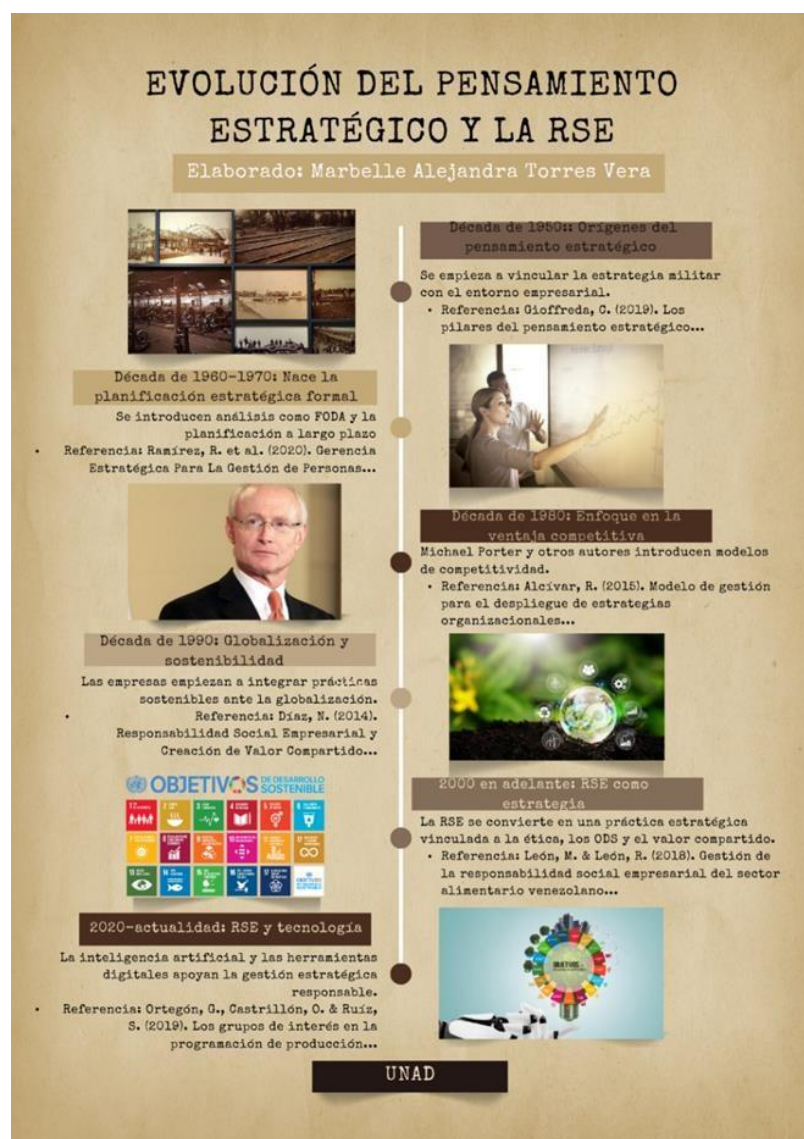
Establecer estrategias que potencien la eficiencia operativa, la innovación y la satisfacción de los asociados

Formular indicadores de seguimiento que permitan evaluar el impacto y efectividad del plan estratégico

Conceptualización Estrategias de RSE

Figura 1

Evolución del Pensamiento Estratégico y la RSE



Nota. La figura presenta una línea de tiempo desde los años 1950 hasta la actualidad, destacando los hitos clave en el desarrollo del pensamiento estratégico y su vinculación progresiva con la RSE, incluyendo la planificación formal, la ventaja competitiva, la sostenibilidad, la integración tecnológica y los ODS. *Fuente.* Torres Vera, M. A. (s.f.). Evolución del pensamiento estratégico y la RSE [Infografía] UNAD.

Resumen

La gerencia estratégica sostenible se basa en la integración equilibrada de los aspectos económicos, sociales y ambientales dentro de la planificación y operación de las organizaciones. Este enfoque busca generar valor a largo plazo, no solo para la empresa, sino también para sus grupos de interés y el entorno. En este contexto, la inteligencia artificial (IA) juega un papel fundamental al facilitar decisiones responsables a través de herramientas como el análisis de big data, que permite anticipar riesgos sociales y ambientales, o sistemas automatizados de monitoreo de impacto ambiental.

Un componente esencial de esta gerencia es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definida como el compromiso ético y voluntario de las organizaciones para contribuir al desarrollo sostenible. La RSE va más allá del cumplimiento legal, integrando principios como la ética, la sostenibilidad, la transparencia, el respeto a los derechos humanos y la participación de los grupos de interés en la cultura organizacional.

Para implementar una gestión estratégica efectiva de la RSE, se deben considerar cinco elementos clave:

Identificación de los grupos de interés (stakeholders) y comprensión de sus expectativas.

Diagnóstico organizacional para evaluar las prácticas actuales frente a los principios de sostenibilidad.

Planificación estratégica con objetivos sociales, ambientales y económicos.

Ejecución de iniciativas responsables, como programas de salud, educación, equidad o cuidado ambiental.

Monitoreo y evaluación constante, con base en resultados medibles que permitan ajustar y mejorar las acciones.

Un ejemplo destacado de aplicación de este modelo es Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC), que ha desplegado estrategias organizacionales orientadas a la sostenibilidad, reforzando su compromiso social y ambiental mediante políticas internas de bienestar laboral, reducción de huella ambiental y colaboración con comunidades

La adopción de la RSE genera importantes ventajas para las entidades, entre ellos: fortalecimiento de la reputación corporativa, fidelización de clientes, atracción de talento humano comprometido, eficiencia operativa y diferenciación competitiva en los mercados globales.

Integrar la sostenibilidad y la RSE en la estrategia empresarial no solo fortalece la identidad corporativa, además, aporta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU. En definitiva, la gerencia estratégica sostenible permite que las empresas evolucionen hacia modelos más conscientes, resilientes y responsables con sus grupos de interés y con el planeta.

Comprensión de Relación RSE-Gestión

Figura 2

Gobierno Corporativo Ética para el Bienestar Humano y Sostenibilidad de la Empresa

GOBIERNO CORPORATIVO: UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia

ÉTICA PARA EL BIENESTAR HUMANO Y LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO?

Sistema de normas, principios y procesos destinados a dirigir y controlar una empresa de manera ética, transparente y responsable, con el fin de fortalecer la confianza de inversionistas, empleados y la sociedad en su conjunto (Soto & Soto, 2016).

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- Ética:** Decisiones basadas en principios morales.
- Transparencia:** Información clara y accesible.
- Rendición de cuentas:** Asumir responsabilidad total de las decisiones.
- Participación de accionistas:** Inclusión activa en decisiones relevantes.
- Toma de decisiones responsables:** Priorizar el bienestar general.
- Equilibrio de poderes:** Evitar la concentración del poder.
- Sostenibilidad:** Proteger el medio ambiente y las generaciones futuras.

APORTES AL BIENESTAR HUMANO

- Ambiente laboral seguro:** Programas de seguridad y salud laboral.
Ejemplo: Bimbo tiene políticas estrictas de bienestar laboral.
- Fomento de la diversidad:** Inclusión de minorías y equidad de género.
Ejemplo: Microsoft promueve equipos diversos en todo el mundo.
- Desarrollo social:** Impulso a comunidades a través de programas de educación y empleo.
Ejemplo: Fundación Telefónica capacita a jóvenes en habilidades digitales.
- Ética empresarial:** Fomento de la confianza interna y externa.
Ejemplo: Patagonia integra la sostenibilidad en todas sus decisiones.
- Protección de derechos:** Respeto de derechos humanos y laborales.
Ejemplo: Nestlé aplica auditorías internas para proteger derechos laborales.

RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN LIMPIA Y EL CONSUMO SOSTENIBLE

- Producción limpia:** Optimizar procesos para reducir residuos.
Ejemplo: Unilever utiliza energía renovable en sus fábricas.
- Consumo sostenible:** Promover hábitos de consumo responsables.
Ejemplo: IKEA diseña productos duraderos y sostenibles.

GOBIERNO CORPORATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

El gobierno corporativo refuerza la responsabilidad social empresarial (RSE) al garantizar que las empresas operen de manera social, ambiental y éticamente responsable, lo que contribuye a su sostenibilidad y mejora su reputación en el mercado global (Fernández Izquierdo, 2014).

REFERENCIAS

Fernández Izquierdo, M. Á. (2014). El gobierno corporativo como garante de la responsabilidad social corporativa. *Universitat Jaume I*.

Soto, A. & Soto, O. (2016). Gobierno corporativo, ética y sostenibilidad empresarial.

Hofst, (2008). Producción limpia: paradigma de gestión ambiental empresarial.

Méndez Llano, (2012). Consumo sostenible como ventaja competitiva.

Elaborado por:
Ana Lorena Vidal Cardozo
Diana Marcela Vega Barrios
Jimmy Paola Torres Pardo
Marbelle Alejandra Torres Vera
Nelson William Vallejo Pérez

La ética orienta las decisiones empresariales hacia el respeto por las personas, el cuidado del entorno y la generación de valor a largo plazo. Es la base para construir organizaciones responsables, humanas y sostenibles.

Nota. La figura sintetiza el concepto, características y aportes del gobierno corporativo, y lo relaciona con el consumo sostenible, la producción limpia y la responsabilidad social empresarial, apoyándose en ejemplos de empresas reales y referencias académicas. *Fuente.* Vidal Cardozo, A. L., Vega Barrios, D. A., Torres Vera, M. A., & Vallejo Pérez, N. M. (s.f.). Gobierno corporativo: Ética para el bienestar humano y la sostenibilidad empresarial [Infografía] UNAD.

Producción Limpia y Consumo Sostenible: Fundamentos Estratégicos para una Gestión Organizacional Sostenible

Introducción

Actualmente, las empresas operan en un contexto global cada vez más consciente y exigente ante los desafíos ambientales, la escasez de recursos naturales y las crecientes demandas sociales. Frente a esta realidad, se destacan la producción ecológica y el consumo sustentable no solo emergen como prácticas éticas, sino como estrategias fundamentales para la permanencia y prosperidad futura de toda empresa. Integrar estos conceptos en la gestión empresarial no solo optimiza la competitividad, sino que también fortalece la imagen pública corporativa, fortalece el compromiso de los consumidores y contribuye a un futuro más equilibrado para las generaciones venideras.

Inicialmente partimos de que las tomas de decisiones que tenga referencia con la producción limpia dentro de una organización para que se opten buenas prácticas ambientales, deben ser liderados por los procesos del área ambiental y del sistema de bienestar físico y mental en el ambiente de trabajo, ya que la entidad debe estar preparada para este nuevo cambio de gestión y saber administrar los recursos según esta lo requiera. Es necesario que se conozca a fondo todos los procesos de los departamentos administrativos; ya que estos se deben engranar a un sistema que minimice el impacto ambiental y que se optimicen los recursos desde un enfoque de responsabilidad social.

Estamos enfrentando una crisis ambiental global sin precedentes, caracterizada por el aumento de las temperaturas a nivel planetario y la reducción de los recursos disponibles y la contaminación, amenazas que amenazan el equilibrio sostenible del planeta. Frente a estos retos, la fabricación responsable y los hábitos de consumo consciente han dejado de ser meras opciones

o esfuerzos individuales. Ahora se han convertido en imperativos éticos y estratégicos para las organizaciones que buscan mantenerse relevantes y viables en un mundo en constante cambio. Las empresas, como actores esenciales en la economía y la sociedad, tienen una responsabilidad crucial en el impulso de un modelo de desarrollo sostenible.

Adoptar prácticas de producción limpia no solo implica la minimización de desechos y la optimización en el aprovechamiento de los recursos, sino también la creación de procesos productivos más innovadores, eficientes y resilientes. Al mismo tiempo, el consumo sostenible promueve la adopción de hábitos responsables por parte de los consumidores y fomenta la responsabilidad social empresarial. Este ensayo sostiene que integrar estos principios en la gestión organizacional no es solo esencial con el propósito de reducir los efectos adversos sobre el entorno natural, sino también para fortalecer la competitividad, mejorar la reputación corporativa y garantizar la viabilidad económica a largo plazo de las empresas.

Producción Limpia: Eficiencia y Responsabilidad desde la Raíz

La producción limpia se basa en un enfoque preventivo que busca minimizar el impacto ambiental a partir de la etapa de planificación de los procesos, productos y servicios. A diferencia de modelos tradicionales de control de daños, la producción limpia anticipa los riesgos ambientales y promueve la optimización de los recursos disponibles, reduciendo al mínimo la producción de desechos y la contaminación en su origen. Esta filosofía de gestión no solo disminuye costos operativos y optimiza el consumo de recursos naturales y energéticos, sino que también impulsa la innovación tecnológica y la eficiencia interna.

Por lo cual la gestión productiva limpia se debe encaminar en aquellas inversiones que se ajusten a los objetivos de crecimiento, diversificación, integración y creación de valor para la empresa, porque esto conllevará a futuro a una administración adecuada del recurso financiero,

sostenibilidad y reutilización de recursos internos. Sin dejar a un lado las necesidades internas y externas, los canales de distribución y los riesgos a los que la empresa pretende asumir con un enfoque ambiental.

Realizar una inversión ambiental, donde se disminuya aquellos recursos contaminables, es todo un reto porque, a nivel de rentabilidad, la organización debe tener liquidez y solvencia para dar capacidad a las metas proyectadas para el mediano y largo plazo. En términos de condiciones económicas y ventaja competitiva es importante realizar un análisis de factores ambientales dentro de la organización; ya que estos influyen en la cultura organizacional, estructura organizacional, políticas y procedimientos internos, recursos y personal, infraestructura y tecnología, mercadeo, marco legal y económico.

Generar adoptar la producción limpia implica una transformación profunda de la gestión organizacional, donde la sostenibilidad pasa a formar parte esencial de la cultura organizacional corporativa y no en un componente aislado. Al rediseñar sus operaciones bajo estos principios, las empresas logran un balance entre rentabilidad económica y responsabilidad ambiental, generando procesos más resilientes y adaptables a los cambios regulatorios y del mercado.

La producción sostenible requiere modificar los procesos con el fin de minimizar la generación de desechos, optimizar recursos y minimizar la contaminación desde la fuente. Además de optimizar el desempeño operativo, esta perspectiva también refleja un compromiso ético con el entorno y la comunidad.

Consumo Sostenible: Promover un Cambio desde la Oferta Organizacional

El consumo responsable implica cubrir las necesidades actuales sin poner en riesgo que las próximas generaciones puedan cubrir las suyas. Las organizaciones, lejos de limitarse a

producir de manera responsable, Contribuyen de manera directa a impulsar el consumo consciente dentro de su base de clientes, empleados y externos.

Donde los impactos ambientales dentro de una organización pueden ser negativos o positivos de acuerdo con su objeto social, por esto es importante tener en cuenta las características de las decisiones que vallan a ser tomadas; ya que pueden afectar y/o repercutir en todas las áreas. Actualmente con el fin de optimizar los procesos y optimizar los recursos se recomienda: primero implementar las 5S que es un método japonés basada en cinco fundamentos: Clasificación, Organización, Limpieza, Estandarización y Disciplina, en segundo implementar una forma de producir y consumir que, es conocido como economía circular, cuyo objetivo es impulsar prácticas como arrendar, reusar, reparar, actualizar y reciclar los materiales y objetos que ya se encuentran en circulación dentro de la organización para minimizar los gastos en materias primas, el consumo de la energía y el consumismo.

Esto se logra mediante estrategias como el diseño de productos duraderos y reciclables, el uso de materias primas sostenibles, la visibilidad y trazabilidad dentro de la cadena de abastecimiento y programas de educación ambiental. Al integrar estas prácticas, las empresas no solo fortalecen su marca y reputación, sino que también generan valor en lo social y lo ambiental, favoreciendo el desarrollo de una economía más circular y equilibrada.

El consumo sostenible no depende únicamente del comportamiento del consumidor, sino también de cómo las organizaciones diseñan, producen y comercializan sus bienes y servicios. Adoptar este enfoque implica fomentar productos duraderos, responsables y ambientalmente conscientes desde su origen.

Gestión Organizacional Sostenible: El Corazón de la Transformación

Una verdadera gestión organizacional sostenible debe integrar los factores económicos, sociales y ambientales en la planificación estratégica y la toma de decisiones cotidianas. Esta transformación requiere un liderazgo ético, visión de largo plazo, formación continua del talento humano y sistemas de medición de impactos ambientales y sociales.

Las empresas que adoptan modelos de producción limpia y consumo sostenible no solo cumplen con expectativas externas, sino que también se benefician internamente: son más innovadoras, atractivas para los consumidores, resistentes frente a crisis y mejor posicionadas en mercados cada vez más exigentes. Además, logran generar valor compartido, donde el crecimiento económico va de la mano con el bienestar social y la preservación del medio ambiente.

Ahora bien, también debemos partir de la economía ambiental; debido a que los resultados productivos y competitivos dentro de una organización depende de esta. Por qué el enfoque ambiental, actualmente sigue siendo un paradigma de concientización que busca solo economizar los costos dentro de la organización y promover beneficios propios, pero se evidencia que son muy pocos las empresas que de verdad buscan minimizar el impacto ambiental. Porque la concepción moral y ética del ser humano y del empresarial se desprende de los diferentes escenarios de vida, mercadeo y modelo económico; por ello los planes de estrategias ambientales deben ser continuos para que los cambios en el impacto ambiental se visualicen de manera positiva y que el empresario lo conceptualice más como una responsabilidad social con su entorno.

Conllevando a dejar de concebir la sostenibilidad como un requisito adicional y asumirla como el núcleo de la gestión organizacional permite a las empresas construir modelos de negocio más sólidos, legítimos y capaces de perdurar en el tiempo.

Una gestión organizacional sostenible actúa como eje integrador de los procesos sostenibles y las prácticas de consumo consciente. Implica tomar decisiones guiadas por principios éticos, la eficiencia y el largo plazo, permitiendo a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias sociales y ambientales sin perder competitividad.

Conclusión

Estos modelos de producción y consumo no se limitan a ser simples ideas medioambientales; son pilares estratégicos que redefinen el modo en que las entidades desarrollan sus actividades y se vinculan con su contexto. Incorporar estos enfoques en la gestión empresarial no sólo refuerza la competitividad, sino que refleja un auténtico compromiso con la sociedad y el planeta. Las organizaciones exitosas del mañana estarán definidas sin duda por un futuro sostenible, en el que el desarrollo económico, justicia social y la salud medioambiental se consideren dimensiones inseparables de una visión empresarial coherente.

La sostenibilidad organizativa es una necesidad urgente que debe incorporarse en cada una de las áreas que conforman la administración organizacional. Implementar enfoques de producción responsable y consumo consciente no sólo responde a los retos medioambientales, sino que también refuerza la resiliencia, la eficiencia y la ética empresarial, garantizando el éxito a largo plazo mediante la transformación de procesos, productos y decisiones.

En el contexto actual, la sostenibilidad ya no es una opción, sino una condición clave para mantenerse vigente y competitivo y la legitimidad de las organizaciones en el siglo XXI. Incorporar prácticas sostenibles de producción y consumo responsable en la administración de la

empresa no debe entenderse como una obligación impuesta, sino como una decisión estratégica y ética que no sólo refuerza el modelo de negocio, sino que reduce los impactos negativos y contribuye positivamente al desarrollo sostenible.

Las empresas que lideren esta transformación no sólo lograrán una mayor eficiencia operativa y una mayor responsabilidad social, sino que también forjarán relaciones más sólidas con sus grupos de interés, construirán una reputación coherente y ofrecerán una propuesta de valor alineada con los retos mundiales. La producción limpia y el consumo responsable van más allá de ser simples ideas técnicas, sino manifestaciones prácticas de una visión empresarial madura, consciente y orientada al futuro.

Asimismo, la responsabilidad social empresarial constituye un compromiso y a la vez una estrategia ambiental y económica, que busca inicialmente contribuir con el medio ambiente, partiendo de cambios internos como: estándares ambientales, gestión del cambio, responsabilidad comercial, contribuciones a la sociedad como donaciones, actividades sociales y patrocinios ambientales que a la percepción de la sociedad son vistos positivamente y conlleva a que el cliente tenga confianza en la organización.

Avanzar hacia una gestión sostenible de las organizaciones implica un cambio profundo en el enfoque del modelo de negocio: de priorizar los beneficios inmediatos a crear valor a largo plazo; de maximizar el beneficio económico a generar bienestar compartido; y de una lógica extractiva a una regenerativa. Sólo a través de este enfoque pueden las organizaciones ser parte activa de la solución, no del problema.

Demostración de Planificación

Marco Institucional Ampliado

Nombre

Cooperativa Multiactiva Sumapaz (Coopsumapaz)

Sector

Solidario, cooperativo y financiero

Ubicación

Sede principal en Fusagasugá, Cundinamarca, con oficinas en Bogotá y otras regiones del Sumapaz.

Misión

Somos una empresa cooperativa de carácter multiactivo que ofrece servicios financieros y solidarios con responsabilidad social, que busca el mejoramiento continuo y la calidad de vida de nuestros asociados, sus familias y la comunidad.

Visión

Ser la mejor opción cooperativa multiactiva del país, sostenible y solidaria, reconocida por su gestión social y financiera.

Valores

Solidaridad, responsabilidad, transparencia, equidad, honestidad, compromiso.

Estructura organizacional

Asamblea General, Consejo de Administración, Gerencia General, comités de apoyo (educación, crédito, vigilancia), áreas de apoyo (financiera, administrativa, social, comunicaciones, talento humano).

Proyectos con Enfoque RSE y ODS

Participación en brigadas de salud, capacitaciones en educación financiera, campañas ambientales, promoción de la equidad e inclusión. Enlace directo con ODS 1, 4, 8 y 12.

Instrumento de Recolección de Información

Incluye 15 preguntas tipo entrevista que abarcan las 7 materias de la ISO 26000, dirigidas a directivos, trabajadores y usuarios de la cooperativa. Se busca medir cumplimiento y percepción en torno a la gestión de la RSE. (Ver tabla 1).

Tabla 1

Herramienta de Recopilación de Datos Alineada con los Lineamientos de la ISO 26000

Variable	Tipo de Pregunta	Pregunta
Gobernanza organizacional	Abierta	¿Cómo se diseñó la política de RSE de la empresa y qué actores participaron en su formulación?
Gobernanza organizacional	Cerrada	¿Existe en la empresa una política estructurada de RSE?
Derechos humanos	Abierta	¿Qué mecanismos utiliza la empresa con el fin de asegurar la protección de los derechos humanos dentro del entorno laboral?
Derechos humanos	Cerrada	¿La empresa garantiza los derechos fundamentales de todos los colaboradores?
Prácticas laborales	Abierta	¿Qué temas se priorizan en las capacitaciones y cómo se evalúa su impacto?
Prácticas laborales	Cerrada	¿La empresa realiza capacitaciones periódicas sobre temas laborales, éticos o ambientales?

Variable	Tipo de Pregunta	Pregunta
Medio ambiente	Abierta	¿Qué proyectos ambientales ha desarrollado la empresa y qué resultados han obtenido?
Medio ambiente	Cerrada	¿La empresa implementa prácticas con el objetivo de disminuir el uso de recursos energéticos e hídricos?
Prácticas justas de operación	Abierta	¿Qué acciones toma la empresa cuando se identifica una posible situación de corrupción?
procedimientos éticos en las operaciones	Cerrada	¿La organización tiene políticas anticorrupción claramente definidas?
Asuntos consumidores	Abierta	¿Cuál ha sido una situación significativa de atención al cliente que haya marcado un aprendizaje para la organización?
Intereses y necesidades de los consumidores	Cerrada	¿La empresa gestiona adecuadamente las quejas o reclamos de los clientes?
Involucramiento social y fortalecimiento de las comunidades	Abierta	¿Cómo se eligen los proyectos comunitarios en los que participa la empresa y cómo se mide su impacto?
Participación y desarrollo comunitario	Cerrada	¿Ha participado la empresa en proyectos sociales o comunitarios en el último año?
Compromiso de la dirección	Abierta	¿Cómo describiría la implicación activa de los directivos en materia de responsabilidad social?

Nota. La tabla presenta variables, tipos de preguntas e ítems aplicados en el instrumento de diagnóstico. Diseñadas con los siete temas definidos por la ISO26000 para valorar la gestión en responsabilidad social empresarial. *Fuente.* Elaboración propia (2025)

Resultados de la Aplicación

Tabla 2

Resultados del Diagnóstico de RSE en Coopsumapaz Según las Materias de la ISO 26000

Materia ISO 26000	Indicador Construido	Porcentaje de Cumplimiento Estimado
Gobernanza Organizacional	Política formal, participación interna	95%
Derechos Humanos	Mecanismos de garantía y respeto	90%
Prácticas Laborales	Capacitaciones, condiciones laborales	92%
Medio Ambiente	Acciones de ahorro y reciclaje	88%
Prácticas Justas De Operación	Políticas anticorrupción y rendición de cuentas	100%
Asuntos de Consumidores	Sistema PQR y atención al usuario	95%
Participación Comunitaria	Proyectos sociales y de desarrollo	90%
Compromiso de la Dirección	Liderazgo y asignación de recursos	100%

Nota. Esta tabla muestra los porcentajes de cumplimiento en cada uno de los temas claves de la norma ISO 26000. Los indicadores fueron construidos con base en política, práctica y percepción organizacional relacionada con la RSE. *Fuente.* Elaboración propia (2025)

Interpretación de Resultados

Los resultados muestran un alto nivel de cumplimiento en los temas centrales establecidos por la norma ISO 26000. Se destacan la gobernanza, la transparencia operativa y la implicación activa del equipo directivo superior. Las prácticas laborales y comunitarias están bien establecidas, pero pueden fortalecerse mediante el seguimiento de impacto y mecanismos de retroalimentación participativos. El componente ambiental es el único que presenta margen para mejora, especialmente en la medición y reporte de resultados.

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable de los colaboradores hacia la gestión de la responsabilidad social empresarial (RSE) en Coopsumapaz. En la tabla 1, la mayor parte de las respuestas se enfocan en las opciones "Siempre" y "Casi siempre", lo cual evidencia que los encuestados reconocen prácticas sostenibles y éticas en aspectos como el trato justo al personal y la responsabilidad ambiental y la inversión en la comunidad. No obstante, se detectan áreas de mejora en aspectos como el impulso al bienestar general del personal y la revisión continua de los efectos sociales y ambientales, que no alcanzaron una unanimidad clara. La tabla 2, centrada en la percepción de los principios éticos y la cultura organizacional, muestra igualmente una tendencia positiva, pero con una ligera dispersión en ítems relacionados con la comunicación y la alineación entre lo que se dice y lo que se hace. Esto sugiere que, si bien existe un marco ético sólido, todavía hay aspectos culturales y comunicacionales que pueden fortalecerse para asegurar la integridad y la transparencia en todos los niveles de la cooperativa.

Tabla Comparativa para Selección de Empresa

Aplicar los instrumentos y justificar la empresa seleccionada Empresa seleccionada:

Cooperativa Multiactiva Sumapaz (Coopsumapaz)

Justificación de la empresa seleccionada:

Coopsumapaz fue elegida tras un ejercicio de evaluación comparativa entre diferentes organizaciones. Esta cooperativa se destacó por varios factores fundamentales:

Accesibilidad para la Aplicación del Instrumento

con calificación unánime de 5 por parte de todos los integrantes del grupo evaluador.

Dirección Estratégica Clara

con un puntaje promedio de 4.6, que evidencia la existencia de un plan institucional orientado a la sostenibilidad y al desarrollo comunitario.

Elevado Compromiso con los Lineamientos de la ISO 26000

alcanzando una calificación máxima (5) en el criterio de evaluación correspondiente.

Además, Coopsumapaz cuenta con una estructura institucional sólida, presencia regional, y una cultura organizacional basada en los principios cooperativos, lo que la convierte en un entorno ideal para analizar y fortalecer la gestión de la RSE.

Plazo para Presentar los Resultados

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en abril de 2025, y los resultados del diagnóstico se presentarán formalmente al finalizar el mes de mayo de 2025, siguiendo el cronograma establecido por el equipo evaluador. El análisis cubre tanto la recolección de información como su sistematización, interpretación y formulación de recomendaciones finales.

Tabla 3

Empresa: Cooperativa Multiactiva Sumapaz (Coopsumapaz)

Criterio	Est. Ana Lorena Vidal Cardozo	Marbelle Alejandra Torres Vera	Diana Marcela Vega Barrios	Nelson Vallejo Pérez	Jinny Paola Torres	Promedio
Acceso para Aplicar Instrumento	5	5	5	5	5	5
Dirección Estratégica	5	5	5	4	4	4.6
Evaluación ISO 26000	5	5	5	5	5	5
Total General						14.6

Nota. La tabla muestra la evaluación realizada bajo criterios consensuados por el equipo.

Coopsumapaz fue la mejor calificada destacándose en su apertura institucional, claridad estratégica y compromiso con la gestión responsable. *Fuente.* Elaboración propia (2025)

Tabla 4

Comparativa para Selección de Empresa según ISO 26000

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
Nombre de la empresa: Agroindustria El Trigal Campesina El Trigal S.A.S. Sector: Agroindustrial –	Producir y comercializar alimentos orgánicos de alta calidad,	Ser reconocido como líderes en agroindustria sostenible	•Sostenibilidad •Transparencia •Compromiso social • Calidad	• Gerencia General: Responsable de la dirección estratégica. • Área de	• Gobernanza organizacional • Derechos humanos

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
<p>Producción y comercialización de productos agrícolas orgánicos (frutas, hortalizas y legumbres).</p> <p>Ubicación: Municipio de Toca, Departamento de Boyacá, Colombia.</p>	<p>promoviendo el desarrollo sostenible del campo y el bienestar de las comunidades rurales.</p>	<p>en Colombia, generando valor para nuestros clientes, trabajadores y el medio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Respeto por la tierra y la gente 	<p>Producción: Encargada del cultivo y manejo postcosecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial: Gestión de ventas, distribución y mercadeo. • Área de Sostenibilidad y RSE: Coordinación de iniciativas ambientales y comunitarias. • Área Administrativa y Financiera: Manejo contable, financiero y 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales • Medio ambiente • Prácticas justas de operación • Asuntos de consumo • Participación activa y desarrollo de la comunidad

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
<p>Nombre de la empresa: SLACOL S.A.S. (Sistemas de Levantamiento Artificial de Colombia)</p> <p>Sector: Ingeniería y servicios para la industria petrolera</p> <p>Ubicación: Autopista Medellín Km 10.5, Costado Norte, al interior del Camellón, Tenjo, Cundinamarca, Colombia</p>	<p>Diseñar, fabricar, instalar y optimizar soluciones tecnológicas para sistemas de levantamiento artificial, contribuyendo al desarrollo sostenible de la industria petrolera mediante la innovación y la excelencia operativa.</p>	<p>Ser líderes en soluciones integrales de levantamiento artificial en América Latina, reconocido por nuestra capacidad de innovación, calidad y compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial.</p>	<p>• Innovación</p> <p>• Calidad</p> <p>• Responsabilidad</p> <p>• Compromiso</p> <p>• Sostenibilidad</p>	<p>de talento humano.</p> <p>• Gerencia General</p> <p>• Departamento de Ingeniería y Diseño</p> <p>• Producción y Fabricación</p> <p>• Instalación y Mantenimiento</p> <p>• Investigación y Desarrollo</p> <p>• Calidad y Certificaciones</p> <p>• Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>• Comercial</p>	<p>1. Gobernanza de la organización</p> <p>2. Derechos humanos</p> <p>3. Prácticas laborales</p> <p>4. Medio ambiente</p> <p>5. Prácticas justas de operación</p> <p>6. Asuntos de consumidores</p> <p>7. Participación activa y desarrollo</p>

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
SERO	<p>Nombre de la empresa: SERO Colombia.</p> <p>Sector: Agroindustria – Liofilización de frutas y verduras</p> <p>Ubicación: SeroColombia Condominio Industrial la Nubia Km 1.5 a Casvasa Candelaria, Valle del Cauca</p>	<p>Contribuir con el desarrollo de hábitos alimenticios saludables, facilitando el acceso a alimentos naturales, funcionales y convenientes, asegurando la más alta calidad y estándares de seguridad alimentaria.</p> <p>Nuestra misión consiste en brindar</p> <p>Ser líderes en la transformación de la alimentación saludable a nivel global, innovando continuamente en soluciones naturales y sostenibles, mientras impulsamos el talento colombiano y contribuimos al bienestar de las comunidades y el planeta</p>	<p>Confiabilidad, Trazabilidad, calidad como cultura.</p>	<p>y Atención al Cliente</p> <p>Gerencia General y Calidad Control de Calidad</p> <p>Seguridad Alimentaria Liofilización Comercial y Mercadeo Ventas Marketing Clientes Innovación Desarrollo de Productos Investigación</p> <p>Talento Humano Bienestar y SST Capacitación</p>	<p>de la comunidad</p> <p>1. Gobernanza de la organización</p> <p>2. Derechos humanos</p> <p>3. Prácticas laborales</p> <p>4. Medio ambiente</p> <p>5. Prácticas justas de operación</p> <p>6. Asuntos de consumidores</p> <p>7. Participación activa y desarrollo</p>

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000 de la comunidad	
	herramientas para el crecimiento personal, promover la innovación y compartir con el mundo los frutos de calidad que produce Colombia			n Cultura		
Naturales Colombia	Nombre de la empresa: Productos Naturales de Colombia S.A.S. Sector: Agroindustrial (Producción y comercialización de aceites esenciales y cosméticos naturales) Ubicación:	Desarrollar, transformar y comercializar productos naturales de alta calidad, generando valor para nuestros clientes,	Ser líderes en el sector agroindustrial natural colombiano, reconocido por la excelencia, innovación y compromiso con el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Transparencia • Respeto • Compromiso social y ambiental • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General: Encargada de la dirección de la empresa, toma decisiones clave, lidera la visión corporativa y garantiza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobernanza organizacional 2. Derechos humanos 3. Prácticas laborales 4. Medio ambiente 5. Prácticas

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
Fusagasugá, Cundinamarca – Colombia	empleados y la comunidad, mediante prácticas sostenibles y éticas	sostenible y el bienestar social		el cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Departamento de Producción: Responsable de los procesos de manufactura y transformación de productos naturales. Supervisa la cadena de producción, control de insumos, eficiencia operativa y cumplimiento de normas	justas de operación 6. Asuntos de consumidos 7. Participación activa y desarrollo de la comunidad

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
				técnicas.	
				•	
				Departamento de Calidad y	
				Desarrollo: Vela por el aseguramiento de la	
				calidad de los productos y	
				el desarrollo de nuevas formulaciones. Integra	
				innovación, investigación y mejora	
				continua.	
				• Área	
				Comercial y	
				Marketing:	
				Gestiona la estrategia de ventas,	
				relaciones	
				con clientes,	

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
				<p>campañas publicitarias y posicionamiento de la marca en el mercado nacional e internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de Finanzas y Administración: Administra los recursos económicos, contables y logísticos. Controla el presupuesto, manejo de inventarios, compras y pagos, así como la gestión del talento 	

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
				<p>humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Implementa y evalúa programas de sostenibilidad, ética empresarial, derechos humanos, medio ambiente y desarrollo comunitario, en línea con la norma ISO 26000. • Asesores Externos y Proveedores : Conforman una red de apoyo 	

Información General	Misión	Visión	Valores	Estructura Organizacional	Materias Fundamentales (Variables) de la ISO 26000
				especializada que brinda servicios técnicos, legales y logísticos. Aportan conocimiento estratégico y fortalecen la cadena de valor.	
Cooperativa Multiactiva Sumapaz (Coopsumapaz) https://coopsumapaz.com/ Sector: Sector solidario, cooperativo y financiero. Ubicación: Sede principal: Fusagasugá, Cundinamarca,	Somos una empresa cooperativa de carácter multiactivo que ofrece servicios financieros y solidarios con responsabilidad social, que busca el mejoramiento	Ser la mejor opción cooperativa multiactiva del país, sostenible y solidaria, reconocida por su gestión social y financiera.	<ul style="list-style-type: none"> •Solidaridad •Responsabilidad •Transparencia •Equidad •Honestidad •Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea General de delegados • Consejo de Administración • Gerencia General • Comités de Apoyo (Educación, Crédito, Vigilancia) • Áreas de apoyo: financiera, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobernanza de la organización 2. Derechos humanos 3. Prácticas laborales 4. Medio ambiente 5. Prácticas justas de

Empresa	Gob. Organizacional	DD HH	Pr. Laborales	M. Ambiente	Pr. Justas de Operación	Consumidores	Comunidad	Promedio General
Naturales Colombia	5	5	5	5	5	4	5	4.86
Coopsumapaz	4	4	5	3	4	4	5	4.14

Nota. La tabla compara el cumplimiento de las cinco empresas con los lineamientos por la ISO 26000 evaluando las siete dimensiones, orienta en la responsabilidad social organizacional. Destacados avances en la gestión de algunas organizaciones. *Fuente.* Elaboración propia

Análisis Tabla Comparativa de Evaluación de Empresas Según ISO 26000

La tabla de evaluación comparativa aplicada a cinco empresas de distintos sectores económicos muestra su alineación en concordancia de acuerdo con los principios definidos por la ISO 26000, orientados a la gestión de la responsabilidad social empresarial. Esta norma abarca siete áreas clave: Gobernanza organizacional, Ámbitos como el respeto por los derechos humanos, las condiciones laborales, la sostenibilidad ambiental, la integridad en las operaciones, la atención a los consumidores y el vínculo con las comunidades representan ejes clave. Estos aspectos evidencian la responsabilidad asumida por las organizaciones frente a su entorno no solo con sus operaciones internas, sino también con su impacto social y ambiental.

En términos generales, las empresas evaluadas presentan un nivel medio-alto en conformidad con los lineamientos de la ISO 26000, lo que indica un avance significativo en la incorporación de principios de responsabilidad social en la administración de la organización. Las calificaciones obtenidas oscilan entre 3.7 y 4.9, reflejando un serio compromiso con los principios de RSE, aunque aún existen áreas clave que requieren atención, particularmente en

medio ambiente y desarrollo comunitario, especialmente en sectores de alto impacto como la industria petrolera y agroindustrial.

Coopsumapaz es una de las empresas destaca por su cultura social participativa y solidaria, que es un pilar de su modelo de negocio, pero necesita fortalecer sus prácticas ambientales, ya que su enfoque actual se centra más en la mejora en las condiciones sociales y financieras de sus miembros.

La evaluación muestra que, aunque las empresas están haciendo avances en la implementación de RSE, el camino hacia una gestión más integrada y sostenible requiere una mayor responsabilidad ambiental y el desarrollo social. Las mejores prácticas observadas en algunas empresas deben servir de modelo para otras, mientras que los desafíos en la gestión ambiental y el impacto comunitario necesitan soluciones innovadoras y efectivas a largo plazo.

En general podemos determinar que es crucial que las empresas sigan mejorando sus prácticas de RSE y adopten estrategias más inclusivas, sostenibles y proactivas a fin de asegurar resultados favorables para la sociedad y el ecosistema.

Conclusiones

Coopsumapaz demuestra un alto compromiso con los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, reflejado en un cumplimiento general del 94% frente a los indicadores establecidos con base en la norma ISO 26000. La gobernanza organizacional, la transparencia, la rendición de cuentas y el liderazgo de la alta dirección se consolidan como pilares estratégicos para el desarrollo sostenible de la organización.

Las prácticas laborales, los derechos humanos y la participación comunitaria muestran un avance significativo, aunque se identifican oportunidades de mejora en el fortalecimiento de mecanismos de retroalimentación y evaluación de impacto.

El componente ambiental, aunque cuenta con acciones concretas, requiere una mayor sistematización, seguimiento y comunicación de sus resultados para elevar su efectividad y alinearse más firmemente con los ODS.

La metodología utilizada permitió no solo diagnosticar el estado actual de la RSE en Coopsumapaz, sino también generar insumos valiosos para futuras intervenciones y planes de mejora en pro de una gestión más integral y sostenible.

Los resultados del instrumento de recolección de información permiten concluir que Coopsumapaz ha consolidado una cultura organizacional comprometida con la responsabilidad social y los valores éticos. Sin embargo, para garantizar la sostenibilidad y mantener la confianza de sus grupos de interés, es necesario implementar mecanismos más sistemáticos de seguimiento, retroalimentación y mejora continua en las áreas menos fortalecidas. La percepción positiva general no debe ser motivo de complacencia, sino una base sólida sobre la cual seguir construyendo procesos más inclusivos, equitativos y sostenibles.

Recomendaciones

Implementar un Sistema de Seguimiento Ambiental más Riguroso

Se sugiere establecer indicadores cuantificables para medir el impacto de las acciones ambientales. Esto permitirá no solo mejorar la eficiencia de las prácticas sostenibles, sino también visibilizar los avances ante los asociados y la comunidad.

Fortalecer los Canales de Retroalimentación Comunitaria

Es recomendable crear espacios sistemáticos de escucha activa con los beneficiarios de los programas sociales. Esto garantizará una alineación más directa entre las necesidades reales de la comunidad y las acciones ejecutadas por la cooperativa.

Diseñar informes Periódicos de RSE Accesibles y Divulgativos

Elaborar reportes que integren los resultados de la gestión social, ambiental y ética permitirá aumentar la transparencia y fomentar la participación de todos los grupos de interés. Estos informes deben estar disponibles en medios digitales y físicos.

Ampliar las Estrategias de Formación en Sostenibilidad

Se recomienda incluir temáticas de sostenibilidad en los programas de formación interna, no solo dirigidas a empleados, sino también a asociados y directivos. Esto contribuirá a una cultura organizacional más consciente y comprometida.

Incluir a los Jóvenes en los Procesos de Innovación Social

Se sugiere promover la participación activa de jóvenes asociados en el diseño y ejecución de proyectos sociales. Este enfoque intergeneracional puede fortalecer el sentido de pertenencia y dinamizar la innovación al interior de la cooperativa

Implementar un sistema de indicadores de desempeño en RSE que permita medir periódicamente el cumplimiento de los compromisos sociales, ambientales y éticos. Estos

indicadores deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la cooperativa y ser comunicados de manera clara a todos los niveles organizacionales. Esta herramienta facilitará un proceso decisorio sustentado en información comprobable y fomentará una cultura de mejora continua en responsabilidad social empresarial.

Determinación de Aplicación ISO

Diagnóstico Organizacional

Descripción Breve de la Empresa

La Cooperativa Multiactiva Sumapaz es una entidad del sector solidario colombiano que presta servicios financieros y sociales a sus asociados. Su misión se centra en aportar al progreso en lo económico, social y humano de sus miembros y de la comunidad, basándose en principios de solidaridad, equidad, participación y transparencia. Como organización cooperativa, Sumapaz busca generar valor compartido mediante el fortalecimiento del tejido social y la inclusión financiera, promoviendo al mismo tiempo prácticas sostenibles y responsables.

Detección del principal desafío en la aplicación de la ISO 26000

A partir del diagnóstico realizado y representado gráficamente mediante el árbol de problemas, se identificó como problema principal la débil integración de la integración de la RSE dentro del enfoque estratégico organizacional de la Cooperativa Multiactiva Sumapaz. Esta debilidad impide que la cooperativa consolide una cultura organizacional verdaderamente comprometida con el desarrollo sostenible, lo que genera efectos como una percepción débil del valor social por parte de los asociados, pérdida de oportunidades de alianzas estratégicas y riesgo reputacional.

Entre las principales causas que alimentan esta problemática se encuentran:

Falta de sensibilización y formación del personal sobre RSE, la norma ISO 26000 junto con los ODS establecidos por la ONU.

Escasa articulación entre la planeación estratégica y los principios de sostenibilidad.

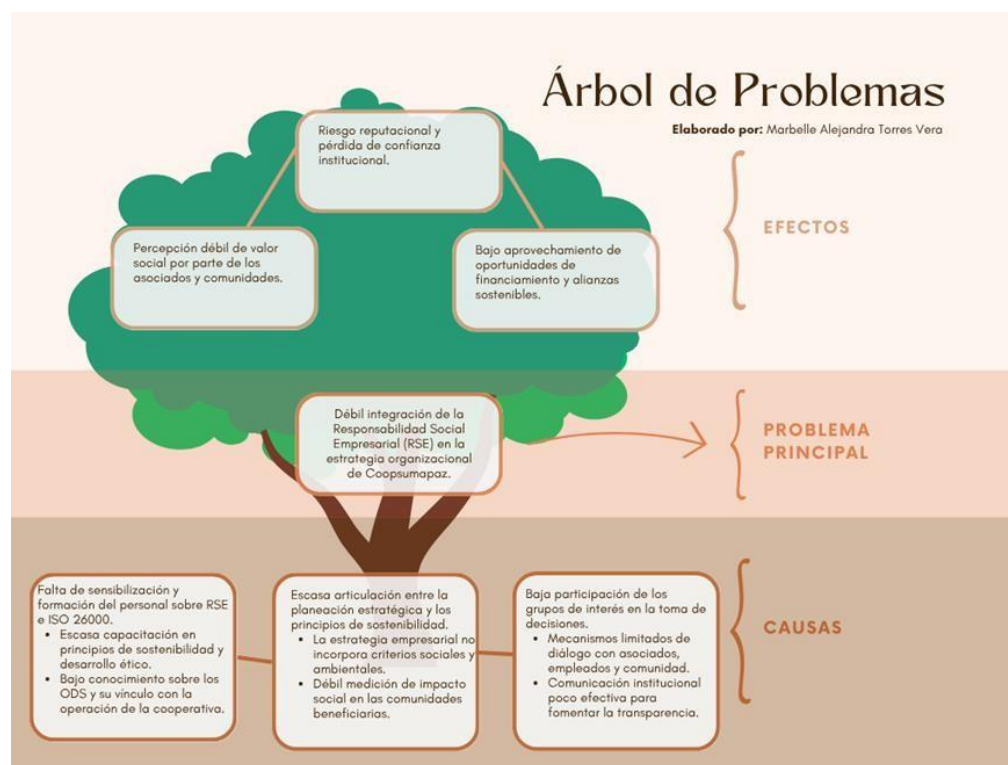
Escasa intervención de los actores relevantes involucrados en la toma de decisiones y canales de comunicación poco efectivos.

Árbol de Problemas

En el siguiente apartado se expone la técnica del árbol de causas y efectos, una metodología clave del diagnóstico organizacional lo cual facilita descomponer de forma visual y lógica la problemática central identificada: la débil integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la estrategia de Coopsumapaz. El gráfico permite identificar con claridad las causas estructurales del problema, así como sus consecuencias negativas para la organización. Este diagnóstico constituye la base para transformar el problema en objetivos estratégicos concretos y abordar la mejora institucional desde una perspectiva integral.

Figura 3

Árbol de Problemas



Nota. Formas: raíces (causas), tronco (problema principal) y copa (efectos), representadas con cajas de texto conectadas por flechas que indican relaciones de causa y efecto. *Fuente.*

Elaboración propia.

Explicación del Gráfico Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas constituye un recurso metodológico útil para visualizar, de forma estructurada y lógica, la problemática principal que enfrenta una organización, así como sus causas y efectos. En este caso, el análisis aplicado a la Cooperativa Multiactiva Sumapaz tiene como objetivo identificar las principales barreras que obstaculizan la puesta en marcha efectiva de la RSE conforme a los lineamientos de la norma ISO 26000.

En el centro del árbol se encuentra el problema principal: la débil integración de la RSE en la estrategia organizacional de Coopsumapaz. Este representa un vacío estructural en la forma en que la cooperativa articula sus principios éticos, sociales y ambientales con su planificación estratégica y operativa.

Este problema se alimenta de tres causas fundamentales:

La falta de sensibilización y formación del personal, producto de la escasa capacitación en sostenibilidad, RSE y conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La escasa articulación entre la planeación institucional y los principios de sostenibilidad, evidenciada en la ausencia de criterios sociales y ambientales en la estrategia, así como en la falta de sistemas para medir el impacto social.

La baja participación de los grupos de interés en la toma de decisiones, debida a mecanismos limitados de diálogo y comunicación institucional poco efectiva.

Como consecuencia, se generan tres efectos negativos importantes:

Un riesgo reputacional que compromete la confianza institucional.

Una percepción débil del valor social de la cooperativa por parte de los asociados y la comunidad.

El bajo aprovechamiento de oportunidades de financiación y alianzas sostenibles, al no cumplir con estándares cada vez más exigidos por aliados estratégicos.

Este árbol de problemas sirve como base diagnóstica para orientar la toma de decisiones estratégicas, formular objetivos concretos y diseñar acciones efectivas que permitan revertir las causas identificadas y mitigar los efectos negativos, avanzando así hacia una gestión responsable y sostenible en la organización.

Además, facilita una mejor comprensión de la situación actual, ya que permite visualizar de forma clara los problemas, sus causas y consecuencias. Gracias a esto, se puede priorizar lo que realmente necesita atención y actuar con más claridad y enfoque.

En general, es una herramienta muy útil para planear soluciones realistas y adaptadas a la realidad de la organización.

Tabla 6

Cuadro de Stakeholders – Cooperativa Multiactiva Sumapaz

Stakeholder (Grupo de interés)	Intereses Principales	Nivel de Influencia	Nivel de Interés	Relación Actual	Acciones Recomendadas
Asociados (Usuarios y Propietarios)	Rentabilidad, servicios de calidad, transparencia, participación	Alto	Alto	Relación directa, pero puede mejorarse la participación activa	Fortalecer los canales de comunicación y los espacios de co-creación de políticas Implementar
Empleados y Colaboradores	Estabilidad laboral, formación, bienestar, equidad	Medio/Alto	Alto	Relación contractual y operativa	programas de desarrollo profesional y bienestar laboral

Stakeholder (Grupo de interés)	Intereses Principales	Nivel de Influencia	Nivel de Interés	Relación Actual	Acciones Recomendadas
Consejo de Administración y Junta de Vigilancia	Gobernanza efectiva, sostenibilidad, cumplimiento normativo	Alto	Alto	Relación estructural, liderazgo en la toma de decisiones	Promover la inclusión de criterios de RSE en las decisiones estratégicas Mejorar
Clientes Externos (No Asociados)	Calidad del servicio, atención eficiente, confianza	Medio	Medio	Relación comercial	experiencia de usuario y canales de atención Establecer un código de
Proveedores	Estabilidad contractual, pagos puntuales, relaciones éticas	Medio	Medio	Relación contractual	conducta ética y criterios de sostenibilidad Crear programas
Comunidad Local	Impacto social, desarrollo económico local, empleo	Bajo/Medio	Alto	Relación comunitaria esporádica	de desarrollo comunitario y medición de impacto
Estado y Entidades de Control	Cumplimiento legal, transparencia financiera y operativa	Alto	Medio	Relación regulatoria	Fortalecer mecanismos de reporte y transparencia
Organizaciones del Sector Solidario	Alianzas estratégicas, intercambio de buenas prácticas	Medio	Medio	Colaboración limitada	Fomentar redes y proyectos intercooperativos
Medios de Comunicación	Información veraz y oportuna	Bajo	Medio	Relación ocasional y reactiva	Establecer relaciones proactivas de

Stakeholder (Grupo de interés)	Intereses Principales	Nivel de Influencia	Nivel de Interés	Relación Actual	Acciones Recomendadas
Instituciones Educativas y ONGs	Proyectos de impacto, formación, sostenibilidad	Bajo	Medio	Colaboración informal o puntual	comunicación institucional Generar convenios para formación e innovación social

Nota. El cuadro permite identificar los actores clave para la cooperativa, su nivel de influencia e interés y la relación actual con la organización. Este análisis está orientado estratégicamente con la RSE más efectivas y alineadas con las normas ISO26000. *Fuente.* Elaboración Propia

Stakeholder es una herramienta que resalta esencial en la elaboración de estrategias de RSE, ya que permite focalizar acciones específicas y mejorar el involucramiento de cada actor clave. A continuación, se destacan algunos hallazgos:

Asociados (Usuarios y Propietarios). Son el núcleo de la cooperativa, con alta influencia e interés. Requieren servicios transparentes, rentables y participativos. Se recomienda mejorar los espacios de co-creación y comunicación.

Empleados y Colaboradores. Tienen alta implicación operativa y requieren bienestar, formación y equidad. Se sugiere implementar programas de desarrollo profesional y fortalecer el clima organizacional.

Órganos Directivos como el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. actores con fuerte capacidad de incidencia, lideran decisiones estratégicas. Es clave incorporar criterios de RSE en sus procesos de gobernanza.

Clientes Externos y Proveedores. Tienen relaciones comerciales importantes que deben alinearse con principios éticos y sostenibles. Se sugiere definir criterios claros para alianzas responsables.

Comunidad Local y ONGs. Aunque su influencia es moderada, su interés es alto por el impacto social y económico. Requieren mayor participación en programas sociales y sostenibles.

Estado y Entidades de Control. Altamente influyentes en términos normativos. Se recomienda fortalecer los mecanismos de reporte y transparencia.

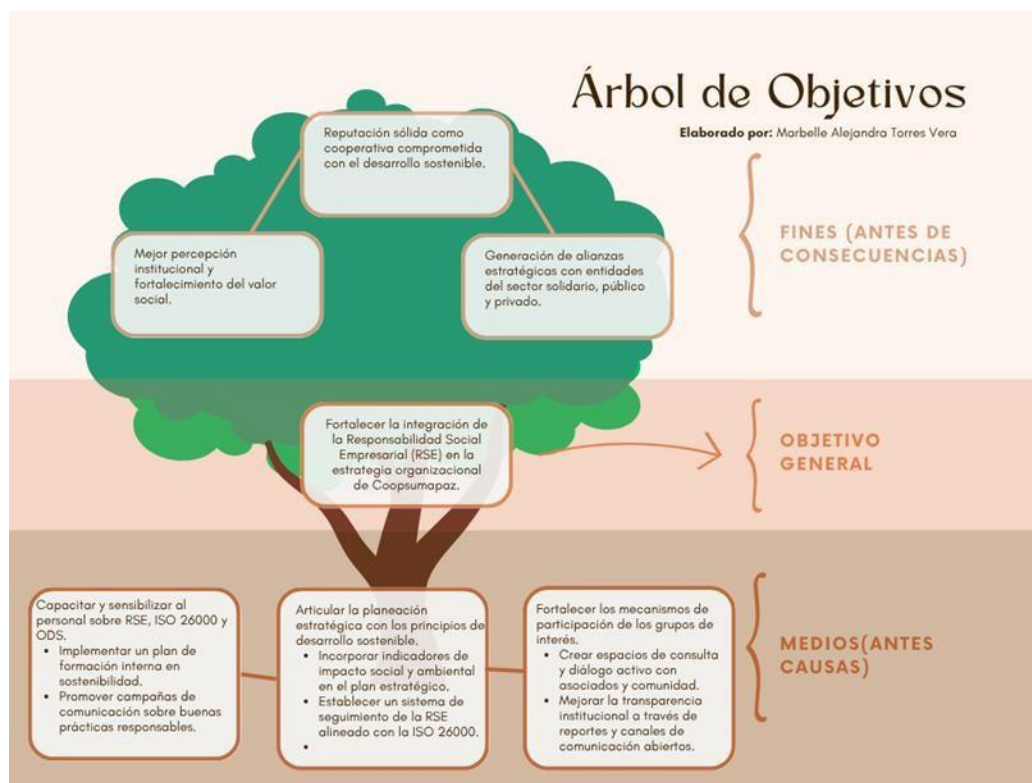
Este análisis facilita la formulación de acciones estratégicas diferenciadas para cada grupo, lo cual contribuye a una implementación más efectiva de la RSE y una gestión más coherente con la norma ISO 26000.

Transformación del Problema en Objetivos

Con base en el “Árbol de Problemas” anterior, se construyó el “Árbol de Objetivos”, herramienta que representa la visión transformadora del problema identificado. Aquí se visualizan los propósitos estratégicos que debe alcanzar Coopsumapaz para fortalecer su compromiso con la RSE, abordando de manera estructurada objetivos económicos, sociales y ambientales. Este árbol orienta el desarrollo de acciones puntuales y medibles, alineadas tanto con los lineamientos de la ISO 26000, así como su alineación con los ODS.

Figura 4

Árbol de Objetivos



Nota. Raíces (medios), tronco (objetivo general) y copa (fines), representadas con recuadros de texto conectados por flechas que muestran relaciones medio-fin. *Fuente.* Elaboración Propia

Mapa de Estrategias

Representación Gráfica del Mapa de Estrategias

El siguiente Mapa de Estrategias traduce los objetivos identificados en acciones concretas, organizadas por ejes temáticos: ambiental, comunicacional, educativo, participativo, e innovador. Cada eje contiene iniciativas específicas con enfoque en resultados, que facilitan la implementación progresiva y medible de buenas prácticas de RSE dentro de Coopsumapaz. Este mapa también permite visualizar cómo las estrategias se interrelacionan y contribuyen a una transformación institucional coherente, participativa y sostenible.

Tabla 7

Representación Gráfica del Mapa de Estrategias

Eje Estratégico	Objetivo	Estrategias Propuestas
Eje Ambiental	Fortalecer la gestión ambiental de Coopsumapaz	Crear un comité ambiental interno Establecer KPIs ambientales Implementar reportes anuales
Eje de Comunicación	Mejorar la divulgación de logros ambientales	Diseñar boletines RSE digitales Difundir resultados por redes y medios locales
Eje Educativo y Cultural	Fomentar la cultura ambiental en la cooperativa	Incluir temas de sostenibilidad en las capacitaciones Activar campañas de ecoeducación
Eje de Participación Social	Involucrar activamente a la comunidad en iniciativas sostenibles	Promover voluntariados ambientales Realizar jornadas comunitarias de arborización Realizar jornadas comunitarias de reciclaje
Eje de Innovación Social	Vincular jóvenes a proyectos ambientales innovadores	Crear semilleros ambientales juveniles Financiar ideas verdes lideradas por asociados jóvenes

Nota. La tabla representa los ejes estratégicos para fortalecer la gestión ambiental y la RSE en la Cooperativa Multiactiva Sumapaz, integrando las acciones internas, educativas, sociales y comunicativas que promuevan la sostenibilidad alineada con la norma ISO 26000 y los ODS.

Fuente. Elaboración propia

Desarrollo de las Estrategias Planteadas para Alcanzar los Objetivos Establecidos

Eje Ambiental

Objetivo

Fortalecer la gestión ambiental de Coopsumapaz

Crear un Comité Ambiental Interno

Coordina y centraliza las decisiones y acciones ambientales, dando liderazgo y seguimiento estructurado a la gestión ecológica.

Establecer KPIs Ambientales

Permite medir, monitorear y evaluar el impacto ambiental real de las actividades, facilitando la mejora continua.

Implementar Reportes Anuales

Sistematiza la información ambiental, genera transparencia, y apoya la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en datos.

Eje de Comunicación

Objetivo

Mejorar la divulgación de logros ambientales

Diseñar Boletines RSE Digitales

Facilita la difusión periódica de acciones y resultados ambientales entre asociados, empleados y comunidad, fortaleciendo la comunicación interna y externa

Difundir Resultados Por Redes y Medios Locales

Aumenta la visibilidad de los logros ambientales, fortalece la reputación institucional y posiciona a la cooperativa como referente en sostenibilidad.

Eje Educativo y Cultural

Objetivo

Fomentar la cultura ambiental en la cooperativa.

Incluir Temas de Sostenibilidad en las Capacitaciones

Desarrolla conciencia ambiental en todo el personal y asociados, promoviendo prácticas sostenibles en lo cotidiano.

Activar Campañas de Ecoeducación

Genera hábitos ecológicos mediante sensibilización constante, fortaleciendo la cultura organizacional proambiental

Eje de Participación Social

Objetivo

Involucrar activamente a la comunidad en iniciativas sostenibles

Promover Voluntariados Ambientales

Activa el compromiso directo de los asociados con el medio ambiente, generando sentido de pertenencia

Realizar Jornadas Comunitarias de Arborización y Reciclaje:

Involucra a la comunidad en acciones tangibles, mejora el entorno local y refuerza la imagen solidaria y participativa de la cooperativa

Eje de Innovación Social

Objetivo

Vincular jóvenes a proyectos ambientales innovadores

Crear Semilleros Ambientales Juveniles

Fomenta liderazgo y creatividad juvenil en temas ambientales, garantizando sostenibilidad generacional.

Financiar Ideas Verdes Lideradas por Jóvenes Asociados

Incentiva la innovación con impacto social y ambiental, fortaleciendo el vínculo de los jóvenes con la cooperativa y su entorno.

Análisis y Reflexión Grupal

La adopción de los lineamientos establecidos por la ISO 26000 en Coopsumapaz refleja un avance significativo en la incorporación de conductas responsables desde el ámbito ético, social y económico. Con un 94% de cumplimiento general, la cooperativa demuestra una responsabilidad firme con la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, el componente ambiental, con un cumplimiento del 88%, evidencia una brecha que requiere atención prioritaria.

La sostenibilidad no es un destino, es un camino. Coopsumapaz ya ha recorrido un tramo importante, pero ahora necesita profundizar su compromiso ambiental para consolidar una gestión verdaderamente integral. Al articular los diferentes ejes estratégicos y convertir las estrategias en cultura organizacional, la cooperativa no solo cumplirá con la ISO 26000, sino que se consolidará como un referente de RSE en el sector solidario colombiano.

En un contexto global donde los desafíos climáticos, sociales y económicos están interconectados, la verdadera responsabilidad social empieza por mirar el entorno como parte de uno mismo. Invertir en sostenibilidad es, en esencia, invertir en el futuro colectivo.

Discusión Sobre el Proceso Colaborativo

Cómo se Seleccionó la Mejor Propuesta Individual

La elaboración de una estrategia orientada al fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial en la Cooperativa Multiactiva Sumapaz no fue el resultado de una simple suma de esfuerzos individuales, sino de un auténtico proceso de construcción colectiva fundamentado en el análisis crítico, la deliberación argumentada y la búsqueda de consensos.

Desde el inicio, se adoptó una metodología de trabajo basada en principios de equidad, corresponsabilidad y aprovechamiento de las fortalezas de cada integrante, lo que permitió construir una propuesta integral, pertinente y alineada con la filosofía del estándar internacional ISO 26000.

Selección de la Mejor Propuesta Individual

El proceso de selección de la propuesta base no se limitó a una votación o preferencia subjetiva, sino que se estructuró sobre la evaluación rigurosa de las propuestas individuales, presentadas por cada miembro del equipo. Estas propuestas incluían diagnósticos preliminares, árboles de problemas y objetivos, y primeras aproximaciones estratégicas. Se establecieron criterios objetivos y argumentados como la coherencia con los principios de sostenibilidad, la viabilidad práctica de las acciones propuestas, la claridad metodológica y la capacidad de respuesta ante las problemáticas identificadas en el contexto institucional de Coopsumapaz.

Tras una comparación crítica de los enfoques presentados, se eligió propuesta base aquella que articulaba de forma más efectiva los ejes económico, social y ambiental de la sostenibilidad, y que además evidenciaba una comprensión profunda del rol de los stakeholders dentro de la dinámica organizacional. No obstante, el valor de las demás propuestas no fue desestimado: por el contrario, se adoptó un enfoque integrador que permitió incorporar

elementos innovadores y complementarios de cada propuesta individual, fortaleciendo así el carácter colectivo, coherente y transversal del producto final.

Donde podemos determinar que el proceso colaborativo que dio origen a esta propuesta no solo permitió generar un producto técnico de calidad, sino que también potenció el aprendizaje colectivo, la autogestión del conocimiento y el fortalecimiento de habilidades esenciales como el liderazgo distribuido, la negociación argumentada y la toma de decisiones con enfoque ético y estratégico. La interacción respetuosa, la capacidad de integrar perspectivas diversas y el compromiso colectivo con la excelencia académica demostraron que el trabajo en equipo no es un fin en sí mismo, sino un medio eficaz para construir soluciones transformadoras, realistas y con alto impacto social.

Aportes Significativos de Cada Integrante

El desarrollo del presente proyecto sobre la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Cooperativa Multiactiva Sumapaz, bajo los lineamientos de la norma ISO 26000, representó un ejercicio académico integral que combinó investigación, análisis crítico, pensamiento estratégico y, especialmente, un alto grado de colaboración grupal.

Desde la primera fase, se evidenció una actitud de compromiso por parte de todos los integrantes del equipo, lo que permitió establecer una dinámica de trabajo basada en la corresponsabilidad, el respeto por las ideas diversas y la construcción colectiva del conocimiento. Cada propuesta individual inicial sirvió como insumo clave para generar una visión más amplia, crítica y realista del entorno organizacional de Coopsumapaz.

La metodología empleada para seleccionar la mejor propuesta individual fue participativa y objetiva, ya que se aplicaron criterios claros y pertinentes como la viabilidad, la alineación con los principios de sostenibilidad y la coherencia estratégica. A partir de esta base, se consolidó una propuesta final robusta, nutrida con los mejores aportes de cada integrante, lo cual demuestra que la inteligencia colectiva supera ampliamente cualquier visión aislada.

En cuanto a los aportes individuales, se observó una distribución equilibrada de responsabilidades. Algunos miembros del equipo se destacaron por su visión ambiental y propuesta de indicadores; otros, por su enfoque en la formación, el diagnóstico institucional, el análisis de actores clave y la articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, se valoró el liderazgo en la redacción, la sistematización de los componentes y la elaboración del análisis reflexivo. Desde una perspectiva académica y formativa, este trabajo permitió poner en práctica competencias esenciales como la capacidad de análisis, la toma de decisiones en grupo, la argumentación con base técnica y la comunicación efectiva. En lo

personal, también contribuyó a fortalecer valores como la empatía, la responsabilidad compartida y la búsqueda de consensos.

Podemos concluir que el proceso colaborativo no solo facilitó la construcción de una propuesta estratégica de alto nivel, sino que también reflejó el potencial del trabajo en equipo cuando se basa en la equidad, el respeto mutuo y la integración de saberes diversos. Esta experiencia reafirma que el verdadero aprendizaje ocurre cuando se piensa, se discute y se construye en conjunto.

Inclusión de un sistema de monitoreo y mejora continua como eje transversal de la estrategia de RSE.

La propuesta se encuentra estructurada y coherente basada en los principios de la norma ISO 26000, la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua (MEC). Este sistema permite realizar un seguimiento sistemático del cumplimiento de los objetivos sociales, ambientales y económicos planteados, facilitando la identificación de desviaciones y la aplicación de ajustes oportunos.

Propuesta de Mejora

Incorporar un eje transversal de "Gestión y Evaluación" dentro del Mapa de Estrategias.

Diseñar un panel de indicadores clave (KPIs - indicadores clave de rendimiento) alineado con los ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible, e ISO 26000, medibles por trimestre.

Establecer revisiones anuales participativas con los grupos de interés clave (stakeholders), para validar avances y ajustar metas.

Ajustes Realizados a la Propuesta Final

Durante la etapa final de construcción de la propuesta orientada al fortalecimiento de la RSE en la Cooperativa Multiactiva Sumapaz, se realizaron diversos ajustes clave con base en los aportes individuales, los debates grupales y el análisis crítico colectivo. Estos ajustes permitieron no solo mejorar la coherencia interna del documento, sino también aumentar su pertinencia y aplicabilidad dentro del contexto organizacional real de la cooperativa.

Uno de los principales ajustes fue la reformulación del árbol de problemas y objetivos, con el fin de establecer una lógica más precisa entre causas, efectos y propósitos estratégicos. Se reorganizaron los niveles del árbol para garantizar una mejor alineación con las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental, evitando duplicidades y fortaleciendo la conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Asimismo, se incorporaron elementos de medición y seguimiento, especialmente en el eje ambiental, incluyendo indicadores clave de desempeño (KPIs) y mecanismos de evaluación interna, lo que aumentó la factibilidad técnica del planteamiento presentado.

Respecto al mapa de estrategias, se hicieron ajustes que permitieron una mayor articulación entre las acciones planteadas y las prioridades institucionales de Coopsumapaz. También se mejoró la redacción de los objetivos específicos para que fueran más medibles y alcanzables, bajo el criterio SMART, que implica metas claras, cuantificables, realistas, significativas y con un plazo definido.

Otro ajuste importante fue la integración de acciones dirigidas a los grupos de interés (stakeholders), con base en el análisis propuesto por uno de los integrantes, lo que enriqueció la dimensión participativa y de diálogo social de la propuesta.

Por último, se reforzó la narrativa del documento final, haciendo énfasis en la coherencia metodológica, la claridad conceptual y el enfoque estratégico. Este trabajo fue esencial para garantizar que el producto final no solo cumpliera con los criterios académicos, sino que también tuviera una presentación clara, estructurada y profesional.

En conjunto, estos ajustes reflejan un ejercicio de mejora continua dentro del proceso colaborativo, en el que las ideas fueron revisadas, complementadas y refinadas con base en el análisis crítico, el respeto por las perspectivas diversas y el objetivo común de construir una propuesta sólida y transformadora para la cooperativa.

Además de fortalecer la transparencia y la responsabilidad, también garantiza la sostenibilidad y adaptabilidad de la estrategia en el tiempo, permitiendo a la cooperativa mantenerse vigente frente a nuevas exigencias del entorno.

Formulación de Plan Estratégico

Objetivo Estratégico

El objetivo estratégico principal de la Cooperativa Multiactiva Sumapaz es fortalecer su sostenibilidad organizacional a través de la adopción de un enfoque de gestión centrado en principios de responsabilidad social, la eficiencia operativa y la participación activa de sus asociados, promoviendo el progreso tanto en lo económico como en lo social y ambiental de la región. Este objetivo responde a la necesidad de consolidar una estructura gerencial más alineada con las directrices que rigen la economía solidaria, en la que el proceso decisorio esté sustentado en una visión ética, participativa e inclusiva. La gerencia estratégica, en este caso, no se limita únicamente a alcanzar metas financieras, sino que integra variables sociales y ambientales como factores clave del éxito organizacional.

Para lograr este propósito, se busca integrar los lineamientos propuestos por la ISO 26000 como marco de actuación, impulsando prácticas responsables en los aspectos tanto internos como externos de la cooperativa. Se trabajará en la optimización de las actividades administrativas dentro de la optimización de los recursos, en la transparencia institucional y en la generación conjunta de valor con las partes interesadas.

Asimismo, el objetivo estratégico contempla la necesidad de posicionar a la cooperativa como un referente en sostenibilidad dentro del sector solidario, incrementando su habilidad para adaptarse a las exigencias del contexto externo y asegurando su permanencia a largo plazo. Esta proyección deberá estar soportada por un liderazgo transformador, un entorno corporativo guiado por principios éticos y una estrategia de mejora continua que involucre activamente a sus asociados y colaboradores

*Estrategia 1***Tabla 8***Plan estratégico de RSE*

	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Indicadores de Evaluación
Dimensiones Ambientales	Fortalecer la gestión de responsabilidad ambiental mediante prácticas de cultura sostenibles e institucionalizadas	Conformar comité ambiental con la representación de diferentes áreas y establecer KPIs anuales de impacto ecológico	6 M	Comité activo y operativo; número de indicadores definidos y en seguimiento de acuerdo con los reportes publicados
	Reducir la huella ecológica de la cooperativa donde se implemente diversas estrategias que van desde la optimización en el aprovechamiento de recursos hasta el manejo adecuado de desechos y el impulso de hábitos responsables con el entorno.	Implementar reportes anuales de desempeño ambiental y planes de mejora continua	12 M	Primer informe publicado y validado; reducción en uso de papel, energía y residuos en un 10%
Dimensiones Comunicacionales	Mejorar la visibilidad de todas las acciones de sostenibilidad realizadas por la cooperativa tanto interna como externas	Diseñar y distribuir boletines digitales de RSE trimestralmente y publicar los avances en los medios comunitarios	3 M	Cantidad de boletines difundidos; interacciones o visualizaciones en redes y prensa local
	Fortalecer la reputación institucional por medio de una comunicación ambiental que involucre transparencia, dialogo y involucramiento directo de los grupos de interés	Incluir secciones de sostenibilidad en el sitio oficial de la entidad y difundir buenas prácticas con testimonios de las partes interesadas vinculadas a los asociados	6 M	Actualización de sitio web; número de contenidos compartidos y nivel de engagement
Dimensiones Educativas y Culturales	Desarrollar una cultura integrada por prácticas sostenibles, fomentando conciencia ambiental.	Incluir contenidos de sostenibilidad en capacitaciones internas, sensibilizaciones y campañas de	6-9 M	Número de jornadas formativas; porcentaje de asociados y

	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Indicadores de Evaluación
Dimensiones Participativa	Promover hábitos ecológicos entre trabajadores y comunidad promoviendo el uso de transporte sostenible	ecoeducación dirigidas a todos los asociados y empleados Implementar retos mensuales (reciclaje, ahorro de agua, siembra) con incentivos sostenibles y la promoción de alternativas de transporte	12 M	empleados capacitados Participación en campañas; reducción de residuos generados
	Involucrar activamente a los asociados y la comunidad en prácticas sostenibles y proyectos ambientales	Organizar jornadas de voluntariado, arborización y reciclaje en barrios aledaños a la cooperativa	4-6 M	Número de jornadas realizadas; cantidad de participantes y árboles sembrados
	Fortalecer los lazos comunitarios mediante la acción ambiental colectiva fomentando sentido de pertenencia.	Crear una red de líderes ambientales comunitarios que promuevan buenas prácticas en sus entornos	12 M	Número de líderes formados; actividades replicadas por la red
Dimensiones de Innovación Social	Impulsar proyectos liderados por jóvenes en temas ambientales promoviendo la educación ambiental en la comunidad	Crear semilleros o nodos juveniles y ofrecer capital semilla para ideas con impacto ecológico	9 M	Número de proyectos financiados; seguimiento de iniciativas implementadas
	Estimular el desarrollo de búsqueda de soluciones innovadoras frente a los problemas identificados para establecer retos ambientales locales	Realizar convocatorias internas para propuestas de innovación sostenible y premiar las más viables Implementar un sistema de monitoreo y evaluación con indicadores alineados a los ODS y a la norma ISO 26000	12-18 M	Número de convocatorias realizadas; cantidad de ideas implementadas
Ejes Transversales de Gestión y Evaluación	Establecer la mejora continua en la gestión de RSE para optimizar el impacto social, ambiental y económico de la empresa		3-6 M	Panel de KPIs operando; revisiones trimestrales

Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Indicadores de Evaluación
Garantizar una participación activa en espacios de diálogos generar seguimiento y ajustes de un plan adaptadas a las necesidades cambiantes.	Realizar revisiones anuales con stakeholders para validar avances y replantear estrategias cuando sea necesario	12 M	Número de sesiones evaluativas; cantidad de propuestas integradas por grupos de interés

Nota. La tabla los objetivos estratégicos, planes de acción, los tiempos estimados para su ejecución y los medios determinados para integra los elementos de la RSE en la Cooperativa Multiactiva Sumapaz, con base en la ISO 26000 y en concordancia con los ODS. *Fuente.*

Elaboración propia

Plazo Definido

La implementación del plan estratégico se desarrollará en un horizonte de 36 meses, estructurado por fases: a corto, medio y largo término. Cada fase contempla acciones progresivas y acumulativas que permiten un seguimiento continuo, articulado con la mejora institucional, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento del compromiso ambiental, social y organizacional de Coopsumapaz.

Etapa I – Corto Plazo (Meses 0 a 6)

Objetivo

Sentar las bases estructurales, institucionales y comunicativas para el despliegue estratégico.

Actividades Clave

Conformación del Comité Ambiental Interno.

Elaboración del reglamento de funcionamiento del comité.

Diseño y planificación de los boletines digitales RSE.

Revisión y selección de temas para las capacitaciones en sostenibilidad.

Identificación inicial de jóvenes líderes para semilleros ambientales.

Socialización del plan estratégico con asociados y empleados.

Resultados Esperados

Comité ambiental operativo.

Plan de comunicación interna y externa en marcha.

Diagnóstico inicial de capacidades juveniles.

Etapa II – Mediano Plazo (Meses 6 a 18)

Objetivo

Activar los programas estratégicos e iniciar el registro de indicadores.

Actividades Clave

Establecimiento de KPIs ambientales, sociales y participativos.

Desarrollo de las primeras capacitaciones en sostenibilidad (con personal interno y externo).

Inicio de campañas de ecoeducación (afiches, talleres, redes sociales).

Publicación del primer boletín RSE digital y difusión en medios locales.

Primera jornada de arborización comunitaria.

Primera jornada de reciclaje colaborativo con asociados y comunidad.

Consolidación de semilleros juveniles ambientales.

Convocatoria y selección de proyectos verdes liderados por jóvenes.

Resultados Esperados

- Indicadores base definidos y medidos.
- Comunidad sensibilizada en prácticas ambientales.
- Inclusión activa de jóvenes y asociados en proyectos sostenibles.

Etapa III – Largo Plazo (Meses 18 a 36)

Objetivo

Consolidar procesos, evaluar impactos y establecer cultura de sostenibilidad.

Actividades Clave

Publicación anual de informes ambientales y RSE (con resultados de los KPIs).

Fortalecimiento continuo del comité ambiental y de los semilleros juveniles.

Financiamiento y ejecución de al menos tres ideas verdes impulsadas por jóvenes.

Repetición y mejora de campañas y jornadas comunitarias (arborización y reciclaje).

Evaluación participativa de los impactos del plan estratégico con los stakeholders.

Documentación de buenas prácticas para replicabilidad en otras cooperativas.

Resultados Esperados:

Sostenibilidad institucional reforzada.

Sistema de evaluación RSE implementado y socializado.

Alta apropiación comunitaria de las estrategias.

Visibilidad regional como modelo en responsabilidad social cooperativa.

Cierre del Ciclo Estratégico y Proyección (Mes 36 En Adelante)

Presentación de resultados finales del plan estratégico ante la Asamblea General.

Sistematización del aprendizaje organizacional.

Diseño de un nuevo ciclo estratégico 2028–2031 con base en las lecciones aprendidas.

Indicador de Evaluación

Los siguientes indicadores permiten medir la efectividad de la estrategia y garantizar el seguimiento con base en evidencia:

Tabla 9

Indicadores de Evaluación

Estrategia	Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia
Comité ambiental	Comité conformado y operando	Sí / No	Primer semestre
KPIs ambientales	Nº de indicadores definidos y en uso	Número total	Anual
Reportes anuales	Informe ambiental publicado	Sí / No	Anual
Boletines RSE	Nº de boletines emitidos	Número total	Trimestral
Campañas de ecoeducación	Nº de actividades realizadas	Número	Semestral
Jornadas comunitarias	Participación promedio por jornada	Nº de personas	Cada evento
Semilleros juveniles	Nº de jóvenes vinculados a proyectos	Número total	Anual

Estrategia	Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia
Ideas verdes financiadas	Nº de iniciativas apoyadas	Número total	Anual

Nota. La tabla muestra indicadores definidos para evaluar de manera efectiva el impacto y avance de las estrategias planteadas en los distintos ejes de intervención para una cultura organizacional orientada a la innovación social. Fuente. Elaboración propia

Conclusiones

Integración Progresiva de la RSE

El plan estratégico articula la RSE con la gestión institucional de la cooperativa, abordando aspectos clave como la sostenibilidad ambiental, la participación comunitaria, la educación ambiental y la innovación social, en coherencia con los principios de la **ISO 26000** y los ODS.

Diagnóstico Sólido y Participativo

El análisis reveló un cumplimiento del 94% en los criterios de RSE, con fuerte liderazgo directivo y participación en los niveles de la gobernanza. No obstante, el componente ambiental mostró oportunidades claras de mejora, lo que fundamenta la estructura del plan estratégico.

Estrategia con Enfoque Territorial y Multiactor

Las acciones planteadas no solo fortalecen la cultura organizacional, sino que también posicionan a la cooperativa como actor clave del desarrollo sostenible en la región del Sumapaz, al fomentar la inclusión de jóvenes, la educación ambiental y el diálogo con partes interesadas.

Medición y Mejora Continua

La puesta en marcha de KPIs y la programación de reportes anuales permiten monitorear el impacto real de las acciones, facilitando el uso de datos para orientar las decisiones y promover la evolución continua del modelo de gestión.

Propuesta Replicable y con Visión de Largo Plazo

El plan tiene potencial de ser replicado por otras organizaciones del sector solidario, dado su enfoque sistémico, práctico y participativo. Además, plantea una sostenibilidad institucional que no depende únicamente de recursos, sino de una cultura organizacional ética, inclusiva y transformadora.

Recomendaciones

Consolidar el Comité Ambiental como Órgano Permanente de Gestión Interna

Se recomienda establecer formalmente el Comité Ambiental como una instancia permanente de planificación, ejecución y evaluación de acciones sostenibles dentro de la cooperativa. Este debe contar con recursos, roles definidos y representación diversa de los asociados, para garantizar su funcionalidad y sostenibilidad en el tiempo.

Adoptar los KPIs Ambientales como Parte de la Planeación Institucional

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) ambientales formulados deben incorporarse en los informes de gestión y planes operativos anuales. Esto permitirá medir el avance real de los objetivos propuestos y facilitará el proceso decisorio con base en evidencia.

Implementar un Sistema de Reporte Ambiental Anual con Enfoque RSE

Se sugiere consolidar un modelo de reporte ambiental anual, accesible y claro, que dé cuenta de los logros, retos y oportunidades en materia de sostenibilidad. Este documento debe difundirse tanto a nivel interno como externo, fortaleciendo la transparencia institucional y el vínculo con los grupos de interés.

Ampliar los Canales de Comunicación Socioambiental con Enfoque Territorial

A partir del diseño de boletines digitales de RSE, se recomienda integrar otros canales como redes sociales, emisoras comunitarias o carteleras en sedes rurales, de modo que la comunicación ambiental llegue a todos los públicos vinculados a la cooperativa.

Garantizar Continuidad a las Campañas de Ecoeducación

Las campañas deben integrarse al calendario institucional, involucrando escuelas, juntas de acción comunal y aliados locales. De esta manera, se fortalece la cultura ambiental en el territorio y se genera una ciudadanía cooperativa más consciente y activa.

Fortalecer la Participación Comunitaria a Través de Jornadas Ambientales Regulares

Las jornadas de arborización y reciclaje deben institucionalizarse como actividades semestrales, con seguimiento y participación amplia. Se recomienda articularlas con fechas clave como el Día Mundial del Medio Ambiente, promoviendo sentido de pertenencia e impacto visible.

Apoyar de Forma Sostenida a los Semilleros Ambientales Juveniles

Se recomienda destinar un fondo semilla anual para el desarrollo de iniciativas lideradas por jóvenes, incluyendo acompañamiento técnico y formativo. Esto no solo estimula la innovación social, sino que también garantiza el relevo generacional en los procesos de liderazgo cooperativo.

Monitorear y Ajustar el Plan Estratégico con Enfoque de Mejora Continua

Finalmente, se sugiere establecer mecanismos de seguimiento trimestral y evaluación anual, que permitan revisar avances, ajustar estrategias y retroalimentar los procesos con participación de todos los actores involucrados.

Referencias Bibliográfica

- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader*Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ron/v20n2/v20n2a11.pdf>
- Calvo, Patrici. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos (México)*, (47), 199-232.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008
- Cooperativa Multiactiva Sumapaz. (s. f.). Página oficial de la Cooperativa.
<https://coopsumapaz.com/>
- ISO. (2010). ISO 26000: Guía de responsabilidad social. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO. (2010). ISO 26000: Responsabilidad Social – Visión general del proyecto.
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Junta de Galicia (2012). Plan Gallego de Responsabilidad Social Empresarial. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReaderhttp://www.gemcat.eu/wp-content/uploads/2018/03/Plan_Estrategico_Gallego_RSE_es.pdf
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas . *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://sdgs.un.org/es/goals>

Quinto, I (2015). Elaboración del plan de responsabilidad social empresarial para Astilleros Navales Ecuatorianos Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9959/1/UPS-GT000984.pdf>

RedEAmérica & Fundación Interamericana. (2014). La ISO 26000 en acción: Guía práctica para implementar la responsabilidad social. https://redamerica.org/Portals/0/docs/publicaciones/ISO_26000_en_Accion_RedEAm%203%29rica.pdf

Ruiz-Lozano, M & Araque-Padilla, R (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReaderUn estudio sectorial comparado en España. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXI(3),295-310. ISSN: 1315-9518. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299002.pdf>

Torres, M. (2025). Evolución del Pensamiento Estratégico y la RSE. Canva. https://www.canva.com/design/DAGkQ2v7UVw/VjMdRaB11P1tHlRyIl5Q/edit?utm_content=DAGkQ2v7UVw&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Vallejo Pérez, N. W., Vidal Cardozo, A. L., Vega Barrios, D. M., Torres Pardo, J. P., & Torres Vera, M. A. (2025). Gobierno Corporativo: Ética para el Bienestar Humano y la Sostenibilidad Empresarial [Poster]. Canva. https://www.canva.com/design/DAGlwIn_JUQ/Rbv1st7qKqpQyQmtS7CNZQ/edit?utm_content=DAGlwIn_JUQ&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Vidal Cardozo, A. L., Vega Barrios, D. M., Torres Pardo, J. P., Torres Vera, M. A., & Vallejo Perez, N. W. (2025). *Árbol de problemas Débil integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la estrategia organizacional de Coopsumapaz.. [Presentación Canva]*. Canva.
https://www.canva.com/design/DAGpVb05d3Y/JON8qTEmn5OaGdaRXyFMcQ/edit?utm_content=DAGpVb05d3Y&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Vidal Cardozo, A. L., Vega Barrios, D. M., Torres Pardo, J. P., Torres Vera, M. A., & Vallejo Perez, N. W. (2025). *Árbol de objetivos. Fortalecer la integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la estrategia organizacional de Coopsumapaz. [Presentación Canva]*. Canva.
https://www.canva.com/design/DAGpVb05d3Y/JON8qTEmn5OaGdaRXyFMcQ/edit?utm_content=DAGpVb05d3Y&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Vidal, A. (2025). *Evolución del Pensamiento Estratégico y su Relación con la Gerencia Estratégica y la RSE Cava*.
https://www.canva.com/design/DAGjhJXku6g/mVVQB9mhMYjwVLYVYbxLFA/edit?utm_content=DAGjhJXku6g&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton