

Plan estratégico de responsabilidad social empresarial para Coltanques S.A.S
basado en la norma ISO 26000

Brigith Alexandra Rodríguez Jiménez

Elci Patricia Medina Ortega

Helber Quintero Moreno

Judith León Gómez

Asesor

Ingrid Katerine Bravo Ledezma

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Nota de Aceptación

Esta página opcional

Nombre Director de Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Resumen

El presente trabajo formula un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para Coltanques S.A.S, empresa colombiana del sector de transporte especializado de hidrocarburos. A partir de un diagnóstico estructurado según lo plasmado en la norma ISO 26000, aplicado mediante entrevistas a ocho actores clave, se identificó un nivel de cumplimiento promedio del 73% en las materias primordiales de responsabilidad social, evidenciando fortalezas en prácticas laborales (82%), asuntos de consumidores (80%) y gobernanza organizacional (78%), pero brechas críticas en participación comunitaria (58%), derechos humanos (65%) y gestión ambiental (71%). El plan estratégico, desarrollado mediante la integración del Marco Lógico y el Cuadro de Mando Integral (CMI), establece el objetivo de elevar el cumplimiento a 85% en 36 meses, priorizando intervención en cuatro dimensiones: participación activa y desarrollo comunitario, gestión de derechos humanos, estrategia ambiental climática, y transparencia en rendición de cuentas. Se formularon objetivos estratégicos específicos, planes de acción detallados, indicadores verificables de seguimiento y una inversión estimada de COP \$10,450 millones. El plan se centra con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y posiciona la RSE como estrategia competitiva que fortalece simultáneamente el desempeño social, ambiental y financiero de la organización, consolidando su licencia social para operar y liderazgo sectorial en sostenibilidad.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, ISO 26000, planificación estratégica, sostenibilidad, transporte.

Abstract

This work formulates a Corporate Social Responsibility strategic plan for Coltanques S.A.S, a Colombian company in the specialized hydrocarbon transportation sector. Based on a structured diagnosis using the ISO 26000 standard, applied through interviews with eight key stakeholders, an average compliance level of 73% was identified across the seven fundamental areas of social responsibility, showing strengths in labor practices (82%), consumer affairs (80%) and organizational governance (78%), but critical gaps in community participation (58%), human rights (65%) and environmental management (71%). The strategic plan, developed through the integration of the Logical Framework and the Balanced Scorecard, establishes the objective of raising compliance to 85% within 36 months, prioritizing intervention in four dimensions: active participation and community development, human rights management, climate environmental strategy, and transparency in accountability. Specific strategic objectives, detailed action plans, verifiable monitoring indicators and an estimated investment of COP \$10,450 million were formulated. The plan aligns with six Sustainable Development Goals and positions CSR as a competitive strategy that simultaneously strengthens the organization's social, environmental and financial performance, consolidating its social license to operate and sectoral leadership in sustainability.

Keywords: Corporate Social Responsibility, ISO 26000, strategic planning, sustainability, transportation.

Tabla Contenido

Introducción	13
Justificación	16
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Análisis del Contexto Organizacional	20
Información General de la Empresa	20
Descripción Corporativa.....	20
Direccionamiento Estratégico.....	21
Marco Institucional Coltanques S.A.S.	21
Misión.....	21
Visión.....	22
Valores Corporativos	22
Política de Responsabilidad Social Empresarial.....	23
Estructura Organizacional	24
Justificación de la Selección de la Empresa Coltanques S.A.S	26
Análisis del Entorno Externo	28
Entorno Económico y Sectorial.....	28
Entorno Regulatorio y Normativo	29
Entorno Ambiental y Climático.....	29
Entorno Social y Comunitario	30
Entorno Tecnológico	31

Análisis del Entorno Interno	33
Capacidades Organizacionales y Sistemas de Gestión	33
Fortalezas en Prácticas Laborales y Seguridad.....	34
Desempeño en Gestión Ambiental	34
Gobernanza y Compromiso de la Alta Dirección.....	35
Relación con Clientes y Calidad del Servicio	36
Debilidades en Gestión de Derechos Humanos y Desarrollo Comunitario.....	36
Recursos Financieros y Capacidad de Inversión	37
Cultura Organizacional y Disposición al Cambio	38
Consideraciones Respecto al Análisis Interno.....	38
Instrumento de Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial Basado en ISO 26000	
Aplicada en la Empresa Coltanques S.A.S	39
Justificación Metodológica del Instrumento.....	40
Estructura del Instrumento.....	40
Aplicación del Instrumento	41
Selección de Entrevistados	41
Proceso de Aplicación	42
Contextualización	42
Ejecución de Entrevistas.....	43
Triangulación de Información	43
Valoración de Cumplimiento.....	43
Resultados del Diagnóstico	43
Análisis por Materia Fundamental.....	45

Materia 1: Gobernanza Organizacional.....	45
Materia 2: Derechos Humanos.....	46
Materia 3: Prácticas Laborales.....	47
Materia 4: Medio Ambiente.....	48
Materia 5: Prácticas Justas de Operación.....	49
Materia 6: Asuntos de Consumidores.....	50
Materia 7: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.....	51
Consolidado de Cumplimiento.....	52
Interpretación.....	52
Análisis e Interpretación de Resultados.....	53
Fortalezas Identificadas.....	53
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	53
Calidad y Confiabilidad del Servicio.....	53
Sistemas de Gestión Certificados.....	53
Gobernanza con Enfoque en RSE.....	53
Brechas y Áreas de Mejora.....	54
Desarrollo Comunitario Insuficiente.....	54
Gestión de Derechos Humanos Reactiva.....	54
Transparencia y Rendición de Cuentas Limitada.....	55
Estrategia Ambiental sin Metas Ambiciosas.....	55
Identificación del Problema Central.....	57
Árbol de Problemas - Implementación de ISO 26000 en Coltanques S.A.S.....	58
Análisis del Árbol de Problemas.....	60

Análisis de Stakeholders Afectados.....	62
Árbol de Objetivos: Transformando Problemas en Soluciones Estratégicas	62
Análisis Detallado del Árbol de Objetivos y su Significado para Coltanques S.A.S.....	65
Objetivo Central.....	65
Objetivos Específicos: Cuatro Perspectivas de Valor Sostenible.....	65
Medios para Lograr el Objetivo.....	67
Acciones Operativas Concretas	67
Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	68
Del Diagnóstico a la Acción Estratégica	69
Estrategias	70
Objetivos Estratégicos de Responsabilidad Social Empresarial.....	72
Objetivo Estratégico 1 - Gobernanza y Transparencia	73
Objetivo Estratégico 2 - Gestión de Derechos Humanos	74
Objetivo Estratégico 3 - Excelencia en Prácticas Laborales.....	74
Objetivo Estratégico 4 - Gestión Ambiental y Acción Climática.....	74
Objetivo Estratégico 5 - Ética e Integridad Operacional	74
Objetivo Estratégico 6 - Servicio Responsable al Cliente	74
Objetivo Estratégico 7 - Participación Comunitaria y Desarrollo Local	75
Plan de Acción y Seguimiento.....	76
Dimensión: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.....	78
Dimensión: Derechos Humanos	79
Dimensión: Medio Ambiente	80
Dimensión: Transparencia y Rendición de Cuentas	81

Conclusiones	82
Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	90
Apendices.....	92

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Estructura Organizacional Coltanques S.A.S.</i>	25
Figura 2 <i>Árbol de Problemas: Implementación Deficiente de ISO 26000</i>	58
Figura 3 <i>Árbol de Objetivos: Fortalecimiento de la Implementación de ISO 26000</i>	64
Figura 4 <i>Plan de Acción - Desarrollo Comunitario</i>	78
Figura 5 <i>Plan de Acción - Derechos Humanos</i>	80
Figura 6 <i>Plan de Acción – Medio Ambiente</i>	81
Figura 7 <i>Plan de Acción – Transparencia</i>	82

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Niveles de Cumplimiento de Coltanques en las Materias Fundamentales ISO</i>	52
Tabla 2 <i>Análisis de Stakeholders Afectados - Implementación Deficiente ISO 26000</i>	61
Tabla 3 <i>Cuadro de Mando integra.l</i>	64

Lista de Apendices

Apendice A <i>Instrumento de Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial Basado en ISO 26000</i>	92
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado significativamente durante las últimas décadas, transitando desde acciones puntuales de filantropía hacia su integración como componente estratégico de la gestión organizacional (Porter & Kramer, 2011). Esta transformación resulta especialmente relevante para el sector de transporte de hidrocarburos en Colombia, cuyas operaciones generan impactos ambientales y sociales que requieren gestión proactiva para garantizar tanto la sostenibilidad empresarial como la aprobación comunitaria para trabajar en esos territorios.

El sector de transporte terrestre de carga moviliza aproximadamente el 75% de los combustibles líquidos del país y genera más de 800,000 empleos formales (Ministerio de Transporte de Colombia, 2024). Sin embargo, también enfrenta desafíos importantes: contribuye con el 12% de las emisiones nacionales de CO₂ (IDEAM, 2023), presenta debilidades en relacionamiento comunitario, y recibe presión creciente de clientes, autoridades e inversionistas que demandan transparencia en su desempeño ambiental y social. Esta realidad plantea tanto riesgos como oportunidades para empresas que decidan liderar procesos de transformación hacia modelos más responsables.

El presente documento formula un plan estratégico de RSE para Coltanques S.A.S, empresa colombiana con más de 50 años de experiencia en transporte especializado de hidrocarburos que emplea directamente a más de 800 colaboradores. El plan responde a los hallazgos del diagnóstico realizado mediante un instrumento estructurado basado en la norma ISO 26000, que identificó un nivel de cumplimiento promedio del 73% en las materias básicas de responsabilidad social. Este resultado ubica a la empresa en un estadio medio-alto de madurez, pero revela brechas importantes que requieren atención estratégica.

El diagnóstico mostró fortalezas consolidadas en prácticas laborales (82% de cumplimiento), atención a clientes (80%) y gobernanza organizacional (78%), pero también deficiencias significativas en participación comunitaria (58%), derechos humanos (65%) y gestión ambiental (71%). Este perfil mixto representa el punto de partida para un plan que busca no solo cerrar estas brechas, sino transformarlas en ventajas competitivas que fortalezcan el liderazgo sectorial de Coltanques.

El plan estratégico se fundamenta metodológicamente en dos herramientas complementarias: el Marco Lógico, que vincula problemas identificados con objetivos medibles (Ortegón et al., 2005), y el Cuadro de Mando Integral, que permite llevar la estrategia del papel a números y métricas específicas operacionales distribuidas en cuatro perspectivas interrelacionadas (Kaplan & Norton, 1996). Esta combinación garantiza que el plan sea pertinente, viable y medible.

Se priorizan cuatro dimensiones de intervención: i) participación activa y desarrollo comunitario, para construir relaciones sólidas con las comunidades donde opera la empresa; ii) derechos humanos, evolucionando de una gestión reactiva hacia procesos proactivos de debida diligencia; iii) medio ambiente, complementando la eficiencia operacional con metas ambiciosas de reducción de emisiones coherentes con el Acuerdo de París; y iv) transparencia y rendición de cuentas, comunicando públicamente el desempeño en sostenibilidad mediante estándares internacionales como el Global Reporting Initiative (GRI).

Para cada dimensión, el plan establece metas las cuales son medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART), acompañados de estrategias concretas, responsables designados, indicadores verificables y presupuesto estimado. La inversión total asciende a COP \$10,450 millones durante 36 meses (abril 2026 - diciembre 2028), equivalente al 3.5% de las

utilidades anuales proyectadas, porcentaje considerado sostenible financieramente (Valenzuela et al., 2015).

El objetivo central consiste en fortalecer la implementación de ISO 26000, elevando el cumplimiento promedio de 73% a 85%, para consolidar la licencia social para operar, construir ventajas competitivas en mercados que valoran el desempeño sostenible, y generar valor compartido para trabajadores, comunidades, clientes, accionistas y medio ambiente. Este plan estratégico demuestra que la sostenibilidad, gestionada mediante planificación rigurosa y compromiso institucional, fortalece simultáneamente el desempeño social, ambiental y financiero de las organizaciones.

Justificación

La formulación del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para Coltanques S.A.S responde a tres necesidades convergentes que justifican ampliamente este trabajo: una necesidad académica, una necesidad empresarial, y una necesidad sectorial y social.

Desde la perspectiva académica, este trabajo permite aplicar metodologías reconocidas de planificación estratégica —específicamente el Marco Lógico y el Cuadro de Mando Integral— a un caso real del sector transporte colombiano. La literatura especializada señala que estas herramientas son efectivas para transformar diagnósticos en estrategias operativas con objetivos medibles (Ortegón et al., 2005; Kaplan & Norton, 1996), pero existe un vacío significativo en su aplicación documentada a empresas medianas de transporte de hidrocarburos en Colombia. Este trabajo contribuye a llenar ese vacío metodológico, demostrando cómo empresas del sector pueden estructurar su gestión de RSE mediante planificación rigurosa en lugar de acciones dispersas y reactivas.

Desde la perspectiva empresarial, Coltanques enfrenta una situación que caracteriza a muchas organizaciones del sector: cuenta con fortalezas importantes en áreas reguladas como prácticas laborales (82% de cumplimiento), calidad del servicio (80%) y sistemas de gestión certificados (ISO 9001, 14001, 45001), pero presenta debilidades estructurales en dimensiones estratégicas para su sostenibilidad de largo plazo. El diagnóstico ISO 26000 realizado identificó brechas críticas en participación comunitaria (58% de cumplimiento), gestión de derechos humanos (65%) y estrategia ambiental (71%), evidenciando que la empresa realiza acciones de RSE sin estrategia estructurada ni medición sistemática de impacto.

Esta situación resulta problemática por tres razones principales. Primera, Coltanques opera en múltiples territorios donde la licencia social para operar depende de la percepción

comunitaria sobre la contribución de la empresa al desarrollo local. Sin estrategia estructurada de relacionamiento comunitario, la empresa queda vulnerable ante conflictos sociales que pueden afectar sus operaciones. Segunda, los clientes corporativos de Coltanques —grandes comercializadores de combustibles— demandan cada vez más información sobre el desempeño sostenible de sus proveedores para incluir en sus propios reportes de sostenibilidad, pero la ausencia de reporte público de Coltanques genera asimetría de información que limita alianzas estratégicas. Tercera, aunque la empresa ha logrado eficiencia operacional (reducción del 8% en consumo de combustible), carece de metas ambiciosas de reducción de emisiones coherentes con los compromisos climáticos del país, lo cual representa un riesgo regulatorio y reputacional creciente.

Las empresas de transporte de carga están cada vez más bajo la lupa en cuanto a su impacto ambiental, social y cómo se manejan internamente. Se evidencia que el 12% de las emisiones nacionales de CO₂ (IDEAM, 2023), pero también moviliza el 75% de los combustibles del país y genera más de 800,000 empleos formales (Ministerio de Transporte de Colombia, 2024). Esta centralidad económica implica responsabilidad social proporcional, especialmente cuando las operaciones atraviesan comunidades vulnerables y zonas de alta sensibilidad ambiental.

Valenzuela et al. (2015) la integración de responsabilidad social en las empresas demuestran en la gestión estratégica que no solo contribuyen al bienestar social, sino que construyen ventajas competitivas diferenciadas que fortalecen su desempeño financiero. Sin embargo, esto requiere planificación estructurada, no acciones dispersas. Para Coltanques, la ausencia de transparencia en rendición de cuentas públicas representa una oportunidad perdida

de posicionarse como referente sectorial en sostenibilidad, especialmente considerando que ya cuenta con sistemas de gestión certificados y fortalezas operacionales importantes.

Este plan estratégico se justifica, entonces, porque responde a necesidades concretas identificadas mediante diagnóstico riguroso, aplica metodologías validadas de planificación, y aspira a transformar brechas en ventajas competitivas sostenibles. Su implementación permitirá a Coltanques consolidar su licencia social para operar, satisfacer expectativas crecientes de clientes corporativos, cumplir con exigencias regulatorias emergentes, y demostrar que la sostenibilidad constituye no un costo sino una inversión estratégica que fortalece la competitividad y crea beneficios para todas las partes involucradas.

Este trabajo permite integrar conocimientos adquiridos durante el Diplomado en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, ampliando la capacidad para diagnosticar situaciones organizacionales complejas, identificar brechas estratégicas, priorizar intervenciones, formular objetivos medibles, diseñar estrategias viables, y proponer sistemas de seguimiento y evaluación. El resultado es un plan estratégico accionable que aporta valor tanto académico como práctico para una empresa representativa del sector transporte colombiano.

Objetivos

Objetivo General

Formular el plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para Coltanques S.A.S que permita la implementación de la norma ISO 26000. Y de esta forma obtener ganancias del 73% a 85% en 36 meses, mediante estrategias en participación comunitaria, derechos humanos, gestión ambiental y transparencia, para consolidar la licencia social para operar y el liderazgo sectorial en sostenibilidad.

Objetivos Específicos

Analizar el diagnóstico ISO 26000 realizado para identificar y priorizar las brechas críticas en las cuatro dimensiones de intervención (participación comunitaria, derechos humanos, medio ambiente y transparencia), fundamentando la selección de estrategias del plan.

Formular objetivos estratégicos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART) para cada una de las cuatro dimensiones priorizadas, alineados con las materias fundamentales de ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Diseñar planes de acción detallados para cada dimensión, especificando estrategias, actividades, responsables institucionales, plazos de implementación y recursos financieros estimados.

Establecer un sistema de indicadores de desempeño verificables para medir el avance del plan, definiendo metas cuantitativas, frecuencia de medición y mecanismos de reporte que faciliten el seguimiento, evaluación y ajuste continuo.

Análisis del Contexto Organizacional

Información General de la Empresa

Coltanques S.A.S. (NIT 860.040.576-1) nació en 1974 y lleva más de medio siglo dedicándose al transporte de combustibles líquidos y productos químicos. Con base en Bogotá, la empresa emplea directamente a más de 800 personas y atiende a las principales compañías petroleras, petroquímicas y estaciones de servicio del país, ganándose un lugar como referente en logística especializada.

Descripción Corporativa

Coltanques es una de las empresas más reconocidas en el transporte terrestre especializado de hidrocarburos líquidos y sustancias químicas. Con más de 50 años de trayectoria en el mercado nacional, la compañía se ha posicionado como uno de los operadores logísticos más confiables del sector energético colombiano, prestando servicios a las principales empresas petroleras, petroquímicas y estaciones de servicio del país.

La compañía dispone de una flota actualizada de vehículos especializados que cumplen rigurosamente con las normas de seguridad industrial y las regulaciones ambientales para el transporte de materiales peligrosos. Además, Coltanques está certificada bajo los modelos ISO 9001 en calidad, ISO 14001 en medio ambiente e ISO 45001 en seguridad laboral, reflejando su dedicación a operar con excelencia y responsabilidad.

La operación de Coltanques se extiende a lo largo del territorio nacional, con centros de operación estratégicamente ubicados en las principales zonas de producción y distribución de hidrocarburos. La empresa genera más de 6.000 empleos directos e indirectos. Actualmente emplea directamente a más de 800 trabajadores, incluyendo conductores especializados, personal

operativo, administrativo y de seguridad, generando así un impacto positivo en el empleo formal dentro de la industria del transporte.

Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico de Coltanques establece el marco de referencia que orienta las decisiones organizacionales y define el horizonte hacia el cual la empresa dirige sus esfuerzos. Este direccionamiento integra la identidad corporativa, los valores institucionales y los compromisos de responsabilidad social que configuran el ADN organizacional y guían la formulación del plan estratégico de RSE.

Marco Institucional Coltanques S.A.S

Misión

“Proveer soluciones de transporte especializado de hidrocarburos y sustancias químicas con los más altos estándares de seguridad, calidad y responsabilidad ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector energético colombiano y generando valor para nuestros clientes, trabajadores, accionistas y comunidades donde operamos.”

La misión de Coltanques articula claramente su propósito organizacional, enfatizando tres dimensiones fundamentales:

- La excelencia operacional en seguridad y calidad como pilar de la propuesta de valor
- La responsabilidad ambiental como compromiso institucional,
- La generación de valor para múltiples grupos de interés, trascendiendo una visión puramente financiera hacia un enfoque de sostenibilidad integral. Esta declaración de misión se alinea con los principios de la norma ISO 26000, que establece que las organizaciones responsables deben reconocer explícitamente sus impactos sobre la sociedad y el medio ambiente (ISO, 2010).

Visión

“Ser reconocidos en 2030 como la empresa líder en transporte especializado de hidrocarburos en Colombia, distinguiéndonos por nuestra excelencia operacional, innovación tecnológica, gestión responsable de impactos ambientales y sociales, y por ser el empleador preferido en el sector logístico nacional.”

La visión estratégica establece un horizonte temporal definido (2030) y cuatro ejes de liderazgo: excelencia operacional, innovación tecnológica, gestión responsable de impactos, y atracción y retención de talento. Esta visión trasciende objetivos económicos para incorporar aspiraciones de sostenibilidad y responsabilidad social, convirtiéndose en parte esencial de la estrategia de negocio, no en algo accesorio. El énfasis en ser empleador preferido reconoce que la competitividad del sector transporte depende críticamente de la capacidad para atraer y retener conductores especializados en un mercado laboral cada vez más exigente.

Valores Corporativos

Los valores corporativos de Coltanques constituyen los principios éticos que orientan el comportamiento organizacional y las decisiones en todos los niveles jerárquicos:

Seguridad. Garantizamos la protección de nuestros trabajadores, comunidades y medio ambiente en cada operación. Este valor se materializa en la certificación ISO 45001 vigente y en indicadores de accidentalidad significativamente inferiores al promedio sectorial (2.1 vs 5.8 por cada 100 trabajadores).

Excelencia. Apostamos por el mejoramiento continuo y por superar los estándares más exigentes de calidad. Muestra de ello son nuestras certificaciones bajo normas ISO en calidad, medio ambiente y seguridad laboral, además de mantener un 98.5% de entregas cumplidas.

Responsabilidad. Asumimos el impacto de nuestras operaciones y trabajamos por minimizar efectos negativos. Este valor fundamenta la política de RSE y orienta las inversiones en tecnologías limpias y eficiencia operacional.

Innovación. Incorporamos tecnología y mejores prácticas para optimizar nuestra gestión. La innovación se concreta en sistemas de rastreo satelital, telemática vehicular y optimización de rutas mediante software especializado.

Compromiso Social. Contribuimos al desarrollo sostenible de las comunidades donde operamos. Este valor orienta los programas de contratación local, becas educativas e inversión social comunitaria.

Política de Responsabilidad Social Empresarial

Coltanques se compromete a desarrollar sus operaciones bajo principios de responsabilidad social, reconociendo que su actividad empresarial genera impactos económicos, ambientales y sociales que deben gestionarse de manera proactiva y transparente. La empresa asume los siguientes compromisos:

Cumplimiento Legal Estricto. Cumplir rigurosamente la legislación nacional en materia laboral, ambiental, de seguridad vial y transporte de mercancías peligrosas. Este compromiso se materializa en el cumplimiento del Decreto 1079 de 2015 (seguridad vial), Decreto 1609 de 2002 (mercancías peligrosas), Ley 99 de 1993 (protección ambiental) y Decreto 1072 de 2015 (seguridad y salud en el trabajo).

Protección de la Vida e Integridad. Garantizar la seguridad y el bienestar de quienes trabajan en la empresa mediante iniciativas consistentes de prevención de riesgos laborales. El sistema certificado bajo norma ISO 45001 es la herramienta operativa que materializa esta promesa.

Minimización de Huella Ambiental. Reducir el impacto ambiental a través de tecnologías limpias, eficiencia en consumo de combustibles y gestión adecuada de residuos. La certificación ISO 14001 y la reducción del 8% en consumo de combustible (2023-2025) evidencian avances en este compromiso.

Transparencia y Ética. Mantener relaciones transparentes y éticas con clientes, proveedores, autoridades y competidores. El código de ética, la línea ética y la política anticorrupción constituyen los instrumentos para garantizar este compromiso.

Desarrollo Socioeconómico Comunitario. Contribuir al desarrollo socioeconómico de las comunidades mediante iniciativas de desarrollo comunitario y creación de oportunidades laborales a nivel local. Este compromiso se materializa mediante contratación prioritaria de mano de obra local y programas de becas educativas.

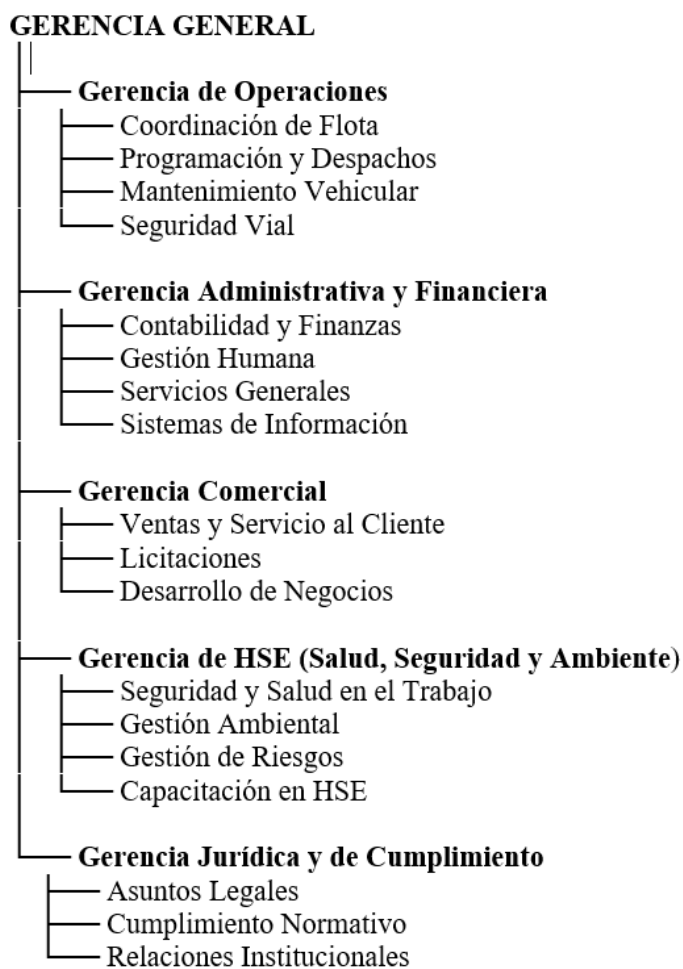
Cultura Organizacional Inclusiva. Promover una cultura organizacional basada en el respeto, la diversidad y el desarrollo integral del talento humano. La política de no discriminación, el respeto a la libertad sindical y los programas de capacitación (95% de cobertura) operacionalizan este compromiso.

Estructura Organizacional

Coltanques S.A.S opera bajo una estructura organizacional funcional que facilita la especialización y el control de procesos críticos para la operación de transporte de hidrocarburos:

Figura 1

Estructura Organizacional Coltanques S.A.S.



Nota. Estructura organizacional Coltanques S.A.S.

Esta estructura refleja la importancia estratégica que Coltanques otorga a la gestión de seguridad, salud y ambiente (HSE), estableciendo una gerencia específica con reporte directo a la Gerencia General, lo cual es coherente con las exigencias del sector y con un enfoque de responsabilidad social.

Justificación de la Selección de la Empresa Coltanques S.A.S

La decisión de trabajar con Coltanques en el diseño del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial responde a criterios metodológicos que garantizan la viabilidad y pertinencia académica de este trabajo. Como empresa privada con más de 6000 trabajadores directos e indirectos, 50 años de trayectoria y presencia nacional en el sector de transporte especializado de hidrocarburos, Coltanques representa un caso de estudio significativo que permite analizar la implementación de estrategias de RSE en organizaciones con operaciones complejas y múltiples grupos de interés.

La empresa presenta características institucionales que facilitan el desarrollo riguroso del plan estratégico: estructura organizacional claramente definida con Gerencia de HSE que reporta directamente a Gerencia General, direccionamiento estratégico explícito orientado a sostenibilidad (misión, visión y política de RSE formalizadas), y madurez en sistemas de gestión evidenciada mediante certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 vigentes. Esta arquitectura institucional constituye una base sólida sobre la cual construir estrategias de RSE alineadas con estándares internacionales.

Adicionalmente, la accesibilidad a información corporativa y la disponibilidad de múltiples grupos de interés para el diagnóstico ISO 26000 realizado (alta dirección, gerentes medios, personal operativo, clientes corporativos y comunidades en zonas de operación) permitieron obtener una evaluación integral desde diferentes perspectivas, garantizando la validez de los hallazgos que fundamentan este plan estratégico. Las siete materias fundamentales de ISO 26000 resultan directamente aplicables a las operaciones de Coltanques, lo cual posibilita formular estrategias específicas y medibles en gobernanza organizacional, derechos humanos,

prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación comunitaria.

Por lo anterior, Coltanques constituye el caso de estudio idóneo que permite cumplir los objetivos académicos con rigor metodológico, generando simultáneamente valor práctico mediante la formulación de un plan estratégico de RSE accionable que fortalecerá la gestión sostenible de una empresa representativa del sector transporte colombiano.

Análisis del Entorno Externo

El sector de transporte terrestre de carga en Colombia, particularmente el transporte especializado de hidrocarburos, opera en un entorno complejo caracterizado por múltiples factores económicos, regulatorios, tecnológicos, ambientales y sociales que configuran tanto oportunidades como desafíos para empresas como Coltanques S.A.S. Este análisis revisa los factores externamente más relevantes que intervienen en la gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en la formulación de estrategias sostenibles para el sector.

Entorno Económico y Sectorial

El transporte de carga terrestre compone un pilar fundamental de la economía colombiana, representando aproximadamente el 75% de la movilización de combustibles líquidos distribuidos en el país (Ministerio de Transporte de Colombia, 2024). Este sector genera más de 800,000 empleos formales y se posiciona como eslabón crítico en la cadena de suministro energética nacional, garantizando el abastecimiento de estaciones de servicio, industrias y generadores eléctricos a lo largo del territorio. La dependencia estructural del país respecto al transporte terrestre de hidrocarburos confiere al sector una relevancia estratégica que trasciende lo meramente económico, insertándose en consideraciones de seguridad energética nacional.

Sin embargo, el sector enfrenta desafíos de competitividad relacionados con la obsolescencia de flotas vehiculares, la atomización empresarial que dificulta economías de escala, y la informalidad que persiste en segmentos del mercado. Según Valenzuela et al. (2015), las empresas que demuestran prácticas de responsabilidad social en su gestión estratégica logran diferenciación competitiva y mejoran su desempeño financiero, lo cual resulta particularmente relevante en contextos de alta competencia como el colombiano.

Entorno Regulatorio y Normativo

El marco regulatorio del transporte de mercancías peligrosas en Colombia se caracteriza por su rigurosidad y evolución constante. La normatividad nacional incorpora estándares internacionales relacionados con seguridad vial (Decreto 1079 de 2015), transporte de sustancias peligrosas (Decreto 1609 de 2002), protección ambiental (Ley 99 de 1993) y seguridad y salud en el trabajo (Decreto 1072 de 2015). Esta arquitectura regulatoria exige a las empresas del sector inversiones permanentes en capacitación, tecnología y sistemas de gestión certificados.

La tendencia regulatoria internacional apunta hacia estándares cada vez más exigentes en materia de emisiones vehiculares, con la implementación progresiva de normas Euro V y Euro VI para motores de combustión. Adicionalmente, la ratificación del Acuerdo de París por parte de Colombia y los compromisos de Contribución Nacionalmente Determinada (NDC) establecen presiones adicionales sobre sectores intensivos en emisiones de gases de efecto invernadero (IDEAM, 2023). Este contexto regulatorio configura tanto restricciones operacionales como oportunidades para empresas que anticipen y lideren procesos de modernización tecnológica.

Entorno Ambiental y Climático

El cambio climático y la crisis ambiental global representan quizás el factor de entorno más determinante para la sostenibilidad del sector transporte. El transporte de carga contribuye con aproximadamente el 12% de las emisiones nacionales de CO₂ en Colombia (IDEAM, 2023), lo cual posiciona al sector bajo escrutinio creciente de reguladores, inversionistas, clientes corporativos y sociedad civil. La presión por descarbonización de la economía, aunque aún incipiente en Colombia comparada con economías desarrolladas, se intensificará progresivamente durante la próxima década.

Van Hoof (2008) argumenta que la producción limpia representa no solo una exigencia ambiental sino una oportunidad de eficiencia operacional y reducción de costos, particularmente mediante optimización de consumo de combustibles, mantenimiento preventivo y aprovechamiento de residuos. Para las compañías del sector logístico, incorporar tecnologías verdes y estrategias de eficiencia ambiental se ha convertido en una necesidad estratégica que define su capacidad de competir sosteniblemente en el tiempo. La transición hacia flotas con menores emisiones, el uso de combustibles alternativos y la implementación de sistemas telemáticos para optimización de rutas constituyen respuestas empresariales necesarias ante un entorno ambiental cada vez más restrictivo.

Entorno Social y Comunitario

Las operaciones de transporte de hidrocarburos atraviesan territorios diversos que incluyen zonas urbanas densamente pobladas, áreas rurales con comunidades vulnerables y regiones con presencia de grupos étnicos protegidos constitucionalmente. Esta realidad geográfica y social implica que las empresas del sector gestionan relaciones complejas con múltiples grupos de interés, cada uno con expectativas legítimas sobre el impacto de las operaciones empresariales en sus territorios.

Rodríguez et al. (2018) señalan que la RSE efectiva requiere identificación precisa de stakeholders y diseño de estrategias de relacionamiento diferenciadas que generen valor compartido. Para Coltanques, esto implica desarrollar capacidades de diálogo intercultural, implementar procesos de consulta previa cuando corresponda, y diseñar programas de inversión social que respondan a necesidades reales de las comunidades donde opera. La licencia social a utilizar, concepto cada vez es el principal en sectores extractivos y de infraestructura, depende

críticamente de la percepción comunitaria sobre la contribución empresarial al desarrollo local versus los impactos negativos generados.

Entorno Tecnológico

La transformación digital está reconfigurando las posibilidades de gestión en el sector transporte. Tecnologías como sistemas de rastreo satelital GPS, telemática vehicular, inteligencia artificial para optimización de rutas, blockchain para trazabilidad de carga, y sensores IoT para monitoreo de condiciones ambientales, están transitando de innovaciones disruptivas a estándares operacionales mínimos. Belda Hériz (2018) destaca que la digitalización facilita economía circular mediante mejor aprovechamiento de recursos y reducción de desperdicios logísticos.

Para empresas medianas como Coltanques, la adopción de tecnología representa tanto inversión significativa como ventaja competitiva potencial. La capacidad de ofrecer a clientes corporativos información en tiempo real sobre localización de carga, condiciones de transporte y cálculo de huella de carbono por embarque, se configura como elemento diferenciador en mercados cada vez más exigentes en transparencia y sostenibilidad.

Por lo tanto, el entorno en el cual opera presenta una configuración de factores que simultáneamente presionan y habilitan la transformación hacia modelos de gestión más sostenibles. La convergencia de exigencias regulatorias crecientes, presión ambiental urgente, expectativas sociales elevadas y disponibilidad de soluciones tecnológicas configura una ventana de oportunidad estratégica para empresas que lideren procesos de innovación en RSE. Como señalan Valenzuela et al. (2015), las organizaciones que integran sostenibilidad en su core business no solo contribuyen al bienestar social y ambiental, sino que construyen ventajas

competitivas defendibles que fortalecen su posicionamiento de mercado y su desempeño financiero en el largo plazo.

Análisis del Entorno Interno

El análisis del entorno interno de Coltanques S.A.S permite identificar las capacidades organizacionales, recursos disponibles, fortalezas consolidadas y áreas de mejora que determinan la viabilidad de implementar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. A partir de los resultados del diagnóstico basado en ISO 26000 realizado a la empresa Coltanques, se evidencia un nivel de cumplimiento promedio del 73%, ubicando a la empresa en un nivel medio-alto de madurez en RSE, con desempeños diferenciados según las materias fundamentales evaluadas.

Capacidades Organizacionales y Sistemas de Gestión

Coltanques ha desarrollado capacidades significativas en sistemas de gestión integrados, evidenciadas en las certificaciones ISO 9001 (gestión de calidad), ISO 14001 (gestión ambiental) e ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo) vigentes. Estas certificaciones demuestran que la empresa ha institucionalizado procesos de mejora continua, documentación de procedimientos, auditorías internas y revisión por la dirección, superando el mero cumplimiento normativo para adoptar estándares internacionales de excelencia (ISO, 2010).

La estructura organizacional de Coltanques refleja la importancia estratégica asignada a la gestión de Salud, Seguridad y Ambiente (HSE), con una gerencia específica que reporta directamente a la Gerencia General. Esta estructura organizacional permite incorporar consideraciones de sostenibilidad en las decisiones tanto estratégicas como del día a día, lo cual representa una ventaja institucional para implementar iniciativas de responsabilidad social. Sin embargo, el diagnóstico reveló que la empresa carece de un área o comité específico de Responsabilidad Social Empresarial con presupuesto y autonomía operativa, lo cual limita la coordinación transversal de iniciativas sostenibles entre diferentes gerencias.

Fortalezas en Prácticas Laborales y Seguridad

El desempeño de Coltanques en la materia fundamental de prácticas laborales constituye una de sus fortalezas más notables, alcanzando un 82% de cumplimiento. La tasa de accidentalidad laboral de 2.1 por cada 100 trabajadores, significativamente inferior al promedio sectorial de 5.8, demuestra la eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo implementado según los datos obtenidos en el diagnóstico ISO 26000. El programa de capacitación anual alcanza cobertura del 95% de los más de 800 trabajadores directos, demostrando compromiso con el desarrollo del talento humano.

Adicionalmente, la empresa mantiene relaciones laborales estables con un sindicato activo, respetando la libertad de asociación y negociación colectiva, lo cual contrasta positivamente con prácticas antisindicales que persisten en algunos segmentos del sector transporte colombiano. El esquema de compensación incluye beneficios extralegales como auxilio educativo, fondo de empleados y programas de bienestar, contribuyendo a índices de satisfacción laboral del 78% según la encuesta de clima organizacional 2025.

Desempeño en Gestión Ambiental

En materia ambiental, Coltanques alcanzó un 71% de cumplimiento, reflejando inversiones importantes pero también oportunidades de mejora significativas. La empresa ha logrado reducir un 8% el consumo de combustible por kilómetro recorrido durante el período 2023-2025, mediante capacitación en conducción ecoeficiente, mantenimiento preventivo optimizado y renovación gradual de flota con tecnología Euro V. La gestión de residuos peligrosos (aceites usados, filtros, baterías) se realiza a través de gestores certificados, cumpliendo rigurosamente la normatividad ambiental vigente.

No obstante, la empresa carece de metas cuantificables de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero con horizonte 2030, ausencia que resulta crítica considerando los compromisos climáticos de Colombia ante el Acuerdo de París. Aunque se mide la huella de carbono (alcances 1 y 2), no existe estrategia de compensación o neutralización de emisiones, ni exploración sistemática de combustibles alternativos o tecnologías de propulsión más limpias. Van Hoof (2008) señala que las organizaciones que integran producción limpia desde etapas tempranas de planificación estratégica logran mejores resultados económicos y ambientales que aquellas que adoptan enfoques reactivos.

Gobernanza y Compromiso de la Alta Dirección

La gobernanza organizacional obtuvo un 78% de cumplimiento, evidenciando compromiso explícito de la alta dirección con la RSE. La empresa cuenta con una Política de Responsabilidad Social Empresarial formalizada y aprobada por la Junta Directiva, así como un Comité de Sostenibilidad que se reúne trimestralmente con participación de gerentes de primera línea y presupuesto asignado. Los reportes anuales de gestión incluyen indicadores de sostenibilidad, demostrando seguimiento institucional a metas no financieras.

Sin embargo, la empresa no publica reportes públicos de sostenibilidad bajo estándares internacionales como GRI (Global Reporting Initiative) o reportes integrados, limitando la transparencia y rendición de cuentas ante stakeholders externos. Fernández Izquierdo (2014) argumenta que el gobierno corporativo responsable requiere no solo estructuras formales sino también mecanismos efectivos de comunicación y diálogo con grupos de interés, área donde Coltanques presenta oportunidades de fortalecimiento.

Relación con Clientes y Calidad del Servicio

La gestión de asuntos de consumidores (clientes corporativos en este caso) representa una fortaleza significativa con 80% de cumplimiento. El índice de cumplimiento en entregas a tiempo alcanza el 98.5%, con tasa de incidentes operacionales de apenas 0.3%, muy por debajo del promedio sectorial. Las encuestas de satisfacción de clientes arrojan resultado promedio de 4.3 sobre 5.0, reflejando reconocimiento del mercado a la confiabilidad operacional de Coltanques.

La empresa cuenta con sistemas de rastreo satelital en tiempo real para toda la flota, protocolos de respuesta inmediata ante emergencias con disponibilidad 24/7, y canales formales de atención de PQRS con tiempo de respuesta inferior a 48 horas. Estos elementos configuran ventajas competitivas en un mercado donde la confiabilidad y la seguridad son atributos críticos de diferenciación. Sin embargo, la oferta de servicios no incluye aún líneas diferenciadas de transporte verde con cálculo y comunicación proactiva de huella de carbono por embarque, oportunidad de innovación que podría capturar segmentos de clientes corporativos con compromisos climáticos ambiciosos.

Debilidades en Gestión de Derechos Humanos y Desarrollo Comunitario

Las principales brechas identificadas corresponden a las materias fundamentales de derechos humanos (65% de cumplimiento) y participación activa y desarrollo de la comunidad (58% de cumplimiento). En derechos humanos, aunque la empresa cuenta con política de no discriminación explícita en su código de ética y respeta la libertad sindical, carece de matriz de riesgos de derechos humanos estructurada según principios de debida diligencia de los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.

No se evidencian evaluaciones de impacto en derechos humanos (EIDH) que identifiquen riesgos específicos en la cadena de suministro, ni mecanismos de reparación formalizados para posibles vulneraciones. Considerando que la operación de transporte de hidrocarburos implica riesgos inherentes (jornadas extenuantes de conductores, presión por cumplimiento de tiempos, impactos en comunidades atravesadas por rutas), la gestión reactiva de derechos humanos representa una vulnerabilidad institucional que requiere atención prioritaria.

En desarrollo comunitario, Coltanques realiza actividades dispersas de inversión social (contratación de mano de obra local, patrocinios ocasionales, programa de becas educativas) pero carece de estrategia estructurada de desarrollo local. Como señalan Ocampo et al. (2015), las empresas colombianas, especialmente medianas, tienden a concentrar RSE en aspectos laborales y ambientales, descuidando el relacionamiento comunitario estratégico. La ausencia de mapeo sistemático de comunidades, política formal de inversión social, programas estructurados de desarrollo y medición de impacto social, limita la capacidad de la empresa para construir y mantener licencia social para operar en territorios complejos.

Recursos Financieros y Capacidad de Inversión

Aunque el diagnóstico no incluyó análisis financiero detallado, la capacidad de Coltanques para mantener certificaciones ISO vigentes, renovar gradualmente su flota vehicular e invertir en tecnología de rastreo satelital, sugiere disponibilidad de recursos para financiar iniciativas de RSE. Sin embargo, la sostenibilidad financiera de inversiones en descarbonización (renovación acelerada hacia Euro VI, exploración de combustibles alternativos) requerirá esquemas de financiamiento verde, posibles alianzas público-privadas o incentivos tributarios que aún no están plenamente desarrollados en el contexto colombiano.

Cultura Organizacional y Disposición al Cambio

La existencia de sistemas de gestión certificados, la participación de trabajadores en programas de capacitación, y los indicadores de satisfacción laboral sugieren una cultura organizacional receptiva a iniciativas de mejora continua. Sin embargo, pasar a un modelo de gestión donde la sostenibilidad esté presente en todas las decisiones —tanto estratégicas como del día a día— implica un cambio cultural profundo que va más allá de cumplir con protocolos formales. Rodríguez et al. (2018) destacan que la efectividad de la RSE depende críticamente del alineamiento entre valores declarados y comportamientos cotidianos en todos los niveles organizacionales.

Consideraciones Respecto al Análisis Interno

El análisis interno revela que Coltanques S.A.S ha construido bases institucionales sólidas para profundizar su gestión de RSE, particularmente en prácticas laborales, calidad de servicio y sistemas de gestión certificados. Las principales fortalezas radican en la cultura de seguridad, el respaldo de la alta gerencia formalizado en estructuras de gobierno, y la confiabilidad operacional reconocida por el mercado. Las brechas críticas se concentran en gestión proactiva de derechos humanos, desarrollo comunitario estratégico, ambición climática insuficiente y transparencia limitada en rendición de cuentas públicas. La capacidad de la empresa para cerrar estas brechas determinará su trayectoria hacia liderazgo sectorial en sostenibilidad o su relegamiento a estándares mínimos de cumplimiento normativo.

Instrumento de Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial Basado en ISO 26000

Aplicada en la Empresa Coltanques S.A.S

La construcción de un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial efectivo requiere fundamentarse en un diagnóstico riguroso que identifique con precisión tanto las fortalezas consolidadas como las brechas existentes en la gestión organizacional. Sin un análisis sistemático del estado actual de las prácticas de RSE, cualquier propuesta estratégica carecería del anclaje empírico necesario para garantizar pertinencia, viabilidad y capacidad de generar impacto verificable (Valenzuela et al., 2015).

En este contexto, se diseñó y aplicó un instrumento de diagnóstico estructurado para el sector transporte que se presenta íntegramente en el Apéndice A, con base en la norma ISO 26000:2010, estándar internacional que proporciona directrices reconocidas globalmente para la evaluación integral de la responsabilidad social organizacional (ISO, 2010). Este diagnóstico constituyó el fundamento empírico sobre el cual se construye el plan estratégico de RSE que se presenta en este documento, garantizando que cada objetivo, estrategia e indicador propuesto responda directamente a necesidades reales identificadas en la organización.

A continuación, se presenta de manera integral el proceso diagnóstico realizado, detallando la justificación metodológica del instrumento, su estructura y contenido, el proceso de aplicación en Coltanques, y los principales resultados obtenidos. Esta transparencia metodológica permite al lector comprender cómo se obtuvieron los hallazgos que fundamentan las propuestas estratégicas subsecuentes, facilitando la evaluación crítica de la solidez del plan y su potencial de implementación exitosa en la empresa (Bermúdez-Colina & Mejías-Acosta, 2018).

Justificación Metodológica del Instrumento

La construcción del instrumento de diagnóstico de RSE se fundamentó en los lineamientos de la norma ISO 26000:2010, que establece siete materias fundamentales para evaluar la responsabilidad social de las organizaciones: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad. Según ISO (2010), estas materias representan las áreas críticas donde las organizaciones deben demostrar comportamiento socialmente responsable, proporcionando un marco integral y reconocido internacionalmente para la evaluación de prácticas de RSE.

El instrumento adoptó el formato de entrevista estructurada, considerada por Bermúdez-Colina y Mejías-Acosta (2018) como uno de los métodos más efectivos para la medición de RSE en organizaciones, especialmente cuando se busca capturar percepciones de diferentes grupos de interés. La entrevista estructurada permite estandarizar la recolección de información, facilitando la comparación y el análisis sistemático de resultados mientras mantiene la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos relevantes identificados durante el diálogo.

Estructura del Instrumento

El instrumento se diseñó con 15 preguntas estratégicamente distribuidas entre las siete materias fundamentales de ISO 26000, garantizando cobertura integral sin generar fatiga en los entrevistados. Cada materia fundamental fue evaluada mediante 2 preguntas específicas, excepto la materia de gobernanza organizacional y participación comunitaria que incluyeron preguntas adicionales dada su importancia estratégica para el sector de transporte de hidrocarburos.

La estructura del instrumento contempló tres componentes esenciales:

Encabezado Identificador

Incluye datos del entrevistado (nombre, cargo, área/departamento, antigüedad en la empresa), fecha y lugar de la entrevista, y objetivo explícito del diagnóstico. Este componente garantiza la trazabilidad de la información y permite contextualizar las respuestas según el rol y experiencia del entrevistado.

Siete Secciones Temáticas

Cada sección corresponde a una materia fundamental de ISO 26000 e incluye preguntas diseñadas para identificar evidencias concretas de implementación de prácticas responsables. Las preguntas combinaron indagación sobre políticas formales, mecanismos operativos, indicadores de desempeño y percepciones sobre efectividad de las prácticas.

Escala de Valoración

Las respuestas fueron valoradas utilizando una escala de cumplimiento de cuatro niveles: Alto cumplimiento (76-100%): prácticas consolidadas y documentadas; Cumplimiento medio (51-75%): prácticas en desarrollo o parcialmente implementadas; Cumplimiento bajo (26-50%): prácticas incipientes o sin formalizar; No cumplimiento (0-25%): ausencia de prácticas o evidencias.

Aplicación del Instrumento

El instrumento de diagnóstico fue aplicado durante el período del 1 al 5 de diciembre de 2025, de manera presencial y virtual en las instalaciones de Coltanques en Bogotá.

Selección de Entrevistados

Se identificaron estratégicamente ocho personas clave que por sus roles institucionales y conocimiento directo de las operaciones poseen información relevante sobre las prácticas de RSE de Coltanques S.A.S:

- **Gerente General:** Perspectiva estratégica sobre compromiso de la alta dirección, gobernanza de RSE y alineación con objetivos organizacionales.
- **Gerente de HSE (Salud, Seguridad y Ambiente):** Información técnica sobre sistemas de gestión certificados, desempeño ambiental, seguridad laboral y cumplimiento normativo.
- **Gerente de Gestión Humana:** Datos sobre prácticas laborales, programas de bienestar, capacitación, relaciones laborales y clima organizacional.
- **Coordinador de Flota:** Perspectiva operativa sobre implementación práctica de protocolos, gestión de conductores y eficiencia operacional.
- **Representantes de Conductores (2 personas):** Visión desde el personal operativo sobre condiciones laborales, seguridad, capacitación y percepción de compromiso empresarial con RSE.
- **Cliente Corporativo:** Evaluación externa sobre calidad del servicio, confiabilidad, transparencia y desempeño en sostenibilidad.
- **Líder Comunitario de Zona de Operación:** Perspectiva comunitaria sobre impactos sociales, relacionamiento empresarial, inversión social y licencia social para operar.

Esta selección de entrevistados garantizó la triangulación de información desde múltiples perspectivas (dirección estratégica, gestión táctica, operación, clientes y comunidades), incrementando la validez y confiabilidad de los hallazgos del diagnóstico.

Proceso de Aplicación

Contextualización

Cada entrevistado recibió información previa sobre el objetivo académico del diagnóstico, la estructura de la norma ISO 26000, la importancia de proporcionar evidencias

concretas en sus respuestas, y la confidencialidad de la información proporcionada. Esta contextualización facilitó respuestas informadas y específicas.

Ejecución de Entrevistas

Las sesiones de entrevista se desarrollaron durante un tiempo medio de 30 minutos, realizándose de manera presencial en las instalaciones de Coltanques en Bogotá y de forma virtual (vía plataforma Microsoft Teams) para entrevistados ubicados en regiones. El formato estructurado permitió mantener consistencia en la indagación mientras se preservó flexibilidad para profundizar en aspectos relevantes y solicitar documentación de soporte cuando resultó pertinente.

Triangulación de Información

Se contrastaron sistemáticamente las respuestas de diferentes actores para identificar consistencias, divergencias y posibles brechas entre el discurso institucional formal y las percepciones de stakeholders internos y externos. Este proceso de triangulación incrementó la robustez de las conclusiones del diagnóstico.

Valoración de Cumplimiento

Para cada materia fundamental se asignó un porcentaje de cumplimiento considerando cuatro criterios complementarios: (1) existencia de políticas formales documentadas, (2) evidencia de implementación práctica mediante procedimientos, programas o sistemas, (3) consistencia entre diferentes fuentes de información, y (4) resultados e indicadores verificables de desempeño.

Resultados del Diagnóstico

La aplicación rigurosa del instrumento permitió obtener un perfil integral del desempeño de Coltanques en las siete materias fundamentales de ISO 26000, identificando un nivel de

cumplimiento promedio del 73% que ubica a la empresa en un estadio medio-alto de madurez en RSE. Los resultados diferenciados por materia fundamental evidenciaron fortalezas consolidadas en prácticas laborales (82%), asuntos de consumidores (80%) y gobernanza organizacional (78%), contrastadas con brechas significativas en participación activa y desarrollo de la comunidad (58%), derechos humanos (65%) y medio ambiente (71%).

Estos resultados constituyeron el insumo fundamental para la formulación del plan estratégico de RSE, permitiendo priorizar objetivos estratégicos, diseñar estrategias específicas y establecer indicadores de seguimiento que respondan directamente a las necesidades de mejora identificadas en el diagnóstico.

Análisis por Materia Fundamental

Materia 1: Gobernanza Organizacional

Porcentaje de Cumplimiento: 78%

Hallazgos

La alta dirección de Coltanques demuestra compromiso explícito con la RSE, evidenciado en que la Junta Directiva ha aprobado una política de responsabilidad social y se han asignado fondos específicos para su gestión. La empresa cuenta con un Comité de Sostenibilidad que se reúne trimestralmente, integrado por gerentes de primera línea y con participación del Gerente General.

Fortalezas

- Política de RSE formalizada y comunicada internamente.
- Comité de Sostenibilidad operativo con presupuesto asignado.
- Reportes anuales de gestión que incluyen indicadores de sostenibilidad.
- Sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, SST) certificado.

Oportunidades de Mejora

- Falta de reporte público de sostenibilidad (tipo GRI o reporte integrado).
- Limitada participación de stakeholders externos en rendición de cuentas.
- Ausencia de metas específicas de sostenibilidad con horizonte 2030.

Evidencias

- Política de RSE documento corporativo POL-RSE-001.
- Actas de Comité de Sostenibilidad 2024-2025.
- Certificados ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 vigentes.

Materia 2: Derechos Humanos

Porcentaje de cumplimiento: 65%

Hallazgos

Coltanques tiene identificados riesgos generales de derechos humanos asociados a su operación, particularmente en lo relacionado con seguridad laboral y relaciones con comunidades. Sin embargo, no cuenta con una matriz de riesgos de derechos humanos estructurada según los principios de debida diligencia establecidos en los Principios Rectores de Naciones Unidas.

Fortalezas

- Política de no discriminación explícita en el código de ética.
- Respeto a la libertad sindical (empresa cuenta con sindicato activo).
- Protocolos de consulta a comunidades antes de establecer rutas en nuevas zonas.
- Capacitación básica en derechos humanos para personal directivo.

Oportunidades de Mejora

- Ausencia de evaluación de impacto en derechos humanos (EIDH).
- Limitada identificación de riesgos específicos en cadena de suministro.
- Falta de indicadores para monitorear cumplimiento en derechos humanos.
- No se evidencian mecanismos de reparación para posibles vulneraciones.

Evidencias

- Código de Ética Corporativo.
- Convenio colectivo vigente con sindicato.

Materia 3: Prácticas Laborales

Porcentaje de Cumplimiento: 82%

Hallazgos

Las prácticas laborales constituyen una de las fortalezas más notorias de Coltanques. La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) robusto, certificado bajo ISO 45001, con indicadores de accidentalidad significativamente inferiores al promedio sectorial.

Fortalezas

- Tasa de accidentalidad laboral: 2.1 por cada 100 trabajadores (promedio sectorial: 5.8).
- Programa de capacitación anual con cobertura del 95% de trabajadores.
- Plan de bienestar con auxilio educativo, fondo de empleados y recreación.
- Programa de vigilancia epidemiológica para riesgos psicosociales.
- Esquema de compensación competitivo con beneficios extralegales.

Oportunidades de Mejora

- Limitada participación de conductores en decisiones operativas.
- Ausencia de programa específico de conciliación vida laboral-familiar.
- Falta de perspectiva de género en programas (sector predominantemente masculino).

Evidencias

- Certificado ISO 45001: 2018 vigente.
- Indicadores de accidentalidad 2023 - 2025.
- Plan de capacitación anual documentado.

- Encuesta de clima organizacional 2025 (satisfacción: 78%).

Materia 4: Medio Ambiente

Porcentaje de Cumplimiento: 71%

Hallazgos

Coltanques ha realizado inversiones importantes en gestión ambiental, impulsadas tanto por regulación sectorial como por exigencias de clientes corporativos. La empresa cuenta con certificación ISO 14001 y ha implementado medidas de eficiencia en consumo de combustible y gestión de residuos peligrosos.

Fortalezas

- Certificación ISO 14001:2015 vigente.
- Reducción del 8% en consumo de combustible por km (2023-2025) mediante:
 - Capacitación en conducción ecoeficiente
 - Mantenimiento preventivo optimizado
 - Renovación gradual de flota con tecnología Euro V
- Gestión de residuos peligrosos (aceites, filtros, baterías) con gestor certificado.
- Protocolos de respuesta ante derrames con simulacros semestrales.
- Medición de huella de carbono (alcance 1 y 2).

Oportunidades de Mejora

- No cuenta con metas de reducción de emisiones con horizonte definido.
- Limitada implementación de energías renovables en instalaciones.
- Ausencia de reporte público de desempeño ambiental.

Evidencias

- Certificado ISO 14001:2015 vigente.

- Registro de indicadores ambientales 2023 - 2025.
- Convenios con gestores de residuos peligrosos.
- Inventario de huella de carbono 2024.

Materia 5: Prácticas Justas de Operación

Porcentaje de Cumplimiento: 75%

Hallazgos

Coltanques dispone de estructuras de gobierno corporativo que fomentan la ética, la transparencia y la lucha contra la corrupción. La empresa ha implementado un código de ética que aplica a directivos, empleados y proveedores, junto con un canal de denuncias anónimo.

Fortalezas

- Código de Ética y Conducta aprobado y socializado.
- Línea ética (canal de denuncias) operativa y confidencial.
- Política anticorrupción explícita con prohibición de sobornos y conflictos de interés.
- Evaluación de proveedores que incluye criterios de cumplimiento legal y ambiental.
- Participación activa en gremios del sector (transparencia en competencia).

Oportunidades de Mejora

- Limitada evaluación de proveedores en temas de derechos humanos y prácticas laborales.
- No se evidencia -due diligence- en cadena de suministro para proveedores críticos.
- Falta de reporte público sobre casos de corrupción o denuncias recibidas.
- Ausencia de auditorías a proveedores en temas de RSE.

Evidencias

- Código de Ética Corporativo.
- Procedimiento de Línea Ética.
- Matriz de evaluación de proveedores.
- Certificado de afiliación a gremio del transporte.

Materia 6: Asuntos de Consumidores

Porcentaje de Cumplimiento: 80%

Hallazgos

La gestión de asuntos de consumidores (clientes en este caso) es una fortaleza significativa de Coltanques, derivada de las exigencias del sector y de la necesidad de mantener relaciones de largo plazo con clientes corporativos.

Fortalezas

- Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 certificado.
- Cumplimiento del 98.5% en entregas a tiempo (indicador 2025).
- Tasa de incidentes operacionales: 0.3% (muy por debajo del promedio sectorial).
- Sistema de rastreo satelital en tiempo real para todos los vehículos.
- Protocolos de respuesta inmediata ante emergencias (disponibilidad 24/7).
- Encuestas de satisfacción de clientes con resultado promedio: 4.3/5.0.
- Canal formal de atención de PQRS con respuesta en menos de 48 horas.

Oportunidades de Mejora

- Falta de comunicación proactiva sobre desempeño ambiental del servicio.
- Limitada oferta de servicios diferenciados por sostenibilidad (transporte verde).
- Ausencia de programa de educación a clientes sobre prácticas sostenibles.

Evidencias

- Certificado ISO 9001:2015 vigente.
- Indicadores de servicio 2025.
- Resultados de encuestas de satisfacción.
- Registros de PQRS y tiempos de respuesta.

Materia 7: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Porcentaje de Cumplimiento: 58%

Hallazgos

Esta es el área con mayor oportunidad de mejora identificada en el diagnóstico. Aunque Coltanques realiza algunas actividades de inversión social, estas no responden a una estrategia estructurada de desarrollo comunitario alineada con las necesidades reales de las poblaciones donde opera.

Fortalezas

- Priorización de contratación de mano de obra local en zonas de operación.
- Consultas informales a comunidades antes de establecer rutas en nuevas zonas.
- Apoyo ocasional a eventos comunitarios (patrocinios, donaciones).
- Programa de becas educativas para hijos de empleados en zonas rurales.

Oportunidades de Mejora

- Ausencia de mapeo sistemático de comunidades y sus necesidades.
- No existe una política formal de inversión social.
- Falta de programas estructurados de desarrollo comunitario.
- Limitada medición de impacto de las iniciativas realizadas.
- No se evidencian alianzas con organizaciones sociales o gobierno local.

- Ausencia de procesos de consulta previa estructurados.

Evidencias

- Contratos de prestación de servicios con proveedores locales.
- Registros fotográficos de actividades comunitarias.
- Programa de becas documentado.

Consolidado de Cumplimiento

A continuación, se presenta el resumen del nivel de cumplimiento por cada materia fundamental de ISO

Tabla 1

Niveles de Cumplimiento de Coltanques en las Materias Fundamentales ISO

	Materia Fundamental	% Cumplimiento
1	Gobernanza Organizacional	78%
2	Derechos Humanos	65%
3	Prácticas Laborales	82%
4	Medio Ambiente	71%
5	Prácticas Justas de Operación	75%
6	Asuntos Consumidores	80%
7	Participación Activa y Desarrollo Comunidad	58%
	Promedio General	73%

Nota. Tabla donde se describen los niveles de cumplimiento de elaboración propia del equipo.

Interpretación

Con un cumplimiento promedio del 73%, Coltanques se sitúa en un rango MEDIO-ALTO respecto a la norma ISO 26000, lo que indica que ha logrado avances considerables en

incorporar prácticas de responsabilidad social, si bien todavía existen aspectos clave por fortalecer.

Análisis e Interpretación de Resultados

Fortalezas Identificadas

El diagnóstico revela que Coltanques. ha consolidado prácticas de responsabilidad social en áreas críticas para su operación, destacándose:

Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

La empresa demuestra un compromiso genuino con la protección de sus trabajadores, evidenciado en indicadores de accidentalidad significativamente inferiores al promedio sectorial (2.1 vs 5.8 por cada 100 trabajadores). Esta fortaleza es estratégica para un sector de alto riesgo como el transporte de hidrocarburos.

Calidad y Confiabilidad del Servicio

Los altos niveles de satisfacción del cliente (4.3 / 5.0) y cumplimiento en entregas (98.5%) demuestran que la empresa ha logrado integrar la excelencia operacional como parte de su cultura organizacional.

Sistemas de Gestión Certificados

Las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 evidencian que Coltanques ha institucionalizado la gestión de calidad, ambiente y seguridad, superando el mero cumplimiento normativo para adoptar estándares internacionales de excelencia.

Gobernanza con Enfoque en RSE

La existencia de una política formal de RSE, un comité de sostenibilidad activo y la asignación de recursos específicos demuestran que la alta dirección ha comprendido que la sostenibilidad es un imperativo estratégico, no un accesorio cosmético.

Estas fortalezas se alinean con lo señalado por Rodríguez et al. (2018), quienes argumentan que la RSE se convierte en estrategia organizacional cuando se integra en procesos core del negocio, no como actividad periférica.

Brechas y Áreas de Mejora

A pesar de las fortalezas identificadas, el diagnóstico revela brechas significativas que limitan el impacto de la gestión de RSE:

Desarrollo Comunitario Insuficiente

Con un cumplimiento del 58%, la participación activa y desarrollo de la comunidad constituye la principal debilidad. Ocampo et al. (2015) señalan que las empresas colombianas, especialmente PYMES, tienden a concentrar RSE en aspectos laborales y ambientales, descuidando el relacionamiento comunitario estratégico.

Coltanques realiza acciones puntuales de inversión social, pero carece de:

- Mapeo sistemático de comunidades y sus necesidades.
- Política formal de inversión social con criterios de priorización.
- Programas estructurados de desarrollo local (educación, empleo, emprendimiento)
- Medición de impacto social de las iniciativas.

Esta brecha es crítica porque el transporte de hidrocarburos atraviesa territorios vulnerables donde la licencia social para operar depende de la percepción comunitaria sobre la contribución empresarial al desarrollo local.

Gestión de Derechos Humanos Reactiva

Aunque la empresa no presenta indicios de vulneraciones graves, su enfoque en derechos humanos es más reactivo (cumplir normativa) que proactivo (prevenir riesgos). Según ISO (2010), las organizaciones deben implementar procesos de debida diligencia que incluyan:

- Identificación de riesgos potenciales en la operación y cadena de suministro.
- Medidas preventivas específicas.
- Mecanismos de reparación cuando ocurran impactos negativos.

Coltanques requiere avanzar hacia una Evaluación de Impacto en Derechos Humanos (EIDH) que considere riesgos como:

- Condiciones laborales de conductores (jornadas extenuantes, presión por cumplimiento).
- Riesgos de seguridad para comunidades en rutas de transporte.
- Prácticas laborales en cadena de suministro (talleres, proveedores de combustible).

Transparencia y Rendición de Cuentas Limitada

A pesar de contar con sistemas de gestión robustos, Coltanques no comunica públicamente su desempeño en sostenibilidad. Valenzuela et al. (2015) demuestran que la transparencia fortalece la reputación corporativa y el desempeño financiero, generando confianza en stakeholders.

La ausencia de un reporte de sostenibilidad (tipo GRI o reporte integrado) limita la credibilidad de las acciones de RSE ante audiencias externas, la comparabilidad con competidores y mejores prácticas sectoriales y el involucramiento de stakeholders en la definición de prioridades.

Estrategia Ambiental sin Metas Ambiciosas

Aunque la empresa ha reducido su consumo de combustible y gestiona residuos adecuadamente, carece de metas de reducción de emisiones con horizonte 2030-2050, coherentes con los compromisos climáticos de Colombia ante el Acuerdo de París.

El sector transporte debe transitar hacia la descarbonización mediante:

- Renovación acelerada hacia flota Euro VI o tecnologías alternativas (GNV, eléctricos).
- Programas de compensación o neutralización de carbono.
- Innovación en logística (optimización de rutas, consolidación de carga).

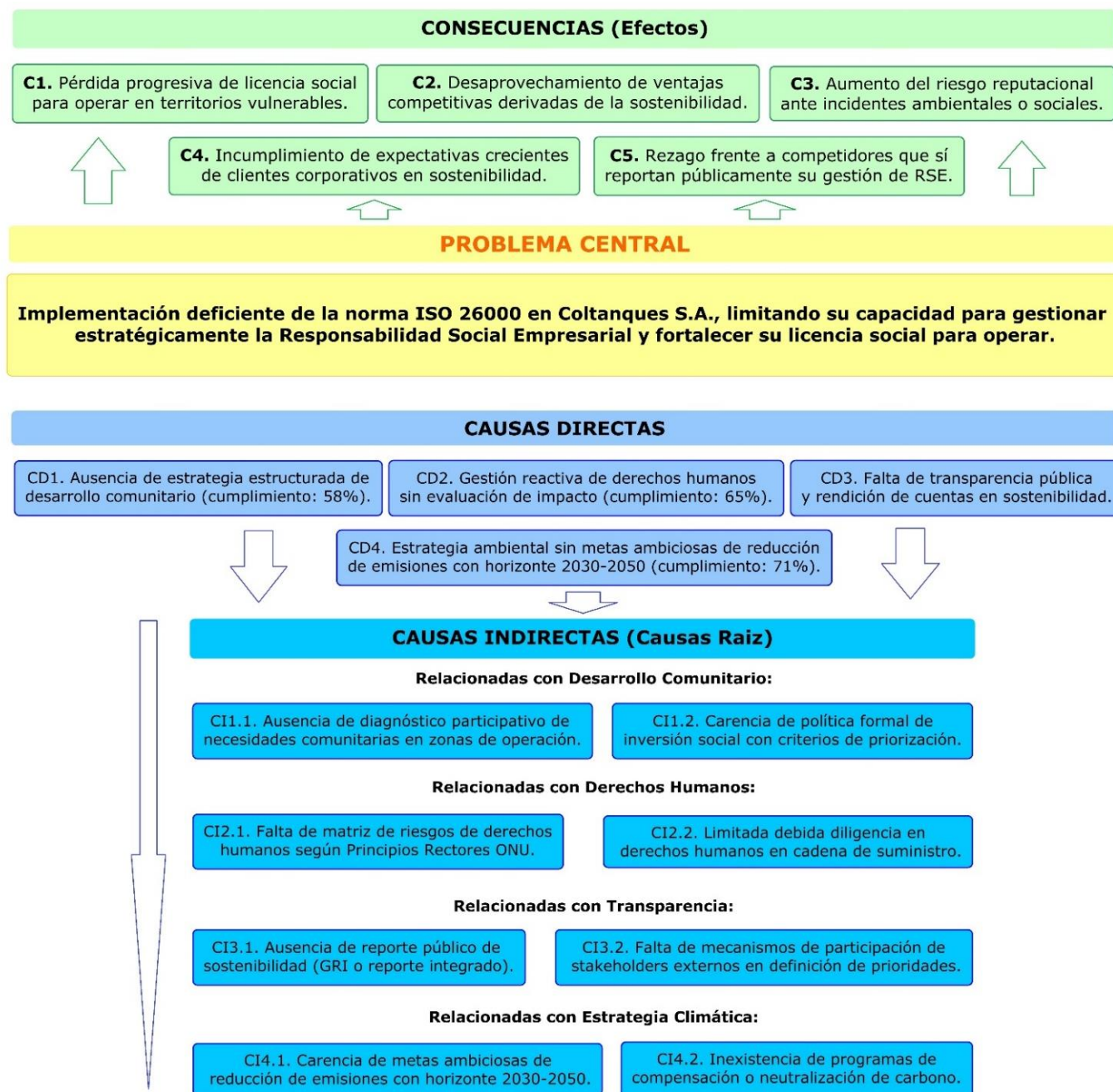
Identificación del Problema Central

A partir del diagnóstico ISO 26000 realizado a la empresa Coltanques, se identificó el siguiente problema central: *Implementación deficiente de la norma ISO 26000 en Coltanques S.A.S., limitando su capacidad para gestionar estratégicamente la Responsabilidad Social Empresarial y fortalecer su licencia social para operar.* Este problema central se manifiesta en un cumplimiento promedio del 73% de las materias fundamentales de ISO 26000, con brechas críticas en participación activa y desarrollo de la comunidad (58%), derechos humanos (65%) y medio ambiente (71%).

Árbol de Problemas - Implementación de ISO 26000 en Coltanques S.A.S.

Figura 2

Árbol de Problemas: Implementación Deficiente de ISO 26000



Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo con base en diagnóstico ISO 26000 aplicado en Coltanques S.A.S en diciembre de 2025.

La Figura 2 presenta el árbol de problemas construido mediante la metodología del Marco Lógico (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), identificando el problema central, sus causas

directas e indirectas, y las consecuencias derivadas de la implementación deficiente de ISO 26000 en Coltanques. Este análisis causal permite comprender la complejidad del problema y fundamenta el desarrollo posterior del árbol de objetivos y las estrategias de intervención.

Análisis del Árbol de Problemas

El árbol de problemas fue construido utilizando la metodología del Marco Lógico (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), a partir del diagnóstico ISO 26000 realizado en la empresa Coltanques. Se identificaron las brechas críticas en las materias fundamentales de participación activa y desarrollo de la comunidad (58%), derechos humanos (65%), y medio ambiente (71%), que explican la implementación deficiente de ISO 26000 y limitan la gestión estratégica de Responsabilidad Social Empresarial en Coltanques.

El árbol de problemas identifica cuatro causas directas:

CD1. Ausencia de estrategia estructurada de desarrollo comunitario (cumplimiento: 58%), donde las acciones de inversión social se realizan de manera dispersa y reactiva, sin fundamentarse en diagnósticos participativos de necesidades comunitarias ni articularse con políticas formales de inversión social con criterios de priorización.

CD2. Gestión reactiva de derechos humanos sin evaluación de impacto (cumplimiento: 65%), caracterizada por la ausencia de matriz de riesgos según Principios Rectores de Naciones Unidas y limitada debida diligencia en la cadena de suministro.

CD3. Falta de transparencia pública y rendición de cuentas en sostenibilidad, evidenciada en la ausencia de reporte público de sostenibilidad tipo GRI o reporte integrado, y la carencia de mecanismos de participación de stakeholders externos en la definición de prioridades estratégicas.

CD4. Estrategia ambiental sin metas ambiciosas de reducción de emisiones con horizonte 2030-2050 (cumplimiento: 71%), donde pese a avances en eficiencia operacional (reducción del 8% en consumo de combustible), la empresa carece de objetivos cuantificables de descarbonización coherentes con el Acuerdo de París y no implementa programas de

compensación o neutralización de carbono, problemática crítica para un sector que contribuye con el 12% de las emisiones nacionales de CO₂ (IDEAM, 2023).

Estas causas directas generan cinco consecuencias que comprometen la sostenibilidad y competitividad de largo plazo:

- C1. Pérdida progresiva de licencia social para operar en territorios vulnerables;
- C2. Desaprovechamiento de ventajas competitivas derivadas de la sostenibilidad;
- C3. Aumento del riesgo reputacional ante incidentes ambientales o sociales;
- C4. Incumplimiento de expectativas crecientes de clientes corporativos en sostenibilidad;
- C5. Rezago frente a competidores que sí reportan públicamente su gestión de RSE.

Tabla 2

Análisis Stakeholders Afectados - Implementación de Deficiente ISO 26000

Stakeholder	Tipo de Afectación	Nivel de Impacto	Descripción del Impacto
Comunidades locales	Negativa Directa	Ato	Desaprovechamiento de oportunidades de desarrollo socioeconómico derivadas de la operación empresarial. Percepción de que la empresa “solo transita” sin contribuir al territorio. Riesgo de conflictividad social ante incidentes operacionales.
Trabajadores (conductores y personal operativo)	Negativa Indirecta	Medio	Riesgo de incremento en accidentalidad si no se mantienen estándares actuales de seguridad laboral. Limitada participación en decisiones operativas que afectan condiciones de trabajo. Riesgo de afectación psicosocial por falta de programas de conciliación vida laboral-familiar.
Clientes corporativos	Negativa Indirecta	Alto	Imposibilidad de incluir datos de desempeño ambiental de Coltanques en sus reportes de sostenibilidad (alcance 3). Riesgo reputacional por asociación con proveedor que no reporta públicamente su gestión de RSE.
Accionistas	Negativa Indirecta	Medio	Desaprovechamiento de ventajas competitivas derivadas de liderazgo en sostenibilidad. Exposición a riesgos no gestionados que podrían materializarse en contingencias financieras.
Competidores	Positiva Indirecta	Bajo	Ventaja competitiva derivada de que Coltanques no comunica públicamente sus fortalezas en RSE, permitiendo que otros actores ocupen ese espacio de liderazgo sectorial.

Medio Ambiente	Negativa Directa	Alto	Persistencia de emisiones de CO ₂ sin estrategia de reducción ambiciosa. Pérdida de oportunidad de contribuir efectivamente a metas climáticas nacionales del Acuerdo de París.
Proveedores y contratistas	Negativa Indirecta	Bajo - Medio	Ausencia de acompañamiento para mejorar sus propios estándares de RSE. Perpetuación de prácticas laborales o ambientales deficientes en la cadena de valor.
Autoridades ambientales y de transporte	Negativa Indirecta	Medio	Ausencia de referente sectorial para promover mejores prácticas en transporte de hidrocarburos. Dificultad para establecer benchmarks de RSE ante carencia de reportes públicos de sostenibilidad.
Organizaciones de la sociedad civil	Negativa Indirecta	Bajo	Imposibilidad de establecer alianzas estratégicas para programas de desarrollo sostenible por falta de interlocución estructurada.

Nota. Elaboración propia con base en diagnóstico ISO 26000 (Diciembre 2025).

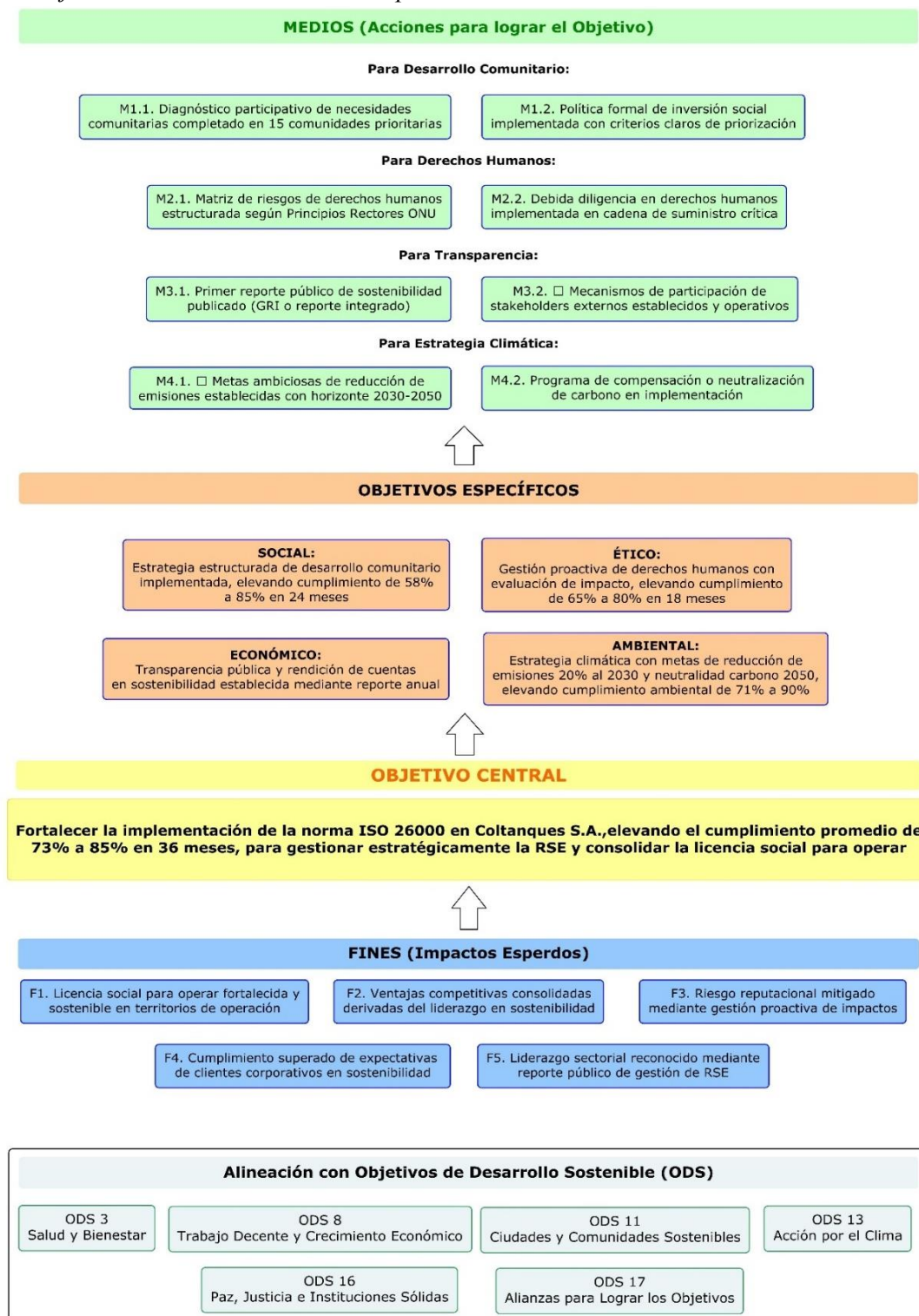
Análisis de Stakeholders Afectados

La Tabla 2 presenta el análisis de stakeholders afectados por la implementación deficiente de ISO 26000 en Coltanques, identificando el tipo y nivel de impacto para cada grupo de interés, así como la descripción específica de cómo les afecta la situación problemática. Este análisis se fundamenta en la metodología de análisis de stakeholders (Mitchell et al., 1997) y permite priorizar acciones de intervención según el nivel de afectación.

Árbol de Objetivos: Transformando Problemas en Soluciones Estratégicas

El árbol de objetivos constituye una herramienta central de la metodología del Marco Lógico, que transforma sistemáticamente cada situación negativa identificada en el árbol de problemas en un estado positivo deseado y alcanzable (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004). Esta transformación no es meramente semántica, sino que requiere asegurar que cada objetivo formulado cumpla con los criterios SMART: Específico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Relevante (Relevant) y con Tiempo definido (Time-bound).

Figura 3
Árbol de Objetivos: Fortalecimiento de la Implementación de ISO 26000



Nota. Elaborado mediante metodología del Marco Lógico (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), transformando las causas del problema en medios de solución y las consecuencias negativas en impactos positivos esperados.

La Figura 3 presenta el árbol de objetivos desarrollado para Coltanques, estructurado en tres niveles jerárquicos que van de lo general a lo específico:

- Objetivo Central, que invierte el problema central identificado.
- Objetivos Específicos en cuatro dimensiones (Económico, Social, Ético, Ambiental), que transforman las consecuencias en fines deseados.
- Medios para lograr el objetivo, que convierten las causas raíz en acciones concretas de intervención.

Análisis Detallado del Árbol de Objetivos y su Significado para Coltanques S.A.S.

Objetivo Central

Visión de Transformación Organizacional. Fortalecer la implementación de la norma ISO 26000 en Coltanques, elevando el cumplimiento promedio de 73% a 85% en 36 meses, para gestionar estratégicamente la RSE y consolidar la licencia social para operar.

Este objetivo central representa el cambio fundamental que Coltanques debe lograr para transitar desde una gestión fragmentada y reactiva de RSE hacia un modelo integral, proactivo y estratégico. El incremento del 73% al 85% en cumplimiento no es arbitrario: representa cerrar las brechas críticas identificadas (desarrollo comunitario del 58% al 85%, derechos humanos del 65% al 80%, gestión ambiental del 71% al 90%), manteniendo las fortalezas existentes en prácticas laborales y asuntos de consumidores. El horizonte temporal de 36 meses equilibra ambición con viabilidad, permitiendo implementación gradual, medición de resultados y ajustes necesarios.

Objetivos Específicos: Cuatro Perspectivas de Valor Sostenible

Perspectiva Económica. Transparencia pública y rendición de cuentas en sostenibilidad establecida mediante reporte anual

Para Coltanques, este objetivo significa abandonar la opacidad informativa que genera sospecha de greenwashing y adoptar estándares internacionales de reporte (GRI). Específicamente, implica documentar públicamente desempeño en las 7 materias fundamentales de ISO 26000, facilitando verificación independiente y comparabilidad sectorial. Esto fortalece confianza de clientes corporativos (que necesitan datos para sus reportes Alcance 3), inversionistas y autoridades. La empresa podrá demostrar con evidencia verificable su liderazgo en sostenibilidad, diferenciándose de competidores que solo declaran intenciones sin respaldo.

Perspectiva Social. Estrategia estructurada de desarrollo comunitario implementada, elevando cumplimiento de 58% a 85% en 24 meses

Este objetivo transforma la inversión social dispersa actual en una estrategia articulada basada en diagnósticos participativos de necesidades en las 15 comunidades prioritarias identificadas (corredores viales de alta frecuencia operacional). Significa pasar de donaciones ad-hoc a programas co-diseñados con gobiernos locales, organizaciones sociales y población beneficiaria, con metas medibles de impacto mediante metodología SROI (Retorno Social de la Inversión). Para Coltanques, esto reduce riesgos de conflictividad social, fortalece la licencia social para operar en territorios vulnerables, y genera valor compartido: comunidades obtienen desarrollo genuino, empresa obtiene legitimidad operacional sostenible.

Perspectiva Ética. Gestión proactiva de derechos humanos con evaluación de impacto, elevando cumplimiento de 65% a 80% en 18 meses

Implica implementar Evaluación de Impacto en Derechos Humanos (EIDH) según Principios Rectores ONU, identificando riesgos reales y potenciales en operación directa y cadena de suministro. Para Coltanques, esto significa evaluar condiciones laborales de conductores propios y contratistas (jornadas, descansos, acoso), identificar riesgos de trabajo infantil o forzoso en proveedores críticos, y establecer mecanismo de reclamación accesible para víctimas o testigos de vulneraciones. Esto previene contingencias legales, reputacionales y financieras derivadas de violaciones no detectadas, y alinea la empresa con estándares internacionales que exigen clientes multinacionales.

Perspectiva Ambiental. Estrategia climática con metas de reducción de emisiones 20% al 2030 y neutralidad carbono 2050, elevando cumplimiento ambiental de 71% a 90%

Este objetivo alinea a Coltanques con urgencia climática global y compromisos del Acuerdo de París. Significa establecer metas validadas científicamente mediante iniciativa Science Based Targets (SBTi), transitar progresivamente a flota de menor huella carbono (gas natural vehicular, híbridos, eléctricos), implementar ecoconducción certificada, y compensar emisiones residuales con proyectos certificados. Para la empresa, esto genera:

- 1) Diferenciación competitiva mediante servicios “carbono neutral certificado”
- 2) Acceso a financiamiento verde con tasas preferenciales
- 3) Anticipación a regulaciones climáticas futuras que penalizarán emisores intensivos
- 4) Atracción de clientes corporativos comprometidos con Net Zero 2050.

Medios para Lograr el Objetivo

Acciones Operativas Concretas

El nivel superior del árbol de objetivos identifica 8 medios específicos (M1.1 a M4.2) que transforman las causas raíz del problema en acciones concretas:

M1.1 - Diagnóstico participativo de necesidades comunitarias. Completar mapeo en 15 comunidades prioritarias mediante talleres participativos con autoridades locales, organizaciones sociales y población, identificando necesidades reales y oportunidades de co-creación de valor.

M1.2 - Política formal de inversión social. Aprobar política corporativa con criterios claros de priorización (alineación con ODS, generación de valor compartido, cobertura territorial balanceada), montos presupuestales definidos (3.5% utilidades), y mecanismos de seguimiento con metodología SROI.

M2.1 - Matriz de riesgos de derechos humanos. Implementar EIDH estructurada según Principios Rectores ONU, identificando riesgos sectoriales (jornadas extendidas, acoso,

discriminación) y específicos de cadena de suministro, con planes de mitigación y responsables definidos.

M2.2 - Debida diligencia en derechos humanos. Implementar protocolo de evaluación de proveedores críticos en cadena de suministro, verificando cumplimiento de estándares laborales mínimos y estableciendo cláusulas contractuales vinculantes.

M3.1 - Primer reporte público de sostenibilidad. Publicar reporte GRI o reporte integrado en marzo 2026, documentando desempeño 2025 en 7 materias ISO 26000 con indicadores verificables y comparables, disponible en web corporativa.

M3.2 - Mecanismo de participación de stakeholders. Conformar Comité Consultivo de Sostenibilidad con representantes de comunidades, clientes corporativos, ONGs ambientales, autoridades y trabajadores, con reuniones trimestrales para retroalimentar prioridades y seguimiento de compromisos.

M4.1 - Metas ambiciosas de reducción de emisiones. Establecer metas validadas SBTi: reducción 20% emisiones 2030 vs línea base 2024, neutralidad carbono 2050, con trayectoria anual monitoreada.

M4.2 - Programa de compensación y neutralización. Implementar compensación carbono mediante proyectos certificados (forestación, energías renovables), ofreciendo servicio diferenciado “Transporte Carbono Neutral” a clientes que valoran sostenibilidad.

Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El árbol de objetivos se alinea estratégicamente con cinco ODS prioritarios de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015), fortaleciendo la legitimidad y relevancia de la planificación:

ODS 3 (Salud y Bienestar). Gestión de derechos laborales y programas de bienestar psicosocial para conductores.

ODS 8 (Trabajo Decente). Debida diligencia en derechos humanos en cadena de suministro, asegurando estándares laborales.

ODS 11 (Ciudades Sostenibles). Programas de inversión social estructurados en 15 comunidades prioritarias.

ODS 13 (Acción Climática). Metas SBTi de reducción 20% emisiones 2030 y neutralidad carbono 2050.

ODS 16 (Instituciones Sólidas). Transparencia mediante reporte público GRI y mecanismo de reclamación estructurado.

ODS 17 (Alianzas). Comité Consultivo multi-stakeholder y alianzas con gobierno local, ONGs y academia.

Del Diagnóstico a la Acción Estratégica

El árbol de objetivos representado en la Figura 3 constituye el puente metodológico entre el diagnóstico y la planificación estratégica operativa. Para Coltanques, no es un ejercicio teórico sino una hoja de ruta concreta que identifica:

1. Dónde debe llegar la organización (objetivo central con meta cuantificada)
2. Qué dimensiones de valor debe fortalecer (objetivos específicos en perspectivas económica, social, ética y ambiental)
3. Cómo lograrlo operativamente (medios traducidos posteriormente en estrategias del Cuadro de Mando Integral).

Esta estructura jerárquica facilita asignación de responsabilidades, seguimiento de resultados y comunicación transparente de avances tanto internamente como a stakeholders externos.

Estrategias

El Cuadro de Mando Integral, según sus creadores Kaplan y Norton (1996), funciona como mecanismo que conecta la visión estratégica con la ejecución práctica mediante cuatro enfoques complementarios: lo financiero, lo relacionado con clientes y grupos de interés, los procesos operativos, y el desarrollo de capacidades organizacionales.

Tabla 3

Cuadro de Mando Integral – Mapa de Estrategias Empresa Coltanques S.A.S.

Cuadro De Mando Integral				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Metas Específicas	Indicadores de Medición	Iniciativas / Acciones
1. Perspectiva Financiera ¿Cómo debe verse la empresa ante los accionistas para ser financieramente exitosa?	Asegurar la sostenibilidad financiera de la inversión en Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad sostenible mediante mejora en eficiencia operacional y diferenciación competitiva, alcanzando ROE de 15% en 36 meses Lograr un Retorno Social de la Inversión (SROI) de \$ 3.5 COP por cada \$1 COP invertido 	<ul style="list-style-type: none"> % de cumplimiento ISO 26000 (medición anual) Índice SROI Inversión total en RSE: \$10,450M COP (3.5% utilidades anuales) 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar presupuesto anual del 3.5% de utilidades a programas de RSE Establecer alianzas con entidades financieras para acceder a líneas de crédito verde con tasas preferenciales
2. Perspectiva Del Cliente / Stakeholders ¿Cómo debe verse la empresa ante sus grupos de interés para alcanzar su visión?	Posicionar a Coltanques S.A. como empresa líder del sector en sostenibilidad y satisfacer las expectativas de los stakeholders clave	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la satisfacción de clientes corporativos en 15% Obtener certificación de servicio carbono neutral Publicar primer reporte de sostenibilidad (marzo 2026) 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción de clientes (aplicación semestral) Certificación carbono neutral obtenida (Sí/No) Reporte GRI publicado y disponible en web corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Crear línea de servicio diferenciada: "Transporte Carbono Neutral Certificado" Conformar Comité Consultivo de Sostenibilidad con representantes de comunidades, clientes y ONGs

<p>3. Perspectiva De Procesos Internos</p> <p>¿En qué procesos debe ser excelente la empresa para satisfacer a sus stakeholders?</p>	<p>Implementar las estrategias de RSE necesarias para fortalecer las materias fundamentales de ISO 26000 con mayores brechas</p>	<p>PROCESO 1 - Desarrollo Comunitario: Elevar cumplimiento de 58% a 85% en 24 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de cumplimiento por cada materia fundamental ISO 26000 	<p>Desarroll Comunitario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 1.1: Mapeo comunitario • Estrategia 1.2: Programa inversión social • Estrategia 1.3: Medición impacto SROI
		<p>PROCESO 2 - Derechos Humanos: Elevar cumplimiento de 65% a 80% en 18 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15 diagnósticos comunitarios completados 	<p>Para Derechos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 2.1: EIDH • Estrategia 2.2: Debida diligencia proveedores • Estrategia 2.3: Mecanismo reparación
		<p>PROCESO 3 - Gestión Ambiental: Elevar cumplimiento de 71% a 90% en 36 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EIDH finalizada y matriz de riesgos DDHH aprobada 	<p>Para Medio Ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 3.1: Metas SBTi • Estrategia 3.2: Flota baja carbono • Estrategia 3.3: Compensación carbono
		<p>PROCESO 4 - Transparencia: Establecer reporte público en 12 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15% reducción emisiones CO₂ vs 2024 • Reporte GRI publicado 	<p>Para Transparencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 4.1: Reporte GRI
		<p>Elevar el cumplimiento promedio de ISO 26000 de 73% a 85% en 36 meses</p>		

<p>4. Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento</p> <p>¿Cómo debe desarrollar la empresa sus capacidades organizacionales para lograr su visión?</p>	<p>Desarrollar las capacidades humanas y técnicas necesarias para una gestión estratégica de la RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al 100% del equipo de sostenibilidad en estándares GRI, metodología EIDH y cálculo SROI • Conformar equipo multidisciplinario especializado en RSE • Implementar sistema digital de gestión de sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • % de personal capacitado en temas de RSE • Número de profesionales con certificaciones en sostenibilidad • Comité de Sostenibilidad operativo (reuniones trimestrales) • Software de gestión implementado (Sí/No) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar consultoría especializada externa para capacitación en EIDH y GRI • Enviar a 3 colaboradores a programas de certificación en sostenibilidad • Implementar plataforma digital para monitoreo de indicadores RSE • Establecer programa de formación continua en RSE
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboracion Propia de Cuadro de mando integral.

La Tabla 3 presenta el CMI diseñado para Coltanques, que articula cuatro objetivos estratégicos, doce metas específicas con horizonte temporal definido, dieciséis indicadores de medición verificables, y cuatro procesos prioritarios de intervención (desarrollo comunitario, derechos humanos, gestión ambiental y transparencia) alineados con los objetivos específicos del árbol de objetivos (social, ético, económico y ambiental), estableciendo una relación causa-efecto entre las capacidades organizacionales, los procesos internos, los resultados con stakeholders y el impacto en la sostenibilidad financiera, para alcanzar el objetivo central de fortalecer la implementación de ISO 26000, elevando el cumplimiento promedio de 73% a 85% en 36 meses.

Objetivos Estratégicos de Responsabilidad Social Empresarial

Los objetivos estratégicos de RSE que orientarán el plan de acción de Coltanques se fundamentan en los resultados del diagnóstico realizado mediante la aplicación del instrumento basado en la norma ISO 26000. El diagnóstico, que incluyó entrevistas estructuradas con ocho

actores clave de la organización (Gerente General, Gerente de HSE, Gerente de Gestión Humana, Coordinador de Flota, representantes de conductores, cliente corporativo y líder comunitario), facilitó determinar el grado de implementación de la empresa en las siete dimensiones centrales de responsabilidad social.

Los resultados revelaron un nivel de cumplimiento promedio del 73%, ubicando a Coltanques en un estadio medio-alto de madurez en RSE, con desempeños diferenciados por materia: fortalezas consolidadas en prácticas laborales (82%), asuntos de consumidores (80%) y gobernanza organizacional (78%), contrastadas con brechas significativas en participación activa y desarrollo de la comunidad (58%), derechos humanos (65%) y medio ambiente (71%). Las materias de prácticas justas de operación alcanzaron un cumplimiento del 75%, reflejando avances importantes pero con oportunidades de mejora identificadas.

A partir de este diagnóstico riguroso, que permitió identificar tanto las capacidades consolidadas como las áreas que requieren intervención prioritaria, se formulan los siguientes siete objetivos estratégicos que guiarán la gestión de RSE de Coltanques durante el horizonte 2026-2028. Cada objetivo responde específicamente a las brechas detectadas y se orienta a fortalecer la contribución de la empresa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 3 (Salud y Bienestar), ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ODS 13 (Acción por el Clima) y ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas).

Objetivo Estratégico 1 - Gobernanza y Transparencia

Fortalecer la gobernanza de la RSE y mejorar la transparencia mediante la publicación del primer reporte de sostenibilidad bajo estándares GRI, alcanzando un nivel de cumplimiento del 90% en la materia fundamental de gobernanza organizacional para el año 2027.

Objetivo Estratégico 2 - Gestión de Derechos Humanos

Establecer un proceso riguroso de monitoreo en derechos humanos que contemple análisis de riesgos, acciones de prevención y canales de atención de quejas, elevando el nivel de adherencia en este pilar desde el 65% actual hasta un 85% en 2028.

Objetivo Estratégico 3 - Excelencia en Prácticas Laborales

Consolidar el liderazgo sectorial en seguridad y salud en el trabajo, manteniendo la tasa de accidentalidad por debajo de 2.0 por cada 100 trabajadores y alcanzando un índice de satisfacción laboral superior al 85% para el año 2027.

Objetivo Estratégico 4 - Gestión Ambiental y Acción Climática

Disminuir en un 25% las emisiones de gases que contribuyen al calentamiento global respecto a la línea base 2025, mediante renovación de flota, eficiencia operacional y exploración de combustibles alternativos, alcanzando un cumplimiento del 90% en gestión ambiental para el año 2028.

Objetivo Estratégico 5 - Ética e Integridad Operacional

Mantener el estándar de excelencia en prácticas justas de operación, alcanzando cero casos de corrupción confirmados y extendiendo criterios de RSE a la evaluación del 100% de proveedores críticos para el año 2027.

Objetivo Estratégico 6 - Servicio Responsable al Cliente

Consolidar la diferenciación competitiva mediante la oferta de servicios de transporte verde certificado con cálculo y comunicación de huella de carbono por embarque, alcanzando satisfacción del cliente superior a 4.5/5.0 para el año 2027.

Objetivo Estratégico 7 - Participación Comunitaria y Desarrollo Local

Estructurar una estrategia de inversión social que responda a necesidades identificadas de comunidades en zonas de operación, incrementando el cumplimiento en esta materia fundamental del 58% actual al 80% para el año 2028, mediante programas de educación, empleabilidad e infraestructura comunitaria.

Estos objetivos estratégicos se articulan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, particularmente con el ODS 3 (Salud y Bienestar), ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ODS 13 (Acción por el Clima) y ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), permitiendo que Coltanques contribuya a la Agenda 2030 de desarrollo sostenible desde su gestión empresarial responsable.

Plan de Acción y Seguimiento

El plan de acción y seguimiento constituye el núcleo operativo del presente plan estratégico de RSE. Su diseño responde directamente a las brechas críticas identificadas en el diagnóstico ISO 26000 realizado a la empresa Coltanques, priorizando cuatro dimensiones de intervención que exhiben los menores niveles de cumplimiento o mayor impacto estratégico:

- Participación activa y desarrollo de la comunidad (58% de cumplimiento)
- Derechos humanos (65% de cumplimiento)
- Medio ambiente (71% de cumplimiento)
- Transparencia y rendición de cuentas (brecha transversal identificada).

La estructura metodológica del plan se fundamenta en el Cuadro de Mando Integral adaptado a RSE propuesto por González (2007), que permite organizar estrategias operativas en perspectivas coherentes e interrelacionadas. Para cada dimensión de intervención se especifican:

- Objetivo estratégico medible
- Estrategia operativa concreta
- Plazo de implementación
- Indicador de evaluación verificable
- Responsable de ejecución
- Recursos estimados

Esta estructura garantiza trazabilidad, asignación clara de responsabilidades y capacidad de monitoreo y ajuste durante la implementación.

El horizonte temporal del plan se establece en 36 meses (Abril 2026 – diciembre 2028), con hitos de evaluación semestral que permitan verificar avances, identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos. La inversión total estimada asciende a COP \$10,450 millones,

equivalentes al 3.5% de las utilidades anuales proyectadas de Coltanques para el trienio, porcentaje considerado sostenible financieramente y consistente con estándares sectoriales de inversión en RSE (Valenzuela et al., 2015). El plan contempla apalancamiento mediante alianzas estratégicas con gobierno local y entidades de financiamiento verde que potencien el impacto de los recursos propios.

La lógica de priorización de dimensiones responde a dos criterios fundamentales:

- Magnitud de la brecha identificada en el diagnóstico, y
- Impacto estratégico en la licencia social y competitividad.

La dimensión de participación activa y desarrollo comunitario exhibe la mayor brecha (58%) y resulta crítica para mantener relaciones constructivas con territorios donde opera Coltanques. La dimensión de derechos humanos, aunque con cumplimiento del 65%, presenta riesgos latentes que podrían materializarse en contingencias legales o reputacionales si no se implementa debida diligencia proactiva. La dimensión ambiental, con 71% de cumplimiento, requiere ambición climática acorde con compromisos sectoriales y nacionales. Finalmente, la transparencia constituye un habilitador transversal que fortalece la credibilidad de todas las demás dimensiones mediante comunicación verificable.

Figura 4*Plan de Acción - Desarrollo Comunitario***Dimensión: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad**

Objetivo	Estrategia	Acciones	Responsables	Inicio	Fin	Justificación	Cuánto	% de cumplimiento o Indicador
Elevar el cumplimiento de la materia fundamental "Participación activa y desarrollo de la comunidad" de 58% a 85% en 24 meses, mediante la implementación de una estrategia estructurada de inversión social que genere valor compartido en las 15 comunidades prioritarias identificadas en las zonas de operación de Coltanques.	Mapeo y diagnóstico participativo de necesidades comunitarias	Realizar caracterización socioeconómica y diagnóstico participativo de necesidades en las 15 comunidades prioritarias ubicadas en corredores viales donde Coltanques tiene mayor frecuencia de tránsito. El mapeo contempla: a) perfil demográfico y socioeconómico, b) identificación de actores clave (líderes, organizaciones, autoridades), c) diagnóstico de necesidades mediante metodología de grupos focales y entrevistas semiestructuradas, d) análisis de capacidades locales existentes, y e) priorización participativa de áreas de intervención.	Gerencia de HSE con apoyo de consultoría externa especializada en desarrollo comunitario	1/02/2026	30/06/2026	Alineación con el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos)	\$ 450 millones de pesos (consultoría, logística de campo, materiales)	* Número de comunidades con diagnóstico participativo completado: Meta 15/15 * Porcentaje de participación comunitaria en procesos diagnósticos: Meta ≥60% * Documentos de caracterización socioeconómica validados con autoridades locales
	Programa estructurado de inversión social con criterios de priorización	Diseñar e implementar programa de inversión social fundamentado en los diagnósticos participativos, priorizando proyectos en cuatro líneas de acción: a) Educación y formación (becas, mejoramiento de infraestructura escolar, programas de alfabetización digital), b) Generación de ingresos y empleo local (formación técnica, emprendimiento, contratación preferente), c) Infraestructura comunitaria (vías terciarias, acueductos, electrificación), y d) Salud y bienestar (brigadas médicas, programas nutricionales). El programa se rige por política formal de inversión social que establece criterios transparentes de selección, priorización y asignación de recursos.	Responsable: Gerencia de HSE - Comité de Inversión Social	1/07/2026	31/12/2027	ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente), ODS 11 (Ciudades sostenibles)	\$ 5600 millones (24 meses)	* Política de inversión social aprobada y socializada: Sí/No+ * Número de proyectos comunitarios ejecutados: Meta ≥30 proyectos en 24 meses * Inversión social anual ejecutada: Meta COP \$ 2800 millones/año * Porcentaje de ejecución presupuestal: Meta ≥90% * Número de beneficiarios directos: Meta ≥ 5000 personas
	Medición de impacto mediante metodología SROI (Retorno Social de la Inversión)	Implementar metodología de medición de impacto social basada en SROI (Social Return on Investment) para cuantificar el valor social generado por cada peso invertido en programas comunitarios. La metodología contempla: a) Identificación de stakeholders y definición de outcomes (resultados), b) Medición de inputs (inversiones) y outputs (productos), c) Valoración monetaria de outcomes mediante proxies financieros, d) Cálculo de índice SROI, y e) análisis de sensibilidad.	Gerencia de HSE con apoyo de consultoría especializada en medición de impacto	1/01/2027	31/12/2028	ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos)	\$280 millones (consultoría, capacitación, software)	* Índice SROI calculado para programas comunitarios: Meta ≥3.5:1 (COP \$3.5 de valor social por cada COP \$1 invertido) * Número de proyectos con evaluación de impacto SROI completada: Meta ≥10 proyectos * Reportes de impacto social publicados anualmente: Sí/No

Nota. Cuadro de Dimensión: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

Figura 5
Plan de Acción - Derechos Humanos
Dimensión: Derechos Humanos

Objetivo	Estrategia	Acciones	Responsables	Inicio	Fin	Justificación	Cuánto	% de cumplimiento o Indicador
Elevar el cumplimiento de la materia fundamental "Derechos humanos" de 65% a 80% en 18 meses, mediante la implementación de procesos de debida diligencia que identifiquen, prevengan y mitiguen riesgos de vulneración de derechos humanos en la operación directa y cadena de suministro de Coltanques.	Evaluación de Impacto en Derechos Humanos (EIDH) según Principios Rectores ONU	<p>Realizar Evaluación de Impacto en Derechos Humanos fundamentada en los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas.</p> <p>La EIDH contempla:</p> <p>a) Mapeo de derechos humanos potencialmente afectados por operaciones de Coltanques, b) Identificación de poblaciones vulnerables en zonas de operación, c) Evaluación de riesgos de vulneración según probabilidad e impacto, d) Construcción de matriz de riesgos priorizada, e) Definición de medidas preventivas y de mitigación f) Establecimiento de mecanismos de monitoreo.</p> <p>La evaluación incorpora consultas con comunidades, trabajadores, organizaciones sociales y expertos en derechos humanos.</p>	Gerencia Jurídica y de Cumplimiento con apoyo de Gerencia de HSE	1/02/2026	30/09/2026	ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)	COP \$380 millones (consultoría especializada, consultas comunitarias)	<p>* EIDH finalizada y aprobada por alta dirección: Sí/No</p> <p>* Matriz de riesgos de derechos humanos documentada con al menos 15 riesgos priorizados</p> <p>* Número de consultas comunitarias realizadas: Meta ≥ 10 consultas</p> <p>* Plan de acción de derechos humanos formulado: Sí/No</p>
	Debida diligencia en derechos humanos para proveedores y contratistas críticos	<p>Implementar proceso de debida diligencia en derechos humanos aplicado a proveedores y contratistas críticos (talleres de mantenimiento, distribuidores de combustible, empresas de vigilancia, contratistas de transporte).</p> <p>El proceso contempla:</p> <p>a) Identificación y categorización de proveedores críticos según riesgo de DDHH b) Evaluación inicial mediante autoevaluación y visitas de verificación c) Incorporación de cláusulas de derechos humanos en contratos d) Auditorías de seguimiento anuales e) Planes de acción correctiva para proveedores con hallazgos.</p> <p>Los proveedores que no cumplan estándares mínimos son excluidos gradualmente.</p>	Gerencia Comercial - Área de Compras y Contratación	1/10/2026	30/06/2027	ODS 8 (Trabajo decente) ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)	COP \$320 millones (capacitación, auditorías, fortalecimiento de proveedores)	<p>* Número de proveedores críticos evaluados en DDHH: Meta ≥ 50 proveedores</p> <p>* Porcentaje de proveedores críticos con cláusulas de DDHH en contratos: Meta 100%</p> <p>* Número de auditorías de DDHH a proveedores realizadas anualmente: Meta ≥ 20 auditorías/año</p> <p>* Porcentaje de proveedores con planes de acción correctiva en ejecución: Meta ≥ 80%</p>
	Mecanismo de recepción de quejas y reparación de vulneraciones de derechos humanos	<p>Establecer mecanismo accesible, confidencial y efectivo para que trabajadores, comunidades y otros stakeholders puedan reportar posibles vulneraciones de derechos humanos relacionadas con operaciones de Coltanques.</p> <p>El mecanismo contempla:</p> <p>a) Múltiples canales de reporte (línea telefónica gratuita, correo electrónico, plataforma web, atención presencial en oficinas regionales) b) Protocolo de recepción, investigación y respuesta con plazos definidos c) Garantías de confidencialidad y no retaliación d) Proceso de mediación y reparación cuando se confirmen vulneraciones e) Reporte anual agregado de casos recibidos y atendidos.</p> <p>El mecanismo se socializa ampliamente en comunidades y con trabajadores.</p>	Gerencia Jurídica y de Cumplimiento	1/07/2026	30/06/2027	ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) ODS 17 (Alianzas)	COP \$180 millones (implementación tecnológica, capacitación, operación)	<p>* Mecanismo de quejas de DDHH operativo: Sí/No</p> <p>* Número de canales de reporte disponibles: Meta ≥ 4 canales</p> <p>* Porcentaje de quejas recibidas respondidas en plazos establecidos: Meta ≥ 95%</p> <p>* Número de procesos de reparación ejecutados: Según casos confirmados</p> <p>* Reporte anual de quejas y resoluciones publicado: Sí/No</p>

Nota. Cuadro de la dimensión de los Derechos Humanos.

Figura 6

Plan de Acción – Medio Ambiente

Dimensión: Medio Ambiente

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsables	Inicio	Fin	Justificación	Cuánto	% de cumplimiento o indicador
Elevar el cumplimiento de la materia fundamental "Medio ambiente" de 71% a 90% en 36 meses, mediante el establecimiento de metas ambiciosas de reducción de emisiones alineadas con iniciativas científicas (SBTI) y la implementación de programas de eficiencia, renovación tecnológica y compensación ambiental.	Establecimiento de metas de reducción de emisiones basadas en ciencia (Science Based Targets)	<p>Definir y registrar metas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) coherentes con la iniciativa Science Based Targets (SBTI) y con la ambición de limitar el calentamiento global a 1.5°C establecida en el Acuerdo de París.</p> <p>Las metas contemplan:</p> <p>a) Reducción del 20% de emisiones absolutas (alcance 1 y 2) al 2030 respecto a línea base 2024 b) Alcanzar neutralidad de carbono al 2050 c) Reducción del 30% de intensidad de emisiones (tCO₂/km recorrido) al 2030</p> <p>Las metas se someten a validación por SBTi y se reportan anualmente en inventarios verificados de GEI.</p>	Gerencia de HSE - Coordinación Ambiental	Definición y registro de metas 1/04/2026	29/12/2026	ODS 13 (Acción por el clima) ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura)	COP \$ 420 millones (consultoría para definición de metas, registro SBTi, verificación de inventarios)	<p>* Metas SBTi registradas y validadas por la iniciativa: Sí/No</p> <p>* Reducción porcentual de emisiones absolutas vs línea base 2024: Meta -5% (2026), -10% (2027), -15% (2028)</p> <p>* Reducción porcentual de intensidad de emisiones: Meta -8% (2026), -18% (2027), -25% (2028)</p> <p>* Inventario anual de GEI verificado por tercero independiente: Sí/No</p>
	Programa de renovación tecnológica de flota y eficiencia energética	<p>Implementar programa acelerado de renovación de flota vehicular priorizando tecnologías de bajas emisiones y eficiencia energética.</p> <p>El programa contempla:</p> <p>a) Sustitución gradual de 120 vehículos (40% de la flota) por unidades con tecnología Euro VI o superior b) Pruebas piloto con vehículos de gas natural vehicular (GNV) y vehículos eléctricos para rutas regionales c) Programa de capacitación permanente en conducción eco-eficiente para 100% de conductores d) Implementación de sistema de telemetría avanzada para monitoreo de consumo de combustible y emisiones en tiempo real e) Optimización de rutas mediante software especializado que reduzca kilómetros recorridos sin carga.</p>	Gerencia de Operaciones - Coordinación de Flota	1/04/2026	1/12/2028 con renovación gradual anual	ODS 7 (Energía asequible y no contaminante) ODS 9 (Industria e innovación) ODS 13 (Acción climática)	COP \$ 2100 millones (inversión en renovación de flota, telemetría, capacitación)	<p>* Número de vehículos renovados con tecnología Euro VI o superior: Meta 120 unidades en 36 meses</p> <p>* Porcentaje de conductores capacitados en conducción eco-eficiente: Meta 100%</p> <p>* Reducción porcentual del consumo de combustible por km recorrido: Meta -12% al 2028</p> <p>* Número de vehículos piloto GNV o eléctricos en operación: Meta ≥ 5 unidades</p> <p>* Porcentaje de flota con telemetría instalada: Meta 100%</p>
	Programa de compensación y neutralización de emisiones residuales	<p>Implementar programa de compensación de emisiones residuales no evitables mediante proyectos de captura o reducción de carbono certificados.</p> <p>El programa contempla:</p> <p>a) Cuantificación anual de emisiones residuales post-implementación de medidas de reducción b) Adquisición de bonos de carbono en mercados voluntarios certificados (VCS, Gold Standard) priorizando proyectos de reforestación o energías renovables en Colombia c) Exploración de proyectos propios de reforestación en alianza con comunidades de zonas de operación d) Comunicación transparente de compensación realizada en reportes de sostenibilidad</p>	Gerencia de HSE - Coordinación Ambiental	15/01/2028	15/12/2028	ODS 13 (Acción por el clima) ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres)	COP \$ 650 millones (adquisición de bonos, proyectos de reforestación)	<p>* Toneladas de CO₂ equivalente compensadas anualmente: Meta según emisiones residuales calculadas</p> <p>* Porcentaje de emisiones residuales compensadas: Meta ≥ 30% al 2028, 100% al 2050</p> <p>* Número de proyectos de compensación con certificación internacional: Meta ≥ 2 proyectos</p> <p>* Hectáreas reforestadas en alianza con comunidades: Meta ≥ 50 hectáreas al 2028</p>

Nota. Cuadro de la dimensión del Medio Ambiente.

Figura 7
Plan de Acción – Transparencia
Dimensión: Transparencia y Rendición de Cuentas

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsables	Inicio	Fin	Justificación	Cuánto	% de cumplimiento o Indicador
Establecer un sistema robusto de transparencia y rendición de cuentas en sostenibilidad mediante la publicación del primer reporte de sostenibilidad bajo estándares GRI (Global Reporting Initiative) en marzo 2026 y la conformación de mecanismos de participación de stakeholders externos en la definición de prioridades de RSE.	Elaboración y publicación de reporte anual de sostenibilidad según estándares GRI	<p>Desarrollar capacidades internas para elaborar y publicar reporte anual de sostenibilidad fundamentado en estándares GRI (Global Reporting Initiative).</p> <p>El proceso contempla:</p> <p>a) Capacitación de equipo interno en metodología GRI b) Definición de materialidad mediante matriz que identifique temas prioritarios para empresa y stakeholders c) Recolección y sistematización de información cuantitativa y cualitativa sobre desempeño económico, ambiental y social d) Redacción de reporte con narrativa que explique contexto, estrategia, gobernanza, indicadores y metas e) Verificación externa del reporte por consultor independiente f) Publicación en sitio web corporativo y socialización con stakeholders clave.</p>	Gerencia de HSE con apoyo de Gerencia de Comunicaciones	1/04/2026	31/03/2027	ODS 12 (Producción y consumo responsables)	COP \$ 320 millones/año (consultoría GRI, verificación externa, diseño y publicación)	<p>* Primer reporte de sostenibilidad GRI publicado: Sí/No (Meta: marzo 2027)</p> <p>* Nivel de aplicación GRI alcanzado: Meta GRI Referenced o GRI Comprehensive</p> <p>* Reporte verificado externamente: Sí/No</p> <p>* Número de descargas/visualizaciones del reporte en sitio web: Meta ≥ 2000 en primer año</p> <p>* Matriz de materialidad actualizada anualmente: Sí/No</p>
		Primer reporte		Anual subsecuente	ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)			
	Conformación de Comité Consultivo de Sostenibilidad con participación de stakeholders externos	<p>Establecer Comité Consultivo de Sostenibilidad con participación de representantes de stakeholders externos que asesore a la alta dirección de Coltanques en la definición de prioridades, metas y estrategias de RSE.</p> <p>El comité se integra por:</p> <p>a) 2 representantes de comunidades de zonas de operación b) 1 representante de clientes corporativos c) 1 representante de organizaciones ambientales d) 1 académico experto en sostenibilidad e) 1 representante de trabajadores f) 3 directivos de Coltanques (Gerente General, Gerente HSE, Gerente Jurídico)</p> <p>El comité se reúne trimestralmente y emite recomendaciones públicas.</p>	Gerencia General con secretaría técnica en Gerencia de HSE	1/04/2026	15/12/2028	ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) ODS 17 (Alianzas)	COP \$ 180 millones (honorarios, logística de reuniones, sistematización)	<p>* Comité Consultivo de Sostenibilidad conformado e instalado: Sí/No (Meta: abril 2026)</p> <p>* Número de reuniones del comité realizadas anualmente: Meta 4 reuniones/año</p> <p>* Porcentaje de asistencia promedio de miembros externos: Meta ≥ 80%</p> <p>* Número de recomendaciones emitidas por el comité: Meta ≥ 8 recomendaciones/año</p> <p>* Porcentaje de recomendaciones implementadas o en proceso: Meta ≥ 70%</p>
		Operación permanente						

Nota. Cuadro de la dimensión transparencia y rendición de cuentas.

Conclusiones

El presente plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial formulado para Coltanques S.A.S representa una respuesta estructurada y metodológicamente rigurosa a los desafíos de sostenibilidad que enfrenta el sector de transporte especializado de hidrocarburos en Colombia. A partir del diagnóstico basado en ISO 26000, que identificó un nivel de cumplimiento promedio del 73% con brechas críticas en participación comunitaria (58%), derechos humanos (65%) y gestión ambiental (71%), este trabajo demuestra cómo la planificación estratégica puede transformar deficiencias detectadas en oportunidades de diferenciación competitiva y creación de valor compartido.

La aplicación integrada del Marco Lógico y el Cuadro de Mando Integral permitió construir un plan que responde simultáneamente a criterios de pertinencia (atender problemas reales identificados), viabilidad (considerar capacidades y recursos disponibles) y medibilidad (establecer indicadores verificables). El árbol de problemas evidenció que las brechas en RSE no constituyen debilidades aisladas sino manifestaciones de ausencias estructurales: falta de estrategia comunitaria, gestión reactiva de derechos humanos, ambición climática insuficiente y transparencia limitada. Su transformación en árbol de objetivos estableció metas cuantificables que elevarán el cumplimiento de ISO 26000 de 73% a 85% en 36 meses, con objetivos específicos diferenciados para cada dimensión priorizada.

El plan formulado prioriza estratégicamente cuatro dimensiones de intervención que representan tanto las mayores vulnerabilidades como las oportunidades más significativas para Coltanques. En participación comunitaria, el tránsito de acciones dispersas hacia inversión social estructurada mediante diagnósticos participativos y política formal fortalecerá la licencia social para operar en territorios complejos. En derechos humanos, la implementación de debida

diligencia según Principios Rectores de Naciones Unidas profesionalizará la gestión de riesgos laborales y en cadena de suministro. En gestión ambiental, el establecimiento de metas ambiciosas de reducción de emisiones alineadas con el Acuerdo de París posicionará a Coltanques como líder sectorial en acción climática. En transparencia, la publicación del primer reporte de sostenibilidad bajo estándares GRI demostrará rendición de cuentas pública verificable.

La inversión estimada de COP \$10,450 millones durante 36 meses, equivalente al 3.5% de las utilidades proyectadas, demuestra que la sostenibilidad es financieramente viable cuando se gestiona estratégicamente. Esta inversión no constituye un costo sino capital estratégico que generará retornos múltiples: fortalecimiento de la reputación corporativa, reducción de riesgos operacionales y regulatorios, acceso a mercados de clientes corporativos con compromisos climáticos ambiciosos, atracción y retención de talento en un mercado laboral competitivo, y construcción de relaciones sostenibles con comunidades en zonas de operación. El sistema de indicadores propuesto, distribuido en las cuatro perspectivas del CMI (financiera, stakeholders, procesos internos, aprendizaje organizacional), garantiza seguimiento sistemático del avance y posibilita ajustes adaptativos ante desviaciones. Los indicadores incluyen tanto medidas de cumplimiento (porcentaje de implementación de ISO 26000 por materia fundamental) como medidas de resultado (reducción de emisiones, satisfacción de stakeholders, retorno social de la inversión) y medidas de impacto (contribución a ODS priorizados).

La articulación estratégica en torno a seis Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 3, 8, 11, 13, 16, 17) demuestra que Coltanques puede contribuir significativamente a la Agenda 2030 desde su gestión empresarial responsable. Esta vinculación trasciende el cumplimiento formal

para configurar una estrategia de valor compartido donde el crecimiento de la empresa y el bienestar de la sociedad se fortalecen uno al otro, sin entrar en contradicción.

Desde la perspectiva académica, este trabajo llena un vacío metodológico significativo al documentar la aplicación estructurada de herramientas de planificación estratégica a la gestión de RSE en empresas medianas del sector transporte colombiano. La combinación del Marco Lógico (para vincular causas-objetivos-estrategias) con el Cuadro de Mando Integral (para operacionalizar mediante indicadores en cuatro perspectivas) resulta especialmente apropiada para contextos donde existen fortalezas institucionales consolidadas que coexisten con brechas estructurales específicas.

Desde la perspectiva empresarial, la implementación rigurosa de este plan permitirá a Coltanques S.A.S consolidarse como referente sectorial en sostenibilidad, demostrando que empresas de tamaño mediano en sectores tradicionalmente percibidos como contaminantes pueden liderar transformaciones hacia modelos de gestión responsable. El tránsito de acciones reactivas y dispersas hacia planificación estratégica estructurada posiciona a la RSE no como área periférica sino como función central que atraviesa todas las decisiones organizacionales.

Finalmente, este plan estratégico demuestra empíricamente que la Responsabilidad Social Empresarial, cuando se gestiona mediante diagnóstico riguroso, planificación metodológica y compromiso institucional verificable, fortalece simultáneamente el desempeño social, ambiental y financiero de las organizaciones. Para empresas como Coltanques que operan en sectores estratégicos para el desarrollo nacional, la sostenibilidad no constituye una opción sino un imperativo que determina su viabilidad competitiva y legitimidad social en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos del diagnóstico ISO 26000, la formulación del plan estratégico de RSE y las conclusiones derivadas del análisis realizado, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas a garantizar la implementación exitosa del plan y maximizar su impacto en Coltanques S.A.S. Estas recomendaciones se dirigen a tres audiencias diferenciadas: la alta dirección de la empresa, el equipo técnico responsable de la implementación, y la comunidad académica interesada en la gestión estratégica de RSE.

Recomendaciones para la Alta Dirección de Coltanques S.A.S

Asegurar liderazgo visible y compromiso sostenido de la alta dirección con la implementación del plan estratégico de RSE. La experiencia documentada en la literatura especializada demuestra que los planes de sostenibilidad fracasan cuando se delegan exclusivamente a áreas técnicas sin involucramiento genuino de la Gerencia General y la Junta Directiva. Se recomienda que el Gerente General presida personalmente el Comité de Sostenibilidad, participe en la presentación del primer reporte público de sostenibilidad, y vincule explícitamente el cumplimiento de metas de RSE con la evaluación de desempeño de gerentes de primera línea.

Asignar recursos financieros, humanos y tecnológicos suficientes para ejecutar el plan según lo proyectado. La inversión estimada de COP \$10,450 millones debe protegerse en el presupuesto trienal como partida específica no sujeta a recortes ante variaciones coyunturales del mercado. Se recomienda además contratar o designar un Gerente de Sostenibilidad con formación especializada, autoridad organizacional y reporte directo a Gerencia General, evitando que la RSE quede subordinada a otras áreas funcionales donde puede diluirse su prioridad estratégica.

Iniciar la implementación con victorias tempranas visibles que generen credibilidad interna y externa. Se recomienda priorizar para el primer semestre de 2026 acciones de alto impacto simbólico y viabilidad técnica: publicación del primer diagnóstico participativo en una comunidad piloto, lanzamiento de la línea ética con mecanismo de denuncia confidencial, y firma del compromiso público de reducción de emisiones. Estas victorias tempranas construyen momentum organizacional y demuestran a stakeholders escépticos que el plan trasciende la retórica para materializarse en acciones concretas.

Establecer alianzas estratégicas con actores externos que potencien el impacto del plan y reduzcan costos de implementación. Se recomienda explorar convenios con universidades para diagnósticos comunitarios participativos, alianzas con ONGs ambientales para programas de compensación de carbono, acuerdos con el gobierno local para cofinanciamiento de infraestructura comunitaria, y membresía en iniciativas sectoriales de sostenibilidad que faciliten intercambio de mejores prácticas y acceso a financiamiento verde.

Gestionar proactivamente las resistencias internas al cambio que inevitablemente surgirán durante la implementación. Sectores de la organización pueden percibir la RSE como carga administrativa adicional o interferencia en sus prioridades operativas. Se recomienda implementar un programa robusto de comunicación interna que explique los beneficios tangibles del plan para cada área, incluya capacitación en RSE para el 100% del personal durante el primer año, y reconozca públicamente a líderes y equipos que demuestren apropiación exitosa de las nuevas prácticas.

Recomendaciones para el Equipo Técnico de Implementación

Establecer procesos claros de gobernanza para la toma de decisiones relacionadas con RSE. Se recomienda formalizar un Reglamento del Comité de Sostenibilidad que defina:

periodicidad de reuniones (mínimo trimestral), quórum requerido, autoridad para aprobar modificaciones al plan, mecanismos de escalamiento de decisiones críticas a Junta Directiva, y procedimientos de seguimiento de acuerdos. Esta formalización evita la informalidad que diluye la efectividad de estructuras de gobernanza bien diseñadas en papel pero débiles en la práctica.

Diseñar e implementar un programa de capacitación diferenciado según roles organizacionales. No todos los colaboradores requieren el mismo nivel de profundidad en RSE. Se recomienda: capacitación básica (4 horas) para todo el personal sobre política de RSE y código de ética; capacitación intermedia (16 horas) para supervisores y coordinadores sobre gestión de stakeholders y dilemas éticos; capacitación avanzada (40 horas) para gerentes sobre estándares internacionales, reportes de sostenibilidad y estrategia de RSE. Este enfoque diferenciado optimiza recursos y genera competencias específicas donde son requeridas.

Establecer mecanismos formales de participación de stakeholders externos en el seguimiento del plan. Se recomienda conformar el Comité Consultivo de Sostenibilidad con representación equilibrada de comunidades (30%), clientes corporativos (20%), trabajadores (20%), ONGs/academia (20%) y autoridades (10%), con reuniones semestrales donde Coltanques presente avances verificables y reciba retroalimentación estructurada. Las actas de estas reuniones, publicadas en el sitio web corporativo, demostrarán rendición de cuentas genuina y no solo cosmética.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones Académicas

Realizar estudios longitudinales que evalúen el impacto real de la implementación de planes estratégicos de RSE en empresas medianas colombianas del sector transporte. La mayoría de la literatura documenta la formulación de planes pero escasamente su implementación y resultados verificables en horizontes de 3-5 años. Investigaciones que analicen qué factores

organizacionales, contextuales y metodológicos predicen implementación exitosa versus fracaso aportarían conocimiento valioso para académicos y practicantes.

Desarrollar instrumentos de diagnóstico de RSE adaptados específicamente al sector de transporte de carga en Colombia, considerando sus particularidades regulatorias, operacionales y de relacionamiento con stakeholders. Aunque ISO 26000 proporciona marco conceptual robusto, instrumentos sectorializados que incluyan indicadores específicos sobre gestión de riesgos viales, relacionamiento con autoridades de tránsito, impacto en infraestructura vial comunitaria y gestión de emisiones vehiculares facilitarían diagnósticos más precisos y comparabilidad entre empresas del sector.

Examinar cómo el nivel de desarrollo en RSE se relaciona con los resultados financieros en compañías colombianas de transporte de carga mediante estudios cuantitativos con muestras representativas. Aunque la literatura internacional sugiere correlación positiva, evidencia empírica en el contexto colombiano es limitada. Investigaciones que analicen si empresas con mayor cumplimiento de ISO 26000 exhiben mejor rentabilidad, menores costos de capital, mayor retención de clientes o mejores valoraciones de mercado, generarían argumentos basados en evidencia para promover adopción empresarial de RSE.

Investigar metodologías apropiadas para medir retorno social de la inversión (SROI) en programas de inversión social comunitaria de empresas de transporte. Dado que Coltanques implementará programas de educación, empleabilidad e infraestructura en comunidades, estudios que desarrollen y validen modelos de medición de SROI adaptados al contexto colombiano aportarían herramientas metodológicas replicables por otras empresas del sector que deseen cuantificar el valor social generado por sus inversiones comunitarias.

Recomendaciones Generales

Considerar la certificación internacional del sistema de gestión de RSE bajo estándares como SA 8000 (responsabilidad social), o la obtención del sello B Corp, como pasos futuros que formalizan y verifican externamente el compromiso de Coltanques con la sostenibilidad. Estas certificaciones, aunque implican inversión adicional, generan diferenciación competitiva verificable ante clientes y reguladores.

Evaluar periódicamente la vigencia del plan estratégico ante cambios significativos del contexto regulatorio, tecnológico o de mercado. Aunque el horizonte es 36 meses, revisiones estratégicas anuales permitirán ajustes adaptativos que mantengan la pertinencia del plan ante disrupciones como nuevas regulaciones de emisiones, cambios en preferencias de clientes corporativos o disponibilidad de tecnologías limpias emergentes.

Documentar sistemáticamente la experiencia de implementación del plan mediante estudios de caso internos que puedan compartirse con la comunidad académica y empresarial. Coltanques tiene la oportunidad de posicionarse como referente sectorial no solo por implementar RSE sino por documentar y difundir su experiencia, contribuyendo al conocimiento colectivo sobre gestión de sostenibilidad en empresas medianas colombianas.

La implementación rigurosa de estas recomendaciones, combinada con la ejecución disciplinada del plan estratégico formulado, posicionará a Coltanques S.A.S como empresa líder en sostenibilidad dentro del sector de transporte especializado de hidrocarburos, demostrando que la Responsabilidad Social Empresarial, gestionada estratégicamente, fortalece simultáneamente la competitividad, la legitimidad social y la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo (2004). El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos. Oficina de Apoyo Regional de Operaciones (ROS) y Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (PMP). Washington, D.C.: BID.
- Belda Hériz, I. (2018). Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible. Editorial Tébar Flores.
- Bermúdez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315-325.
- Fernández Izquierdo, M. (2014). El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- González, J. (2007). Balanced Scorecard aplicado a la gestión de responsabilidad social empresarial. *Revista Gestión y Estrategia Empresarial*, 15(2), 78-95.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2023). Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero de Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Ministerio de Transporte de Colombia. (2024). Transporte en cifras: Estadísticas 2023. <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/8513/transporte-en-cifras-estadisticas/>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Hacia una teoría de identificación y prominencia de las partes interesadas: Definiendo el principio de quién y qué realmente importa. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Ocampo, D., Arias, M., & Calle, A. (2015). Responsabilidad social empresarial en empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(71), 544-562.
- Organización Internacional de Normalización. (2010). ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (Serie Manuales No. 42). CEPAL, Naciones Unidas.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rodríguez, G., Gómez, M., & Ariza, D. (2018). Calidad de vida laboral y responsabilidad social empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 362-377.
- Valenzuela, L., Jara-Bertin, M., & Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administración de Empresas*, 55(3), 329-344.
- Van Hoof, B. (2008). *Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental*. Universidad de los Andes.

Apéndice

Apéndice A

Instrumento de Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial Basado en ISO 26000

El Apéndice A presenta el instrumento completo utilizado para realizar el diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial en Coltanques S.A.S. Este instrumento consiste en una entrevista estructurada basada en las siete materias fundamentales de la norma ISO 26000: i) Gobernanza Organizacional, ii) Derechos Humanos, iii) Prácticas Laborales, iv) Medio Ambiente, v) Prácticas Justas de Operación, vi) Asuntos de Consumidores, y vii) Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

El instrumento comprende 15 preguntas abiertas que permiten evaluar el nivel de implementación de cada materia fundamental mediante la identificación de prácticas consolidadas, áreas de oportunidad y el grado de integración de la RSE en la gestión organizacional. Cada pregunta incluye un sistema de valoración de cumplimiento en cuatro niveles (Alto, Medio, Bajo, No cumple) que facilita la cuantificación del diagnóstico.

Este instrumento fue aplicado mediante entrevistas individuales a ocho actores clave de Coltanques S.A.S durante el período del 1 al 5 de diciembre de 2025, incluyendo: Gerente General, Gerente de HSE (Salud, Seguridad y Medio Ambiente), Gerente de Gestión Humana, Coordinador de Flota, dos representantes de conductores, un cliente corporativo y un líder comunitario de zonas de operación. Los resultados obtenidos constituyeron la base empírica para la formulación del plan estratégico de RSE presentado en este trabajo.

La inclusión de este instrumento como apéndice permite la replicabilidad metodológica del diagnóstico en otras organizaciones del sector transporte, así como la verificación de la

rigurosidad del proceso de recolección de información que fundamenta las recomendaciones estratégicas del presente documento.

Entrevista Estructurada ISO 26000 - Coltanques S.A.

Instrumento de Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial

Basado en Iso 26000

Datos del Entrevistado

Nombre: _____

Cargo: _____

Área/Departamento: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Fecha de entrevista: _____

Lugar: _____

Objetivo:

Evaluar el nivel de implementación de las materias fundamentales de la norma ISO 26000 en Coltanques S.A., identificando prácticas consolidadas, áreas de oportunidad y el nivel de integración de la RSE en la gestión organizacional.

Materia Fundamental 1: Gobernanza Organizacional

1. ¿Cómo describe el compromiso de la alta dirección de Coltanques con la responsabilidad social empresarial? ¿Existen políticas formales, comités específicos o recursos asignados para gestionar temas de RSE?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

2. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas ante sus grupos de interés (accionistas, trabajadores, comunidades, autoridades)?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

Materia Fundamental 2: Derechos Humanos

3. ¿Coltanques tiene identificados los riesgos de vulneración de derechos humanos en su operación (trabajo forzoso, discriminación, libertad de asociación)? ¿Qué acciones preventivas implementa?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

4. ¿Cómo garantiza la empresa el respeto a los derechos de las comunidades donde opera, especialmente en zonas rurales o con presencia de grupos étnicos?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

Materia Fundamental 3: Prácticas Laborales

5. ¿Qué programas de seguridad y salud en el trabajo tiene implementados Coltanques? ¿Cuáles son los indicadores de accidentalidad y enfermedad laboral en los últimos dos años?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

6. ¿La empresa ofrece programas de capacitación, desarrollo profesional y bienestar para sus trabajadores? ¿Qué porcentaje de empleados participa en estos programas?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

Materia Fundamental 4: Medio Ambiente

7. ¿Qué medidas ha implementado Coltanques para reducir su huella ambiental (emisiones, consumo de agua, gestión de residuos)? ¿Cuenta con certificaciones ambientales?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

8. ¿Cómo gestiona la empresa los riesgos de derrames o incidentes ambientales en el transporte de hidrocarburos? ¿Qué protocolos de emergencia existen?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

Materia Fundamental 5: Prácticas Justas De Operación

9. ¿Coltanques cuenta con políticas anticorrupción, código de ética y canales de denuncia efectivos? ¿Cómo se garantiza su cumplimiento?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

10. ¿Qué criterios de responsabilidad social aplica la empresa en la selección y evaluación de proveedores y contratistas?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

Materia Fundamental 6: Asuntos de Consumidores

11. ¿Qué mecanismos utiliza Coltanques para garantizar la seguridad, calidad y confiabilidad de sus servicios de transporte de hidrocarburos?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

12. ¿Cómo gestiona la empresa las quejas, reclamos y solicitudes de sus clientes? ¿Existen indicadores de satisfacción?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

Materia Fundamental 7: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

13. ¿Qué programas de inversión social desarrolla Coltanques en las comunidades donde opera? ¿Cómo se priorizan estos proyectos?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

14. ¿La empresa realiza consultas previas o procesos de relacionamiento con comunidades antes de iniciar operaciones en nuevas zonas?

Respuesta: _____

Nivel de cumplimiento observado: Alto Medio Bajo No cumple

Pregunta Integradora

15. Desde su perspectiva, ¿cuál es el principal desafío que enfrenta Coltanques para fortalecer su gestión de responsabilidad social empresarial y alinearse mejor con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Respuesta: _____

Observaciones Generales Del Entrevistador:

Firma del entrevistado: _____

Firma del entrevistador: _____