

## **Formulación del plan estratégico para Crediservir**

John Fredy Perez Ortiz

Oscar Andres Correa Mendoza

Gabriela Tete Ospino

Asesor

Luis Alberto Sánchez García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

## Resumen

La formulación del Plan Estratégico consolida en el proceso de análisis y diagnóstico desarrollado en las fases anteriores, orientándolo hacia la estructuración de un plan estratégico enfocado en la (RSE) para Crediservir, fundamentado en las directrices de la Guía sobre Responsabilidad Social (ISO-26,000). A partir de una identificación de fortalezas, oportunidades de mejora continua y brechas de direccionamiento en la RSE, se establecen objetivos estratégicos, estrategias, indicadores y plazos que permiten integrar de manera sistemática los enfoques económico, social, ambiental y de gobernanza.

El plan propuesto busca fortalecer la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas organizacionales, promoviendo una gestión ética, transparente y orientada a la mejora continua. Asimismo, se enfatiza la relevancia de la articulación con los actores involucrados, el seguimiento de los impactos generados y la alineación con los ODS, como elementos clave para asegurar la sostenibilidad y el valor social del modelo cooperativo. De esta manera, el proceso que permitió como resultado este documento, cumple con los requerimientos académicos del diplomado, sino que aporta una herramienta estratégica aplicable que contribuye al fortalecimiento institucional y al posicionamiento responsable de Crediservir en su entorno.

**Palabras Claves:** Gestión Ética y Transparente; ISO 26000; Modelo Cooperativo; stakeholders; gestión sostenible.

## **Abstract**

The formulation of the Strategic Plan consolidates the analysis and diagnosis process developed in the previous phases, orienting it towards the structuring of a strategic plan focused on CSR for Crediservir, based on the guidelines of the Guide to Social Responsibility (ISO-26,000). Based on an identification of strengths, opportunities for continuous improvement, and gaps in CSR, strategic objectives, strategies, indicators, and deadlines are established to systematically integrate economic, social, environmental, and governance approaches.

The proposed plan seeks to strengthen consistency between institutional discourse and organizational practices, promoting ethical, transparent, and continuous improvement-oriented management. It also emphasizes the importance of coordination with stakeholders, monitoring the impacts generated, and alignment with the SDGs as key elements in ensuring the sustainability and social value of the cooperative model. In this way, the process that resulted in this document not only meets the academic requirements of the diploma course, but also provides an applicable strategic tool that contributes to Crediservir's institutional strengthening and responsible positioning in its environment.

***Keywords:*** Ethical and Transparent Management; ISO 26000; Cooperative Model; Stakeholders; Sustainable Management.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	9
Justificación.....	10
Objetivos .....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco Conceptual .....	12
Desarrollando la Propuesta para Crediservir .....	14
Justificación de Selección de Empresa e Instrumento.....	16
Marco Institucional – Crediservir.....	18
Formulario y Resultados .....	20
Interpretación de Resultados .....	32
Árbol de Problemas.....	36
Cuadro de Stakeholders Integrado .....	37
Árbol de Objetivos Efinado.....	38
Mapa de Estrategias Definitivo .....	39
Análisis Ético Sobre la Coherencia Entre discurso y Práctica en RSE .....	39
Plan de Acción y Seguimiento, Incorporando por Cada una de las Dimensiones.....	41
Dimensión Social.....	41
Dimensión Económica.....	42
Dimensión Ambiental .....	43

Dimensión de Gobernanza y Ética.....	44
Conclusión Final.....	45
Referencias Bibliográficas.....	46

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Gobierno Corporativo Infografía</i> .....	14
<b>Figura 2</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Uno</i> .....	20
<b>Figura 3</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Dos</i> .....	21
<b>Figura 4</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Tres</i> .....	21
<b>Figura 5</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Cuatro</i> .....	22
<b>Figura 6</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Cinco</i> .....	23
<b>Figura 7</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Seis</i> .....	23
<b>Figura 8</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Siete</i> .....	24
<b>Figura 9</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Ocho</i> .....	24
<b>Figura 10</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Nueve</i> .....	25
<b>Figura 11</b> <i>Hallazgos de Encuesta de la Pregunta Diez</i> .....	26
<b>Figura 12</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Once</i> .....	26
<b>Figura 13</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Doce</i> .....	27
<b>Figura 14</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Trece</i> .....	27
<b>Figura 15</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Catorce</i> .....	27
<b>Figura 16</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Quince</i> .....	28
<b>Figura 17</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Dieciséis</i> .....	29
<b>Figura 18</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Diecisiete</i> .....	29
<b>Figura 19</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en las Preguntas Dieciocho y Diecinueve</i> .....	30
<b>Figura 20</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en las Preguntas Veinte y Veintiuno</i> .....	31
<b>Figura 21</b> <i>Hallazgos de la Encuesta en la Pregunta Veintidos</i> .....	32

<b>Figura 22</b> <i>Árbol de Problemas Sobre la Implementación Insuficiente de la ISO Veintiséis Mil.</i>	36
<b>Figura 23</b> <i>Árbol de Objetivos para la Implementación de la ISO Veintiséis Mil.....</i>	38
<b>Figura 24.</b> <i>Mapa de las Estrategias para la Aplicación de la ISO Veintiséis Mil.....</i>	39

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Cuadro de Stakeholders</i> .....	37
<b>Tabla 2</b> <i>Dimensión-Social</i> .....	41
<b>Tabla 3</b> <i>Dimensión-Económica</i> .....	42
<b>Tabla 4</b> <i>Dimensión-Ambiental</i> .....	43
<b>Tabla 5</b> <i>Dimensión-Gobernanza y Ética</i> .....	44

## **Introducción**

Formulación de Plan Estratégico constituye la etapa de integración y consolidación del proceso desarrollado en las fases anteriores del diplomado. En la Fase 2 se establecieron los fundamentos conceptuales relacionados con la sostenibilidad, la producción limpia y la gobernanza responsable; en la Fase 3 se realizó la demostración de la planificación mediante el análisis institucional y el diagnóstico en RSE en la Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito Crediservir (Crediservir, 2026) y en la Fases se determinó que aplicación de la norma ISO 26000 y los ODS, identificando problemáticas, causas, efectos, objetivos y estrategias.

A partir de estos insumos, la presente fase tiene como propósito estructurar un plan estratégico de RSE que permita traducir el análisis realizado en acciones concretas, medibles y coherentes con la realidad organizacional. Este plan busca integrar de manera transversal los principios de la ISO 26000 en la planificación institucional de Crediservir, fortaleciendo la articulación entre la gestión económica, social, ambiental y ética.

La formulación del plan estratégico no responde únicamente a un ejercicio académico, sino que se concibe como una herramienta de gestión orientada a generar valor, sostenibilidad y coherencia entre el discurso institucional y las prácticas organizacionales. De esta manera, la Fase 5 permite proyectar a Crediservir hacia una gestión responsable de largo plazo, alineada con los ODS y con los principios del cooperativismo, fortaleciendo su impacto positivo en los grupos de interés y en el entorno donde opera.

## **Justificación**

La formulación del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial responde a la necesidad de dar continuidad al análisis desarrollado a lo largo del proceso para la consolidación de este documento, transformando los diagnósticos, herramientas y hallazgos en acciones concretas, medibles y sostenibles en el tiempo. Luego de identificar la relevancia de los procesos amigables de la organización en consumo sostenible y la gobernanza responsable, así como de analizar la aplicación de la ISO 26000 mediante herramientas estratégicas como el árbol de problemas en búsqueda de un diagnóstico acertado, un árbol personalizado de objetivos y un mapa con las estrategias, por esto resulta fundamental estructurar un plan que articule estos elementos dentro de la gestión institucional.

Este plan estratégico permite alinear los ejes Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG) con objetivos claros, estrategias definidas, indicadores de seguimiento y plazos realistas, fortaleciendo la integración de la RSE en la planificación organizacional. De esta manera, la sostenibilidad deja de ser percibida como un conjunto de acciones aisladas y se consolida como un componente estratégico que aporta valor, mejora la toma de decisiones y refuerza la coherencia del discurso corporativo y publicitario y las acciones concretas de la organización.

En síntesis, lo descrito constituye un paso clave para asegurar la trazabilidad del proceso, garantizar la mejora continua y promover una gestión responsable orientada al bienestar humano, la competitividad y el cumplimiento de los principios de la ISO veintiséis mil y los ODS.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular un plan estratégico con Responsabilidad Social Empresarial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediservir Ltda., orientado a fortalecer la progresiva aplicación de la ISO 26000, integrando criterios ambientales, sociales y de gobernanza en coherencia con la planificación institucional y los ODS.

### **Objetivos Específicos**

Establecer estrategias en Responsabilidad Social Empresarial para fortalecer los impactos sociales entre sus asociados y en las comunidades, en coherencia con los principios del sector solidario.

Promover acciones orientadas a la sostenibilidad económica de la cooperativa, mediante prácticas de gestión responsable alineadas a satisfacer las necesidades de sus stakeholders

Definir indicadores de seguimiento y medición para el cumplimiento de este plan de (RSE) que facilita la mejora continua y la toma de las decisiones.

## **Marco Conceptual**

La sostenibilidad en la gestión organizacional moderna se construye a partir de conceptos fundamentales que articulan la dimensión ambiental, social y de gobernanza. Entre ellos destacan las operaciones sostenibles que impacten en la menor medida de lo posible al entorno con la economía circular y el gobierno corporativo consiente, todos esenciales para comprender el modelo empresarial orientado al bienestar humano y a la competitividad responsable.

El concepto de producción limpia es fundamental para una buena gestión ambiental preventiva. Hoof (2008) explica que este enfoque propone transformar los procesos productivos mediante la mejor utilización de los recursos, se reducen las emisiones por medio de la incorporación de tecnologías más eficientes. Desde esta perspectiva, la producción más limpia no se concibe únicamente como una herramienta técnica, sino como un paradigma de gestión que conecta la eficiencia empresarial con la sostenibilidad ecológica, impulsando innovaciones orientadas a disminuir impactos negativos. En relación con la dimensión ambiental, la economía circular se presenta como un modelo estratégico que replantea las dinámicas tradicionales de producción y consumo. Belda Hériz (2018) define este modelo como un sistema diseñado para mantener los bienes y recursos en circulación durante más años, reduciendo la generación de desechos e incentivando el rediseño sostenible. Este enfoque es clave para comprender la manera en que la sostenibilidad puede integrarse a la gestión organizacional, pues fomenta la durabilidad, la reparación, el reciclaje y la mejora continua desde el diseño del producto. El consumo sostenible, por su parte, amplía este marco conceptual hacia las prácticas de usuarios, consumidores, empleados y organizaciones. Ortiz de Mendivil Llano (2012) plantea que el consumo sostenible es una perspectiva innovadora que exige repensar la forma en que los mercados operan, incorporando principios de responsabilidad social y ambientales, en las

adquisiciones y en la cultura organizacional. Desde la gestión interna, este concepto implica adoptar programas educativos, estrategias de comunicación transparente y mecanismos que incentiven comportamientos responsables en toda la cadena de valor. Junto a estos pilares ambientales y de mercado, la dimensión institucional cobra relevancia mediante el gobierno corporativo que garantizan transparencia, equidad y responsabilidad en la toma de decisiones. Fernández Izquierdo (2014) sostiene que el gobierno corporativo impulsa la responsabilidad social corporativa, permitiendo que las empresas orienten sus acciones hacia la sostenibilidad y la confianza de los stakeholders. Rosso (2018) complementa esta idea al demostrar, desde evidencia empírica, que las prácticas sólidas de gobernanza fortalecen la credibilidad organizacional y permiten operacionalizar la sostenibilidad como un eje estratégico. De igual manera, Soto y Soto (2016) enfatizan la relación entre gobernanza, ética empresarial y sostenibilidad, indicando que una buena estructura directiva promueve decisiones coherentes con principios socioambientales. Finalmente, Tabra Ochoa (2015) resalta que los organismos internacionales también han reconocido la importancia del gobierno corporativo como mecanismo para promover solidaridad, rendición de cuentas y estándares globales de responsabilidad.

En conjunto, estos conceptos permiten comprender que la sostenibilidad organizacional requiere integrar la eficiencia ambiental, el consumo consciente, la ética y la gobernanza como elementos complementarios. Así, la producción limpia, la economía circular y el consumo sostenible se articulan con una estructura de gobierno corporativo que garantiza que estas prácticas sean duraderas, verificables y estratégicas dentro de la empresa.

## Desarrollo de la Propuesta

Propuesta estratégica breve sobre la sostenibilidad desde la gestión organizacional.

Figura 1

Gobierno Corporativo Infografía

<h1>GOBIERNO CORPORATIVO</h1> <p><b>Pilar del bienestar humano y organizacional.</b></p>	
<p><b>CONCEPTO:</b></p> <p>El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas, garantizando la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad frente a sus grupos de interés. Según Fernández Izquierdo (2014), este modelo actúa como motor de la responsabilidad social corporativa, promoviendo decisiones éticas que equilibran el crecimiento económico con el bienestar social.</p>	
<p><b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</b></p> <p>De acuerdo con Soto y Soto (2016), los pilares fundamentales del gobierno corporativo son la ética empresarial, la transparencia, la responsabilidad y la participación de los stakeholders. Estos principios fortalecen la confianza, mejoran la gestión organizacional y garantizan prácticas sostenibles a largo plazo.</p>	
<p><b>BENEFICIOS EN LAS ORGANIZACIONES</b></p> <p>El gobierno corporativo genera beneficios significativos en las empresas, como el aumento de la confianza de los inversionistas, la mejora en la reputación corporativa y la mayor eficiencia en la toma de decisiones. Por ejemplo, Rosso (2019) destaca que las empresas que aplican estructuras claras de control y transparencia reducen los riesgos financieros y atraen capital, lo que les permite mantener estabilidad económica y credibilidad social.</p> <p>Un caso concreto se observa en compañías que, al integrar comités éticos y auditorías internas, logran prevenir conflictos de interés y fortalecer la relación con sus empleados y clientes.</p>	
<p>Coincido con los autores en que el gobierno corporativo es esencial para construir empresas más éticas y sostenibles; sin embargo, considero que su efectividad depende del compromiso real de los líderes empresariales. No basta con adoptar políticas formales, sino que se requiere una cultura organizacional basada en la integridad y la empatía humana. Solo cuando las empresas entienden que su éxito está ligado al bienestar colectivo, el gobierno corporativo cumple su verdadero propósito.</p>	
	<p>El gobierno corporativo no solo mejora la gestión empresarial, sino que también impulsa el bienestar humano al fomentar la confianza, la equidad y la responsabilidad social. Su práctica responsable convierte a las organizaciones en agentes de desarrollo y sostenibilidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fernández Izquierdo, M. Á. (2014). El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa. Universitat Jaume I.</li> <li>• Rosso, J. W. (2018). El gobierno corporativo: teoría y evidencia empírica. Editorial UPTC.</li> <li>• Soto, D., &amp; Soto, D. (2016). Gobierno corporativo y ética de los negocios. RIL Editores.</li> </ul>	

*Nota.* Principios y prácticas que garantizan transparencia, ética y rendición de cuentas. Fuente: Autores (2026).

En una buena gestión organizacional contemporánea exige integrar estrategias de sostenibilidad que garanticen un equilibrio entre productividad, innovación y responsabilidad ambiental. En este contexto, la producción limpia se entiende como la adopción de procesos que optimizan el uso de recursos naturales, minimizan residuos y reducen emisiones contaminantes. Por su parte, el consumo sostenible promueve la toma de decisiones responsables por parte de consumidores y organizaciones, orientadas a disminuir impactos ambientales y sociales negativos.

Con la gestión organizacional, ambos conceptos deben abordarse mediante una planificación estratégica integral que articule liderazgo, educación ambiental y cultura corporativa sostenible. Implementar una estrategia de producción limpia implica rediseñar procesos productivos, invertir en tecnologías limpias e incorporar indicadores de desempeño ambiental. A su vez, el consumo sostenible requiere sensibilizar a colaboradores, clientes y proveedores de mantener la eficiencia energética, el reciclaje y economía circular

Una propuesta estratégica eficaz podría incluir:

- Diagnóstico del impacto ambiental y consumo de recursos.
- Programas de formación interna sobre sostenibilidad y economía circular.
- Alianzas con proveedores responsables y comprometidos con prácticas verdes.
- Comunicación transparente sobre resultados, metas y avances sostenibles.

Estas acciones se relacionan directamente con las metas de ODS 12 que diseñadas “garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”, destacando la necesidad de reducir la generación de desechos, promover un estilo de vida responsable y optimizar recursos de acuerdo con, Porter y Kramer (2011) sostienen que la sostenibilidad empresarial se convierte

en una fuente de valor compartido, permitiendo a las organizaciones generar beneficios económicos mientras contribuyen al bienestar social y ambiental.

En conclusión, integrar en la gestión el consumo sostenible para tener producción limpia no debe verse únicamente como una tendencia moderna, sino como una necesidad estratégica y ética. Las empresas que asumen este compromiso no solo optimizan sus procesos y fortalecen su reputación, sino que también aportan al bienestar colectivo siguiendo la ODS 12. De esta manera, la sostenibilidad se consolida como un eje central del liderazgo organizacional y una oportunidad real para construir un futuro más equilibrado y consciente.

### **Justificación de Selección de Empresa e Instrumento**

El presente trabajo, desarrollado en el marco de la gerencia estratégica y RSE, tiene como propósito evidenciar la comprensión de los procesos de planificación estratégica mediante el diseño, aplicación y análisis de una herramienta de recolección de información (encuesta) con base en la norma ISO veintiséis mil. Dicho-permite realizar un diagnóstico integral la gestión y RSE de una organización regional para evaluar su grado de alineación con los ODS.

Con lo anterior, Crediservir fue selecciona como caso de estudio por reunir las siguientes condiciones que garantizan la viabilidad, rigor y pertinencia académica del diagnóstico:

- Acceso público a la información para la transparencia: Crediservir comparte de forma abierta y estructurada sus informes de gestión, políticas institucionales y reportes de sostenibilidad en su página web oficial ([www.crediservir.coop](http://www.crediservir.coop)) Destaca el Informe de Gestión 2024 (Informe de Gestión 2024) y las secciones dedicadas a el sistema de gestión de calidad, ambiental y atención al consumidor cooperativo, lo que

proporciona la triangulación de datos secundarios con la información primaria obtenida mediante el instrumento diseñado lo que facilita su estudio.

- Compromiso y documentado con la RSE y los ODS: La cooperativa declara abiertamente en su portal institucional su adhesión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y presenta iniciativas concretas vinculadas a materias centrales de ISO 26000. Este posicionamiento público convierte a Crediservir en un caso idóneo para evaluar la coherencia entre discurso y práctica en materia de responsabilidad social.
- Relevancia regional y representatividad del sector cooperativo financiero: Al tratarse de una cooperativa de carácter regional con 41 años de trayectoria desde su fundación el 19 de julio de 1984, la organización permite examinar la aplicación de principios de RSE en un modelo empresarial solidario, inclusivo y de fuerte arraigo comunitario, lo que enriquece la reflexión académica sobre la sostenibilidad.

Por su parte, el instrumento de recolección de datos, elaborado en Google Forms, fue diseñado específicamente para este diagnóstico y se justifica académicamente por las siguientes razones:

- Fundamentación teórica en ISO 26000: Las preguntas se estructuran en torno a las siete materias centrales y los principios de la norma, garantizando un enfoque sistemático y reconocido internacionalmente para la evaluación de la RSE.
- Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo): El formulario combina preguntas cerradas con escalas tipo Likert (que permiten análisis estadístico descriptivo) y preguntas abiertas que facilita el análisis y la identificación de buenas prácticas y áreas de mejora. Esta combinación responde a la necesidad de realizar un diagnóstico profundo de carácter auditoría.

- Profundidad y especificidad superior: el instrumento fue mejorado y personalizado para CREDISERVIR, incorporando referencias directas a sus políticas públicas y a los ODS que la cooperativa prioriza, lo que incrementa la validez interna del diagnóstico.
- Facilidad de aplicación y trazabilidad: La utilización de Google Forms asegura anonimato, accesibilidad remota en la sede principal de Crediservir, registro automático de respuestas y exportación sencilla de los datos que facilita el análisis de las estadísticas y datos cualitativos y cualitativos cumpliendo con estándares éticos y técnicos de investigación académica.

En consecuencia, la selección de la Cooperativa Crediservir y del formulario diseñado en Google Forms responde a criterios de viabilidad de su utilización, transparencia, alineación con el propósito, permitiendo cumplir de manera óptima los objetivos de aprendizaje del curso y generar un diagnóstico robusto, documentado y susceptible de contribuir al conocimiento sobre la gestión responsable en organizaciones.

### **Marco Institucional – Crediservir**

Nombre completo: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediservir Ltda (Crediservir, 2026)

Naturaleza jurídica /Tipo: Persona jurídica de primer grado de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro, economía solidaria especializada en créditos y ahorros

Sede central: Ocaña (municipio) Norte de Santander, Colombia.

Misión: brindar servicios financieros ágiles a sus asociados: facilitando el acceso a soluciones de ahorro, crédito y bienestar, con un enfoque de solidaridad, confianza e inclusión.

Visión: Ser una cooperativa líder, sostenible y con amplia cobertura, reconocida por su compromiso social, innovación financiera y contribución al desarrollo comunitario (Crediservir, 2026)

Valores: institucionales: confianza, innovación y servicio.

Estructura organizacional.

Crediservir cuenta con una estructura basada en órganos de dirección propios del modelo cooperativo:

- Asamblea de Delegados.
- Consejo de Administración.
- Gerencia General.
- Juntas para el Apoyo y Comités (educación, riesgos, control social, crédito,

solidaridad, etc.)

Áreas operativas, entre ellas:

- Talento Humano.
- Financiera y Contable.
- Riesgos.
- Educación y Desarrollo Cooperativo.
- Servicio al Asociado FPQRS.
- Tecnología.
- Cartera y Crédito.

- Mercadeo.
- Responsabilidad Social / Proyección Comunitaria.

Esta estructura permite una gestión administrativa articulada con los principios cooperativos y con el enfoque de responsabilidad social.

### ***Formulario y Resultados***

**Tipo.** veintidós (22) preguntas cerradas de opción múltiple

**Diligenciada por.** colaboradores internos de Crediservir.

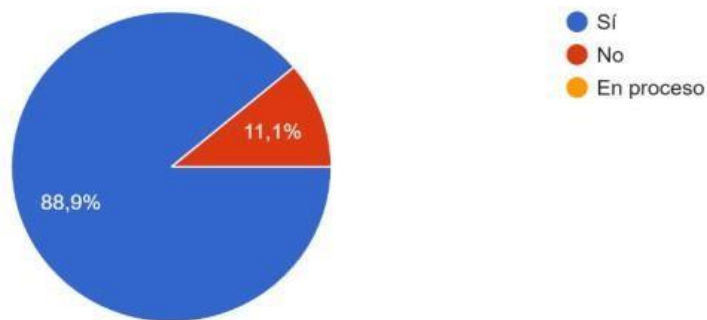
**Encuestados.** 8 Colaboradores.

### **Figura 2**

#### *Resultado de Encuesta*

A. Gobernanza organizacional 1. ¿La cooperativa cuenta con políticas formales de sostenibilidad o responsabilidad social?

9 respuestas



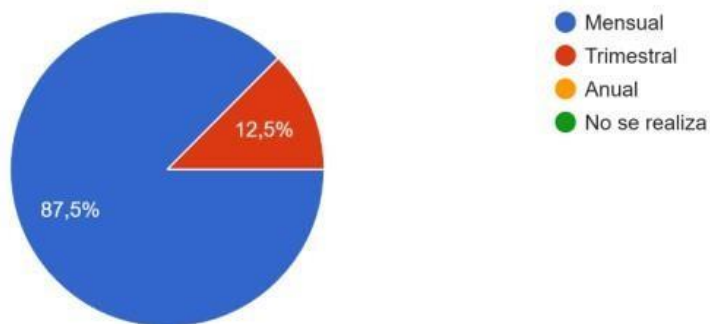
*Nota.* 89,9 % confirma que la cooperativa tiene políticas formales de RSE. Fuente: Autores (2026).

### Figura 3

#### Resultado de Encuesta

2. ¿Con qué frecuencia la alta dirección revisa y comunica a los colaboradores los avances en sostenibilidad?

8 respuestas



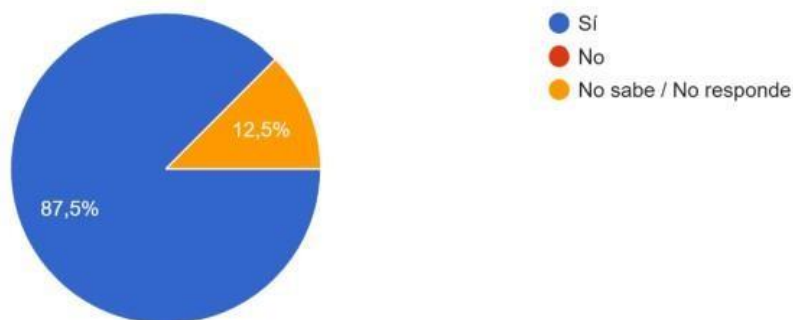
Nota. 87,5 % mensual y 12,5 % trimestral es la frecuencia. Fuente: Autores (2026).

### Figura 4

#### Resultado de Encuesta

B. Derechos Humanos 3. ¿La cooperativa tiene mecanismos para prevenir la discriminación y garantizar la igualdad de oportunidades?

8 respuestas



Nota. 87,5 % afirma que existen mecanismos en contra de las exclusiones y discriminaciones, esto favorece un ambiente con verdadera integración. Fuente: Autores (2026).

## Figura 5

### Resultado de Encuesta

**4. En caso afirmativo, describa brevemente algún mecanismo o política implementada por la cooperativa:**

(Respuesta abierta)

8 respuestas

Se publican las vacantes en el SENA y CONFACESAR

Mismas oportunidades para todos lo colaboradores, postulación de cargos.

Inclusión social

Es una cooperativa que cuida mucho su marco legal, reputacional, entre otros.

Respeto a los derechos humanos.

Mismos servicios para todos los asociados, no hay preferencias.

aplica la meritocracia, promueve la formación en los trabajadores, sueldo juntos.

Equidad para todos los colaboradores.

*Nota.* Equidad, meritocracia, inclusión y procesos transparentes de selección. Fuente: Autores (2026).

## Figura 6

### Resultado de Encuesta

C. Prácticas Laborales 5. ¿La organización ofrece programas de formación y bienestar para los colaboradores?

8 respuestas



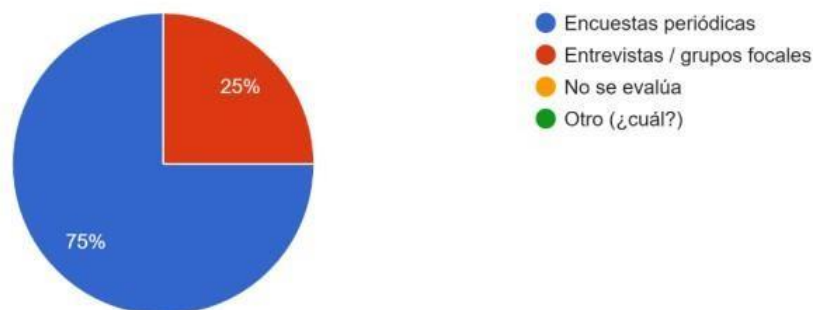
*Nota.* 100 % indica que se ofrecen programas para colaboradores. Fuente: Autores (2026).

## Figura 7

### Resultado de Encuesta

6. ¿Cómo evalúa la cooperativa la satisfacción laboral y el clima organizacional?

8 respuestas



*Nota.* 75 % mediante encuestas, 25 % entrevistas o grupos focales. Fuente: Autores (2026)

## Figura 8

### Resultado de Encuesta

D. Medio ambiente 7. ¿La cooperativa cuenta con prácticas de ecoeficiencia (ahorro energético, reciclaje, reducción de papel, etc.)?

8 respuestas



Nota. 100 % confirma prácticas ambientales en la cooperativa. Fuente: Autores (2026).

## Figura 9

### Resultado de Encuesta

**8. Mencione alguna práctica ambiental implementada por CREDISERVIR:**

(Respuesta abierta)

8 respuestas

App
Compra de bosques virgenes, paneles solares.
Paneles solares en la cooperativa para utilizar energía limpia
Guia cero papel y la digitalización.
Gestión de residuos
Desembolso de crédito de manera digital.
Guia cero papel, digitalización de documentos.
Se recicla el mugre de la ofisina

*Nota.* Digitalización, reciclaje, gestión de residuos, paneles solares y compra de bosques. Fuente: Autores (2026).

## Figura 10

### Resultado de Encuesta

E. Prácticas justas de operación 9. ¿Existen políticas para promover prácticas éticas, transparencia y anticorrupción?  
8 respuestas



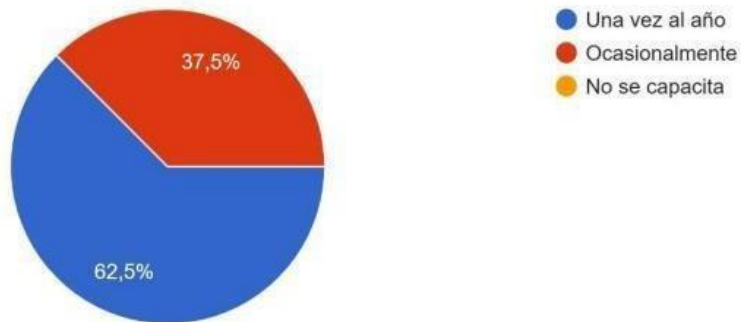
*Nota.* En crediservir, existen políticas de ética, transparencia y anticorrupción. Fuente: Autores (2026).

## Figura 11

### Resultado de Encuesta

10. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en ética y transparencia?

8 respuestas



*Nota.* Se capacita al personal en ética y transparencia de manera anual y ocasional. Fuente: Autores (2026).

## Figura 12

### Resultado de Encuesta

F. Asuntos de consumidores 11. ¿La cooperativa tiene mecanismos para garantizar la protección financiera y la educación del usuario?

8 respuestas



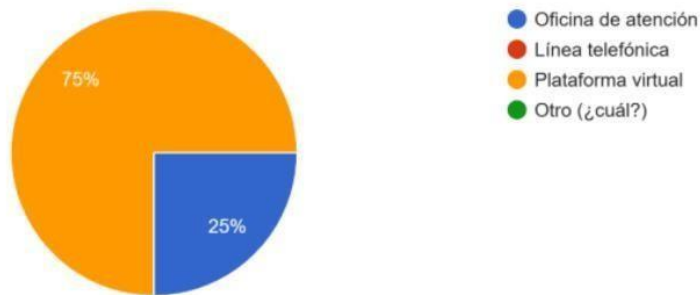
*Nota.* 100 % confirma mecanismos para usuarios. Fuente: Autores (2026).

### Figura 13

#### Resultado de Encuesta

12. ¿Qué mecanismos conoce usted que utiliza Crediservir para atender quejas y reclamos de los asociados?

8 respuestas



*Nota.* 75 % plataforma virtual, 25 % oficina de atención. Fuente: Autores (2026).

### Figura 14

#### Resultado de Encuesta

G. Participación y desarrollo de la comunidad 13. ¿CREDISERVIR desarrolla programas sociales dirigidos a la comunidad donde opera?

8 respuestas



*Nota.* Trabajadores afirman que se desarrollan en la comunidad. Fuente: Autores (2026).

## Figura 15

### Resultado de Encuesta

**14. Describa uno de los programas sociales o educativos que realiza la cooperativa:**  
(Respuesta abierta)

8 respuestas

Carnet siglo XXI
Educación financiera sobre el ahorro y crédito.
Gestionan punto ecológicos en los lugares verdes
Apoyo al deporte, donaciones a los ancianos y hogares de asilo.
Kits escolares, promover el carnet del siglo xxi para asociados
Visitas a colegios, universidades, y empresas.
Curso de educación cooperativa, brigadas de salud, apoyo al deporte, donaciones.
Hacen donaciones a colegios

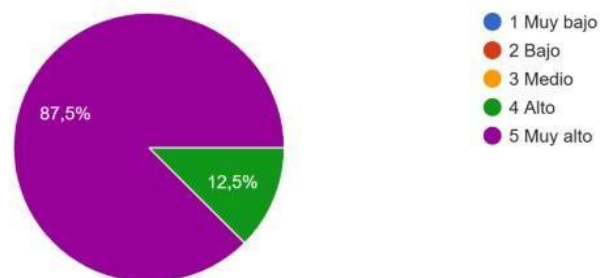
*Nota.* Respuesta libre que describe los programas que realiza la organización. Fuente: Autores (2026).

## Figura 16

### Resultado de Encuesta

H. Percepción general 15. En una escala del 1 al 5, califique el nivel general de compromiso de CREDISERVIR con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

8 respuestas



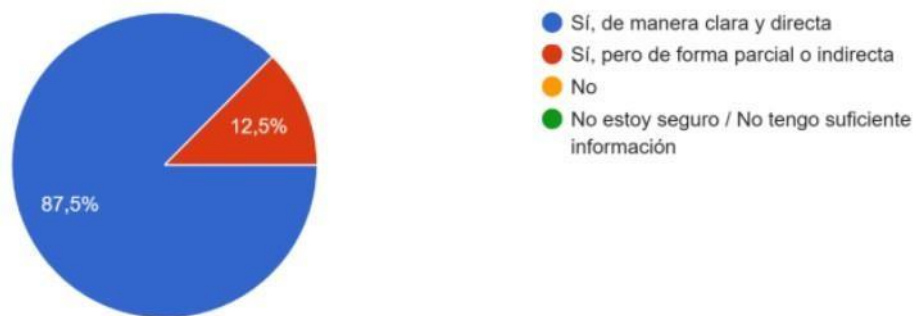
*Nota.* La percepción de los trabajadores de Crediservir es muy alta en relación con la RSE.

Fuente: Autores (2026).

**Figura 17***Resultado de Encuesta*

16. ¿Considera que Crediservir articula sus programas o acciones con alguno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)? Opciones de respuesta (cerrada):

8 respuestas

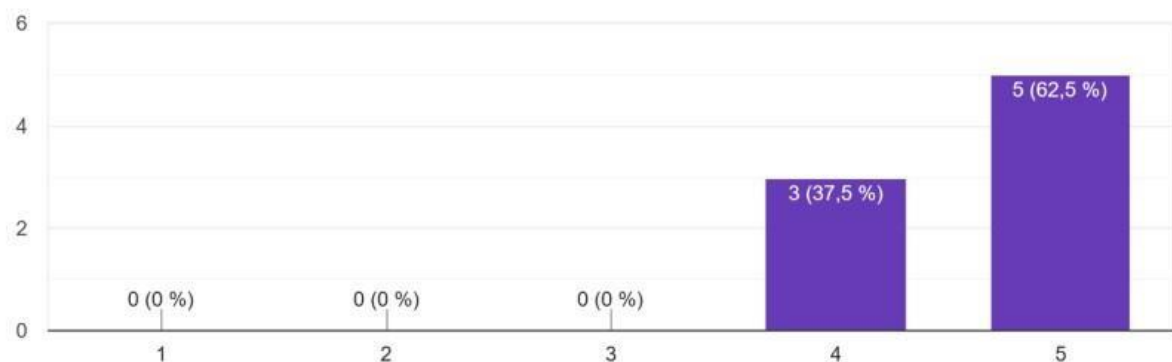


*Nota.* 87,5 % afirma que CrediServir articula sus programas con los ODS de manera clara, y 12,5 % de forma parcial o indirecta. Fuente: Autores (2026).

**Figura 18***Resultado de Encuesta*

17. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan alineadas considera que están las acciones de responsabilidad social de CREDISERVIR con su planificación estratégica institucional?

8 respuestas



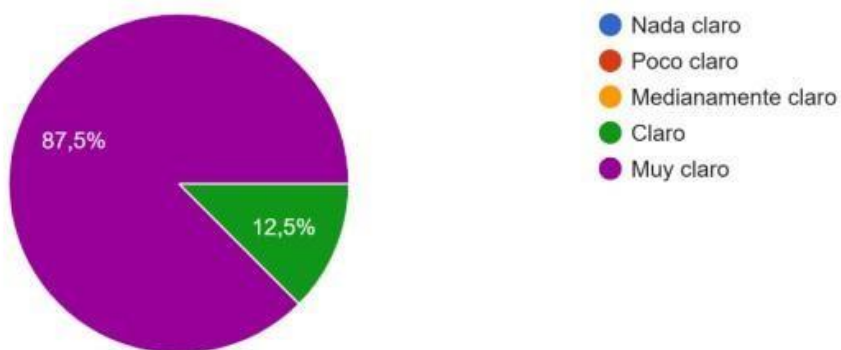
*Nota.* 62,5 % califica muy alta (5) y 37,5 % alta (4) la alineación de las acciones de RSE con la planificación estratégica de CrediServir. Fuente: Autores (2026).

## Figura 19

### Resultado de Encuesta

18. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan claramente comunica Crediservir sus aportes a los ODS? Escala 1-5.

8 respuestas



19. ¿Crediservir cuenta con metas o planes formales de sostenibilidad?

8 respuestas



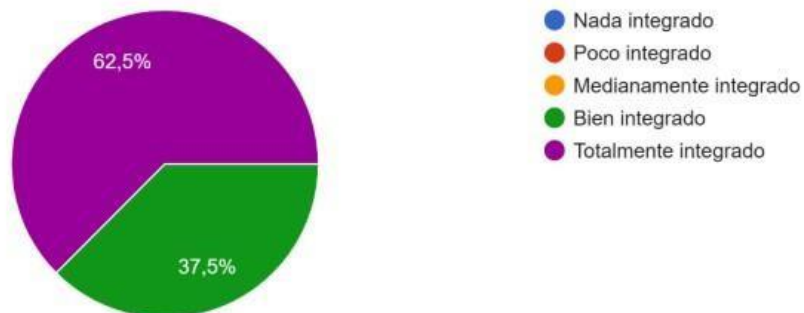
*Nota.* 87,5 % considera muy clara y 12,5 % clara la comunicación de CrediServir sobre sus aportes a los ODS. En la figura 19, el 100 % confirma que CrediServir cuenta con metas y planes formales de sostenibilidad. Fuente: Autores (2026).

## Figura 20

### Resultado de Encuesta

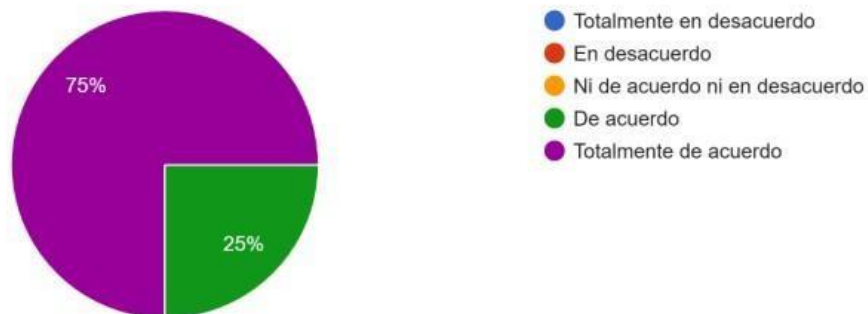
20. ¿Qué tan integrado considera que está el enfoque de RSE dentro de la planificación estratégica de Crediservir?

8 respuestas



21. ¿La cooperativa comunica de forma clara sus objetivos en sostenibilidad a los colaboradores?

8 respuestas



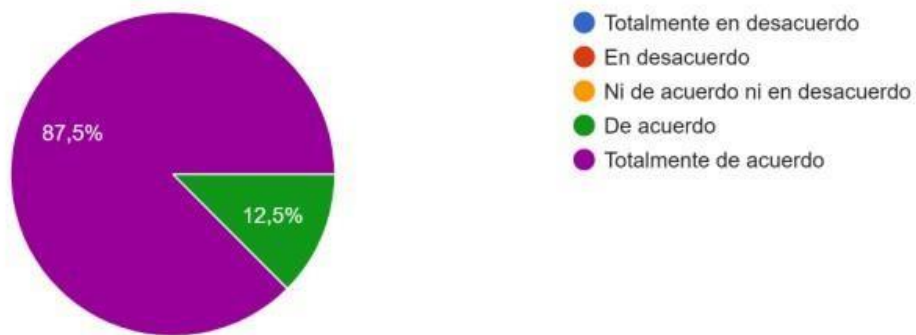
*Nota.* 62,5% considera el enfoque de RSE totalmente integrado y 37,5% bien integrado en la planificación estratégica de Crediservir. En relación a la pregunta 21, la mayoría indican que

están de acuerdo respecto a la claridad con la que la cooperativa comunica sus objetivos de sostenibilidad con los colaboradores. Fuente: Autores (2026).

## Figura 21

### Resultado de Encuesta

22. En general, considero que la RSE es parte fundamental del modelo de gestión de Crediservir.  
8 respuestas



*Nota.* Los votantes manifestaron estar de acuerdo en que la RSE es parte fundamental del modelo de gestión de Crediservir. Fuente: Autores (2026).

## Interpretación de Resultados

### *Políticas Formales de Sostenibilidad y RSE*

- Resultados: 88,9% de los encuestados indicó que la cooperativa cuenta con políticas formales; solo 11,1% señaló que no.
- Interpretación: Existe un alto nivel de conciencia sobre la existencia de políticas de RSE, lo que refleja un compromiso institucional sólido. Esto indica que la organización tiene marcos normativos claros y visibles para los colaboradores.

### ***Revisión y Comunicación de Avances por la Alta Dirección***

- Resultados: 87,5% mensual, 12,5% trimestral.
- Interpretación: La revisión periódica y comunicación frecuente de avances demuestra que la alta dirección integra la sostenibilidad dentro de la gestión diaria, promoviendo transparencia y seguimiento continuo.

### ***Igualdad, no Discriminación y Derechos Humanos***

- Resultados: 87,5% confirma que existen mecanismos; 12,5% no sabe. Respuestas abiertas indican publicación de vacantes en SENA y COMFACESAR, meritocracia, inclusión y equidad.
- Interpretación: La cooperativa usa políticas concretas para garantizar igualdad de oportunidades, inclusión social, salvaguardar los derechos humanos, la diversidad y la equidad están integradas en la cultura corporativa.

### ***Formación y Bienestar de los Colaboradores***

- Resultados: 100% afirma que existen programas de formación y bienestar.
- Interpretación: La cooperativa invierte activamente en el desarrollo del capital humano, lo que refuerza la RSE interna y mejora el clima laboral. La evaluación del clima organizacional mediante encuestas y grupos focales también evidencia un enfoque sistemático en la satisfacción del personal.

### ***Ecoeficiencia y Prácticas Ambientales***

- Resultados: 100% reporta prácticas ambientales como paneles solares, digitalización, reciclaje y guía cero papel.

- Interpretación: La cooperativa demuestra un fuerte compromiso ambiental, adoptando medidas para eficiencia energética estratégica y reducción de impacto ecológico, alineándose con ODS como el 12 y 13

### ***Ética, Transparencia y Anticorrupción***

- Resultados: 100% confirma políticas, capacitación anual u ocasional.
- Interpretación: La organización mantiene estándares éticos elevados y promueve la transparencia entre los colaboradores, lo que fortalece la gobernanza y la confianza institucional.

### ***Protección Financiera y Educación al Usuario***

- Resultados: 100% indica que existen mecanismos; 75% usa plataforma virtual para quejas y 25% oficina de atención.
- Interpretación: La cooperativa garantiza protección financiera y educación del usuario, fortaleciendo la confianza y alineando la gestión operativa con la RSE hacia los clientes y asociados.

### ***Programas Sociales y Educativos***

- Resultados: 100% reconoce programas sociales; ejemplos incluyen educación financiera, donaciones, apoyo al deporte, kits escolares, visitas educativas y brigadas de salud.
- Interpretación: La cooperativa tiene un alto compromiso social y comunitario, contribuyendo a los ODS 4 para la educación, 10 en disminución de las desigualdades y 11 para metrópolis y comunidades sostenibles.

### ***Compromiso General con RSE y Alineación con ODS***

Los resultados son los siguientes.

- Nivel de compromiso: 87,5% muy alto, 12,5% alto.
  - Articulación con ODS: 87,5% clara y directa.
  - Alineación con planificación estratégica: 62,5% escala 5, 37,5% escala 4.
  - Comunicación de objetivos y metas: 75% totalmente de acuerdo, 25% de acuerdo.
- 
- Interpretación: la cooperativa integra de manera efectiva la RSE en su planificación estratégica, con comunicación clara sobre metas y logros. La mayoría de los colaboradores perciben la RSE como parte esencial del modelo de gestión.

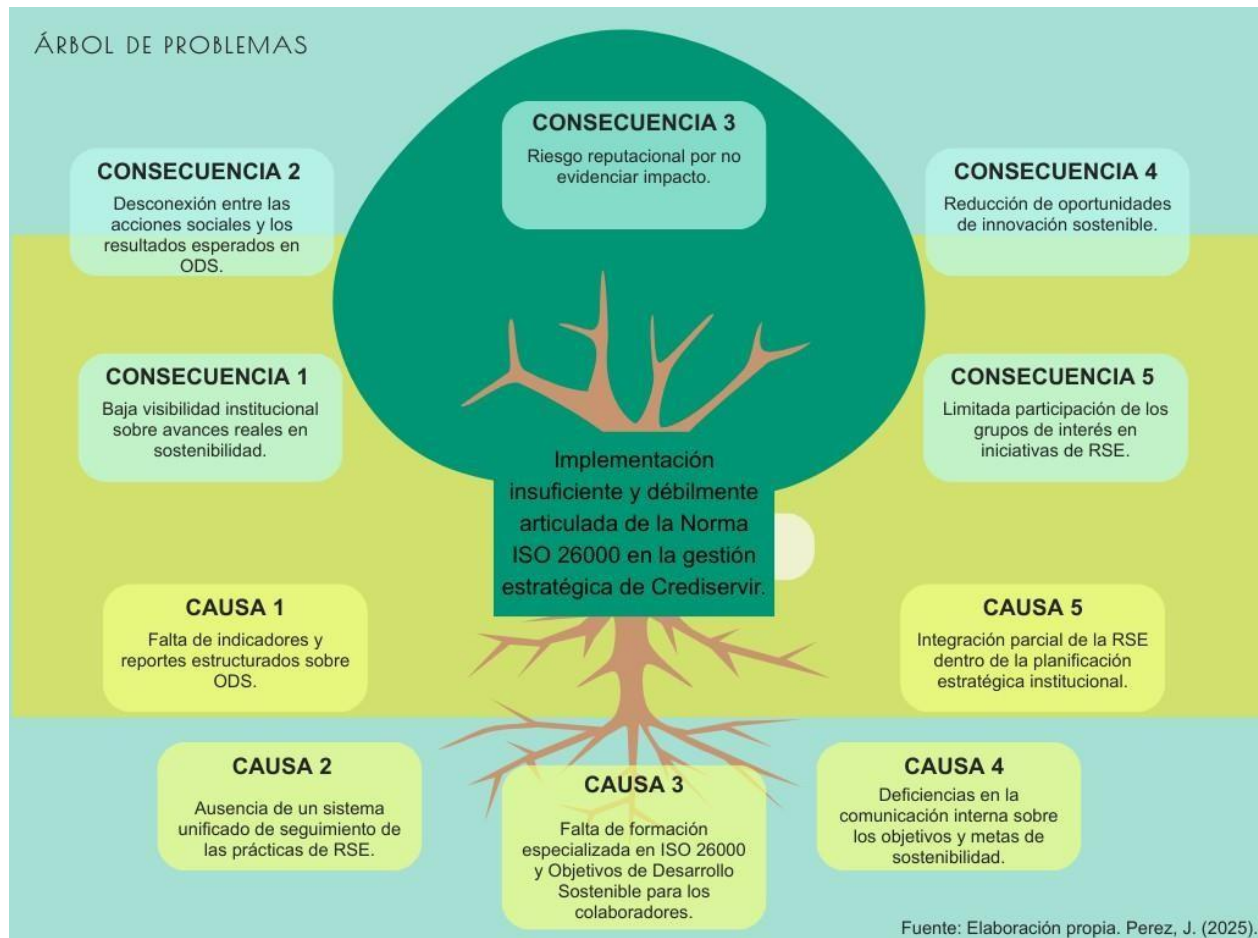
### **Interpretaciones Generales**

La organización Crediservir muestra un alto nivel de desarrollo y consolidación de la RSE, con políticas claras, integración estratégica, compromiso ambiental, social y ético, formación y bienestar de los colaboradores, y articulación con los ODS. Tiene como fortalezas principales el compromiso ético, transparencia, programas sociales, formación interna, prácticas ambientales, integración de RSE en la estrategia institucional y en cuanto a oportunidades de mejora, a pesar de que la percepción es muy positiva, se podrían fortalecer indicadores medibles de impacto de RSE y comunicación externa de resultados y contribuciones a los ODS, así como ampliar la capacitación en ética y sostenibilidad más allá de una vez al año u ocasionalmente.

## Árbol de Problemas

**Figura 22**

*Sobre la Implementación Insuficiente de la ISO Veintiséis Mil en la Cooperativa Crediservir.*



*Nota.* Elaboración propia, con base en ISO 26000 (ISO, 2010) y ONU (2015).

### Cuadro de Stakeholders Integrado

**Tabla 1**

*Cuadro de Grupos de Interés (stakeholders) de la Cooperativa Crediservir y su conexión con la Gestión de la RSE.*

Cuadro de stakeholders.			
Stakeholder	Rol	Contexto específico de acuerdo a su rol	Influencia
Colaboradores	Ejecutan procesos internos	No reciben lineamientos claros sobre metas de sostenibilidad	Medio
Alta dirección	Define la estrategia	La integración de la ISO 26000 depende de sus decisiones	Muy alto
Asociados	Propietarios y usuarios	Afectados por la calidad de la gestión sostenible	Medio
Comunidad local	Beneficiarios de programas y servicios	Requiere acciones alineadas con ODS y reportes claros	Medio
Entidades regulatorias	Supervisión del sector solidario	Exigen cumplimiento normativo y buenas prácticas	Alto
Proveedores	Apoyan operaciones	Pueden alinear o debilitar cadenas sostenibles	Medio
Fundaciones aliadas (Fundación Crediservir)	Ejecutan programas sociales	Impactan directamente ODS y percepción comunitaria	Medio

*Nota.* Elaboración propia, con base en ISO 26000 (ISO, 2010) y Freeman (1984).

## Árbol de Objetivos Refinado

**Figura 23**

*Enfocado en Fortalecer la Implementación de la ISO Veintiséis Mil en Crediservir, Alineado con la RSE y los ODS.*



*Nota.* Elaboración propia, con base en ISO 26000 (ISO, 2010) y ODS, ONU (2015).

## Mapa de Estrategias Definitivo

**Figura 24.**

*Aplicando la ISO Veintiséis Mil en la Cooperativa Crediservir*



*Nota.* Mapa de las Estrategias para la Aplicación de la ISO Veintiséis Mil Fuente: Autores (2026).

### **Análisis Ético Sobre la Coherencia Entre Discurso y Práctica en RSE**

Cuando uno revisa lo que Crediservir dice y lo que realmente hace en temas de responsabilidad social, la sensación es que hay una conexión bastante sincera. Su lema de ofrecer servicios financieros ágiles para ayudar a la gente a cumplir sueños y metas, junto con valores

como la confianza y la innovación, no se queda solo en palabras. Se ve en acciones concretas, como al destinar millones a auxilios que apoyan a familias en momentos de dificultad, instalan paneles solares que ayudan a la conservación del ambiente reduciendo las emisiones, y crean programas que llegan a miles de personas en zonas rurales y en especial a las mujeres, eso genera orgullo interno en la mayoría de los colaboradores, es como si la cooperativa tuviera en su ADN genuinamente esa idea de solidaridad que tanto destaca su propio portal web y en el completo informe que expone su progreso en el año 2024.

Sin embargo, no se menciona abiertamente estándares como la ISO 26000 ni reportes integrales, las buenas obras ambientales y sociales brillan mucho por dentro, pero no llegan con la misma fuerza hacia afuera. El resultado es que el esfuerzo económico y de tiempo que ponen, no siempre se traduce en la confianza, se necesita integrar los ODS porque mejoraría las capacidades para tener alianzas, gracias a la mayor alineación a objetivos internacionales. Si dieran ese paso coherente, por ejemplo, hacer una revisión voluntaria más formal de su responsabilidad social y contar sus acciones de forma más abierta y continua, podrían no solo cerrar esa pequeña brecha, sino que se convertirían en un ejemplo más allá de su región y a aún más para otras cooperativas.

### Plan de acción y Seguimiento, Incorporando por Cada Dimensión

La RSE en CREDISERVIR LTDA se concibe como un compromiso permanente con el bienestar de sus asociados, la sostenibilidad económica de la organización y la protección del medio ambiente. En coherencia con los principios del sector solidario, este plan de acción realizado busca orientar estrategias que fortalezcan las acciones con enfoque social, actividades de carácter económico y ambiental en la cooperativa y su influencia en sus rangos de acción, garantizando una gestión responsable y sostenible a lo largo del tiempo, empezando con acciones acorto y mediano plazo.

Por consiguiente, se expone este plan de acción y seguimiento estructurado por dimensiones, que nos permite establecer objetivos claros, estrategias concretas, plazos definidos e indicadores que faciliten su evaluación periódicamente.

#### Tablas

**Tabla 2**

#### *Dimensión Social*

Dimensión-Social						
El objetivo estratégico definido	Focalizado la estrategia en	Definición del plazo	Indicador	Meta	Responsable	Recursos necesarios
Fortalecer el impacto social de CREDISERVIR LTDA en sus asociados	Desarrollar programas de educación financiera y acompañamiento social	Mediano plazo (6 a 12 meses).	Al menos 4 jornadas de capacitación realizadas por año y 60 % de los	4 jornadas anuales.	Área social y talento humano.	Talento humano, material pedagógico,

y la comunidad.	dirigidos a los asociados.	asociados participante s.	recursos logísticos.
-----------------	----------------------------	---------------------------	----------------------

*Nota.* Plan de acción y monitoreo de la (DS) en CREDISERVIR LTDA. Fuente: Autores (2026).

**Tabla 3**

*Dimensión Económica*

Dimensión-Económica						
El objetivo estratégico definido	Estrategia	Plazo	Indicador	Meta	Responsable	Recursos necesarios
Garantizar la sostenibilidad financiera y el crecimiento responsable de CREDISERVIR LTDA.	Diseñar e implementar productos financieros solidarios ajustados a las necesidades de los asociados.	Corto plazo (3 a 6 meses).	Implementación de mínimo 2 nuevos productos solidarios y aumento del 10 % en la participación de asociados.	2 productos nuevos.	Gerencia y área financiera.	Análisis financiero, talento humano, recursos tecnológicos.

*Nota.* Plan de acción y monitoreo de la (DE) en CREDISERVIR LTDA. Fuente: Autores (2026).

**Tabla 4***Dimensión Ambiental*

Dimensión Ambiental						
El objetivo estratégico definido	Estrategia	Plazo	Indicador	Meta	Responsable	Recursos necesarios
Promover prácticas ambientalmente responsables dentro de CREDISERVIR LTDA.	Implementar políticas internas de reducción del uso de papel y optimización de recursos.	Largo plazo (12 a 24 meses)	Reducción del 30 % en el consumo de papel y adopción de procesos digitales en al menos el 50 % de los trámites internos.	Reducción del 30 %.	Área administrativa.	Recursos tecnológicos, campañas internas, capacitación.

*Nota.* Plan de acción y monitoreo de la (DA) en CREDISERVIR LTDA. Fuente: Autores (2026).

**Tabla 5***Dimensión de Gobernanza y Ética*

Dimensión de Gobernanza y Ética						
El objetivo estratégico definido	Estrategia	Plazo	Indicador	Meta	Responsable	Recursos necesarios
Fortalecer la transparencia, la ética y el buen gobierno corporativo en CREDISERVIR LTDA.	Actualizar, socializar y aplicar el código de ética y los lineamientos de buen gobierno.	Mediano plazo (6 a 12 meses).	100 % del personal y directivos capacitados y 1 actualización anual del código de ética.	100 % del personal capacitado.	Gerencia y control interno.	Talento humano, documentos institucionales, jornadas de socialización.

*Nota.* Plan de acción y monitoreo de la (DG) en CREDISERVIR LTDA. Fuente: Autores (2026).

## Conclusiones

La formulación de este plan con RSE es una estrategia que consolida las fases de aprendizajes anteriores, demostrando que la sostenibilidad en Crediservir Ltda. debe gestionarse como un sistema integral que articule el consumo sostenible para que eso garantice la producción limpia a, gobernanza ética y planificación estratégica, transformando la RSE en un eje transversal de la gestión organizacional y no en un conjunto de acciones aisladas.

El análisis institucional y las herramientas de planificación aplicadas evidencian que Crediservir cuenta con una base sólida en prácticas sociales, ambientales y cooperativas; no obstante, la estructuración de un plan estratégico alineado con la ISO veintiséis mil y los ODS en coherencia con los valores y principios, dan trazabilidad y medición de impactos, potenciando su capacidad para generar valor sostenible para los asociados, colaboradores y la comunidad.

Finalmente, el plan estratégico formulado constituye una hoja de ruta realista y escalable que respeta la esencia solidaria del modelo cooperativo, al tiempo que impulsa una evolución organizacional orientada a la mejora continua, la transparencia y la toma de decisiones responsables, posicionando a Crediservir como una organización socialmente responsable, competitiva y alineada con estándares internacionales.

### Referencias Bibliográficas

- Belda Hériz, I. (2018). Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible. Editorial Tébar Flores, 16-66. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51998?page=16>
- Crediservir. (s. f.-b). Quiénes somos. Crediservir. <https://www.crediservir.coop/menu/13/quienes-somos>
- Fernández Izquierdo, M. Á. (2014). El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions, 18-50. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/53258?page=18>,
- Hoof, B. V. (2008). Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental, 17-63. Universidad de los Andes. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/40312?page=17>
- Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). El consumo sostenible como perspectiva innovadora. B – EUMED, 7-72. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7>
- Poveda López, D. M., Becerra Velandia, S. I., Garzón Benítez, K. V., & Pérez González, A. M. (2023). Manual de normas APA. <https://repositorio.iberio.edu.co/handle/001/4931>
- Rosso, J. W. (2018). El gobierno corporativo: teoría y evidencia empírica. Editorial UPTC, 10-36. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131478?page=10>
- Soto, D. & Soto, D. (Il.). (2016). Gobierno corporativo y ética de los negocios. RIL editores, 17-64. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/67587?page=17>

Tabra Ochoa, E. P. (2015). Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa: una mirada a los organismos internacionales. J.M. BOSCH EDITOR, 10-28. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131478?page=10>