

**Formulación de plan estratégico para la empresa DPA S.A.S en la ciudad de Valledupar
(Cesar)**

Yenfrin José Salazar Estrada

Asesor

Luis Alberto Sanchez Garcia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Económicas Contables y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Resumen

El presente proyecto propone la formulación de un plan estratégico para la empresa DPA S.A.S., orientado a la implementación sistematizada de la norma ISO 26000 como eje transversal de la planificación organizacional. La iniciativa integra la responsabilidad social empresarial con los objetivos de desarrollo sostenible, con el propósito de fortalecer el desempeño económico, social y ambiental de la organización. A partir de un diagnóstico institucional, se identifican brechas en la gestión ambiental y en la participación activa y desarrollo de la comunidad, lo que evidencia la necesidad de formalizar políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento. Con base en estos hallazgos, se diseñan acciones estratégicas enfocadas en la producción limpia, el consumo sostenible y la mejora continua. Como resultado, se establece una estrategia organizacional coherente con los principios de la ISO 26000 y los ODS, orientada a consolidar un modelo de gestión responsable que fortalezca la competitividad, la legitimidad institucional y la sostenibilidad de DPA S.A.S. en el largo plazo.

Palabras Claves: Responsabilidad social empresarial, iso 26000, objetivos de desarrollo sostenible, planificación estratégica.

Abstract

This project proposes the formulation of a strategic plan for the company DPA S.A.S., aimed at the systematic implementation of the ISO 26000 standard as a cross-cutting axis of organizational planning. The initiative integrates Corporate Social Responsibility with the Sustainable Development Goals, seeking to strengthen the company's economic, social, and environmental performance. Based on an institutional diagnosis, gaps were identified in environmental management and community engagement, highlighting the need to formalize policies, indicators, and monitoring mechanisms. Consequently, strategic actions focused on cleaner production, sustainable consumption, and continuous improvement were designed. As a result, an organizational strategy aligned with ISO 26000 and the SDGs is established, contributing to the consolidation of a responsible management model that enhances competitiveness, institutional legitimacy, and long-term sustainability.

Keywords: Corporate social responsibility, ISO 26000, sustainable development goals, strategic planning.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Justificación	11
Objetivos	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Informe Crítico sobre RSE.....	14
Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	14
Características de la RSE	14
Elementos Clave de la Gestión Estratégica de la RSE	15
Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE	15
Conclusión Crítica	16
Propuesta Estratégica Colaborativa	18
Producción Limpia y Consumo Sostenible como Ejes de la Gestión Organizacional	18
Justificación de la Propuesta.....	19
Marco Conceptual.....	20
Producción Limpia.....	20
Consumo Sostenible.....	20
Gestión Organizacional Sostenible	20
Desarrollo de la Propuesta	21

Diagnóstico y Evaluación Inicial	21
Estrategias para Implementar Producción Limpia	21
Estrategias para Promover el Consumo Sostenible	22
Fortalecimiento de la Cultura Organizacional Sostenible.....	22
Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	23
Conclusión de la Propuesta.....	23
Demostración de Planificación	25
Paso 1 Instrumento de Recolección de Información.....	25
Paso 2 Observación Final (Opcional):	27
Pertinencia para la Aplicación del Instrumento Basado en la ISO 26000	28
Justificación de la Selección de la Empresa	29
Paso 3 Marco Institucional de la Empresa.....	29
Paso 4 Selección de la Empresa y Definición del Formato Final del Instrumento.....	31
Empresa Seleccionada	32
Definición del Formato Final del Instrumento.....	32
Paso 5 Designación del Responsable para la Aplicación del Instrumento.....	32
Plazo para la Presentación de Resultados	33
Paso 6 Aplicación del Instrumento y Publicación de Resultados	33
Análisis General de Resultados	34
Paso 7 Análisis e Interpretación de los Resultados.....	35

Interpretación por Materia Fundamental	35
Análisis Global de Brechas	36
Paso 8 Ampliación del Marco Institucional y Construcción del Documento Final	37
Gobernanza Organizacional	37
Derechos Humanos	38
Prácticas Laborales	38
Medio Ambiente	38
Prácticas Justas de Operación	38
Asuntos de los Consumidores	38
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	38
Determinación de Aplicación ISO	39
Paso 1	39
Síntesis del Análisis	41
Paso 2	41
Síntesis del Enfoque del Árbol de Objetivos	42
Paso 3 Mapa de Estrategias para Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial en DPA S.A.S	43
Síntesis del Mapa de Estrategias	47
Paso 4	47
Coherencias Éticas Identificadas	47

Brechas Éticas entre Discurso y Práctica.....	48
Implicaciones Éticas	49
Reflexión Ética Final	49
Conclusiones Estratégicas.....	49
Conclusión Estratégica Final	51
Formulación de Plan Estratégico	52
Paso 1 Plan de Acción y Seguimiento del Plan Estratégico de RSE – DPA S.A.S.....	52
Síntesis del Plan de Acción Y Seguimiento	55
Referencias Bibliográficas	56

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Tabla Comparativa de Evaluación de Empresas Propuestas</i>	31
Tabla 2 <i>Resultados de la Aplicación Del Instrumento</i>	33
Tabla 3 <i>Cuadro de Stakeholders Afectados</i>	40
Tabla 4 <i>Alineación del Árbol de Objetivos con los ODS Prioritarios</i>	42
Tabla 5 <i>Eje 1: Gobernanza y Ética Organizacional</i>	43
Tabla 6 <i>Eje 2: Dimensión Social y Desarrollo Comunitario</i>	44
Tabla 7 <i>Eje 3: Dimensión Ambiental</i>	44
Tabla 8 <i>Eje 4: Dimensión Económica y Prácticas Justas de Operación</i>	45
Tabla 9 <i>Dimensión de Gobernanza y Ética Organizacional</i>	52
Tabla 10 <i>Dimensión Social y Desarrollo Comunitario</i>	52
Tabla 11 <i>Dimensión Ambiental</i>	53
Tabla 12 <i>Dimensión Económica y Prácticas Justas de Operación</i>	54

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Línea de Tiempo Evolución del Pensamiento Estratégico</i>	13
Figura 2 <i>Poster Gobierno Corporativo</i>	17
Figura 3 <i>Logo de la Empresa</i>	27
Figura 4 <i>Árbol de Problemas</i>	39
Figura 5 <i>Árbol de Objetivos con Enfoque en RSE, ISO 26000 y ODS</i>	41
Figura 6 <i>Representación Sintética del Mapa de Estrategias</i>	45

Introducción

Las organizaciones contemporáneas enfrentan el desafío de integrar la sostenibilidad como un componente estratégico de su gestión, en respuesta a las crecientes demandas sociales, ambientales y económicas. En este escenario, la Responsabilidad Social Empresarial se consolida como un enfoque que trasciende la filantropía y se integra al direccionamiento estratégico, permitiendo generar valor compartido para la empresa y sus grupos de interés.

La norma ISO 26000 constituye una guía fundamental para orientar la incorporación de prácticas socialmente responsables, promoviendo principios éticos, transparencia, respeto por los derechos humanos y compromiso con el entorno. Su articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible fortalece la coherencia entre la gestión organizacional y las metas globales de desarrollo.

DPA S.A.S., como empresa del sector comercial y agroalimentario, reconoce la necesidad de fortalecer la implementación de la ISO 26000 de manera sistemática, superando la ejecución de acciones aisladas. En este contexto, el presente proyecto tiene como propósito formular un plan estratégico que integre la Responsabilidad Social Empresarial como eje transversal de la gestión, orientando la organización hacia un modelo sostenible que equilibre el desempeño económico, social y ambiental.

Justificación

La formulación de un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial en DPA S.A.S. se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión organizacional desde un enfoque integral de sostenibilidad, que permita responder de manera responsable a los retos del entorno actual. La implementación sistematizada de la norma ISO 26000 contribuye a mejorar la toma de decisiones, la reputación corporativa y la competitividad empresarial.

Desde una perspectiva estratégica, la incorporación de prácticas de producción limpia y consumo sostenible permite optimizar el uso de los recursos, reducir impactos ambientales y prevenir riesgos operativos, generando beneficios económicos y ambientales. Asimismo, la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible facilita la coherencia entre las acciones empresariales y las metas globales de desarrollo.

En el ámbito académico, este trabajo aporta un análisis aplicado de la Responsabilidad Social Empresarial en un contexto empresarial regional, fortaleciendo las competencias profesionales en gerencia estratégica y sostenibilidad, en coherencia con los propósitos formativos del diplomado.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer la implementación integral y sistematizada de la norma ISO 26000 en DPA S.A.S., integrando la Responsabilidad Social Empresarial como eje transversal de la planificación estratégica, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Objetivos Específicos

Identificar los principios y conceptos clave de la producción limpia y el consumo sostenible para orientar su integración en la gestión organizacional.

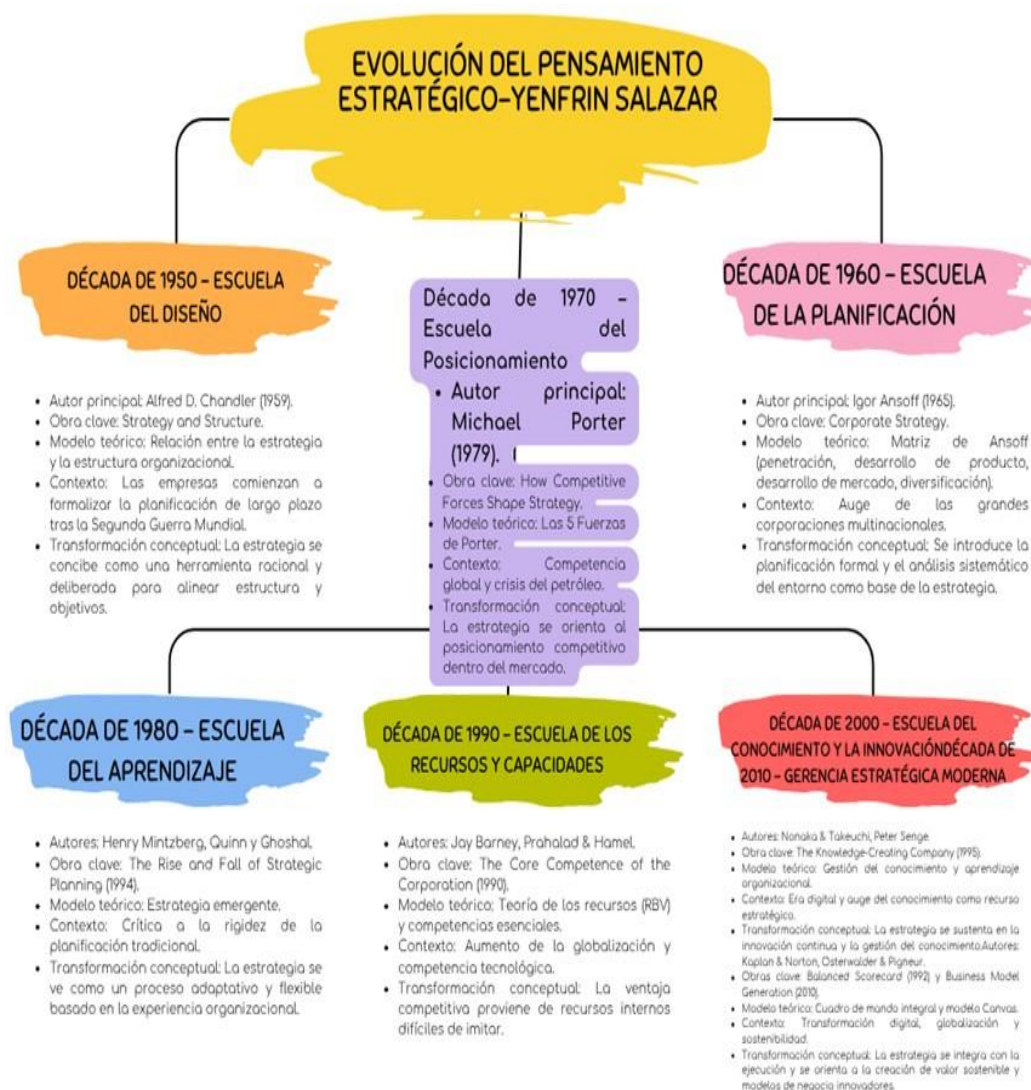
Evaluar los procesos internos de la organización para reconocer oportunidades de mejora relacionadas con el uso eficiente de recursos y la reducción de impactos ambientales.

Diseñar acciones estratégicas que fortalezcan la sostenibilidad organizacional mediante prácticas de producción limpia y hábitos de consumo responsable.

Diseñar una estrategia organizacional que integre prácticas de producción limpia y consumo sostenible con el fin de fortalecer la gestión organizacional y promover un desempeño ambiental, social y económico responsable.

Figura 1

Línea de Tiempo Evolución del Pensamiento Estratégico



Nota: Línea de Tiempo Evolución del Pensamiento Estratégico, Consultas en el link

<https://www.canva.com/design/DAG3AR8h-JQ/->

[PmeilZuuZH8F4fMDX44A/edit?utm_content=DAG3AR8h-](https://www.canva.com/design/DAG3AR8h-JQ/edit?utm_content=DAG3AR8h-JQ&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

[JQ&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAG3AR8h-JQ/edit?utm_content=DAG3AR8h-JQ&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton). Fuente: Autor (2025).

Informe Crítico sobre RSE

Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado desde una concepción filantrópica hasta convertirse en un componente esencial de la estrategia corporativa moderna. Actualmente, las empresas no pueden limitarse a generar rentabilidad económica, sino que deben integrar en su gestión principios éticos, sociales y ambientales que respondan a las demandas de los grupos de interés y al contexto global de sostenibilidad. En este sentido, la RSE se configura como un modelo de gestión integral que vincula la creación de valor económico con el bienestar social y la preservación del entorno (Carroll, 1991).

Características de la RSE

La RSE se caracteriza por su enfoque voluntario, ético y sostenible. Según Carroll (1991), la responsabilidad empresarial se estructura en cuatro niveles: económico, legal, ético y filantrópico. Este modelo, conocido como la *Pirámide de la RSE*, destaca que la empresa debe generar utilidades, cumplir la ley, comportarse éticamente y contribuir al desarrollo social. Sin embargo, en el contexto actual, esta estructura jerárquica ha evolucionado hacia un modelo más dinámico, donde los diferentes niveles interactúan y se refuerzan mutuamente.

Además, la RSE se distingue por su carácter transversal, pues involucra a todas las áreas de la organización, desde la dirección estratégica hasta la operación cotidiana. Las empresas que adoptan una RSE estratégica integran prácticas responsables en su cadena de valor, sus relaciones laborales, la gestión ambiental y el vínculo con las comunidades locales (Porter & Kramer, 2006). Esto implica un cambio de paradigma: la responsabilidad social deja de ser un costo o una acción de imagen para convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Elementos Clave de la Gestión Estratégica de la RSE

Gestionar estratégicamente la RSE requiere la articulación de varios elementos fundamentales. En primer lugar, la identificación de los grupos de interés (*stakeholders*) es esencial para definir las expectativas y los impactos de la empresa. Freeman (1984) propuso este enfoque como una herramienta para reconocer que el éxito empresarial depende de la satisfacción equilibrada de múltiples actores: empleados, clientes, proveedores, comunidad y accionistas.

En segundo lugar, la formulación de políticas y objetivos sostenibles permite traducir los valores corporativos en acciones medibles. Estas políticas deben alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y reflejar la misión y visión de la organización. En tercer lugar, es indispensable la medición y comunicación de resultados, mediante informes de sostenibilidad basados en estándares internacionales como el *Global Reporting Initiative (GRI)* o el *Pacto Global de Naciones Unidas*. Dichos instrumentos fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos esenciales en la confianza pública.

Finalmente, la gestión estratégica de la RSE requiere liderazgo ético. Los directivos deben asumir la responsabilidad de promover una cultura organizacional coherente con los principios de sostenibilidad, equidad e integridad. Según Mintzberg (2009), el liderazgo efectivo combina visión, valores y acción; por tanto, la RSE no puede gestionarse solo desde la lógica del cumplimiento normativo, sino desde el compromiso moral con la sociedad.

Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE

Existen diversas formas de integrar la RSE en la estrategia corporativa. Una de las más relevantes es el enfoque de “valor compartido” propuesto por Porter y Kramer (2011), que sostiene que las empresas pueden generar ventajas competitivas abordando problemas sociales y

ambientales desde la innovación empresarial. Este enfoque no sustituye a la filantropía, sino que la supera al vincular la rentabilidad con el impacto positivo. De este modo, las empresas pueden simultáneamente mejorar su competitividad y contribuir al desarrollo sostenible.

Otra forma de gestión estratégica consiste en incorporar indicadores de desempeño social y ambiental en los sistemas de evaluación corporativa. Herramientas como el *Balanced Scorecard* permiten incluir dimensiones de sostenibilidad en la medición de resultados, fortaleciendo la coherencia entre estrategia, gestión y valores. Además, la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial o la analítica de datos, puede optimizar la trazabilidad, la eficiencia energética y la transparencia de los procesos empresariales, fortaleciendo el impacto de la RSE.

Conclusión Crítica

La RSE, entendida como estrategia y no como obligación, redefine el propósito empresarial en el siglo XXI. Gestionarla estratégicamente implica asumir que la sostenibilidad no es un fin externo, sino un medio para fortalecer la competitividad y la legitimidad organizacional. En este sentido, los líderes empresariales deben evolucionar hacia una visión sistémica donde el éxito económico dependa también del equilibrio social y ambiental.

Por tanto, una RSE bien gestionada representa un factor diferenciador en los mercados globales, consolida la reputación corporativa y promueve la innovación responsable. Las empresas que comprendan esta interdependencia lograrán no solo beneficios económicos sostenibles, sino también un impacto positivo y duradero en la sociedad.

Figura 2

Poster Gobierno Corporativo


Gobierno Corporativo y Bienestar Humano- Yenfrin Salazar

(BASADA EN FERNÁNDEZ IZQUIERDO, ROSSO, Y SOTO & SOTO)

1. ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. Define reglas, procesos, relaciones y responsabilidades entre directivos, accionistas y grupos de interés.

Según Rosso (2018), su propósito principal es garantizar una gestión transparente, eficiente y orientada al largo plazo que genere confianza en todos los actores involucrados.



2. Importancia del Gobierno Corporativo

Fernández Izquierdo (2014) explica que el gobierno corporativo es un motor fundamental para la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ya que establece principios éticos y mecanismos internos que permiten integrar prácticas sostenibles y responsables.

Aporta:

- Transparencia y rendición de cuentas. Protección de los derechos de los stakeholders.
- Mejora de la toma de decisiones estratégicas.
- Disminución del riesgo corporativo.

3. Características Clave de un Buen Gobierno Corporativo

- ✓ Transparencia
La información relevante debe ser accesible, completa y oportuna. (Rosso, 2018)
- ✓ Responsabilidad ética
Las decisiones deben basarse en principios morales y en el respeto a los grupos de interés. (Soto & Soto, 2016)
- ✓ Participación y equidad
Se deben garantizar procesos justos para accionistas, comunidad y otros actores. (Fernández Izquierdo, 2014)

4. Contribución del Gobierno Corporativo al Bienestar Humano

- ✓ Promueve empresas sostenibles
Al fortalecer la RSC, se reducen impactos ambientales, se optimizan recursos y se protege el entorno. (Fernández Izquierdo, 2014)
- ✓ Fomenta prácticas éticas
Soto & Soto (2016) destacan que un gobierno corporativo sólido impulsa culturas organizacionales basadas en integridad y valores humanos.

- ✓ Control y supervisión
Mecanismos internos y externos para vigilar la conducta y evitar conflictos de interés. (Rosso, 2018)
- ✓ Visión sostenible
Integración del impacto económico, social y ambiental en la estrategia corporativa. (Fernández Izquierdo, 2014)

✓ Genera confianza y estabilidad
Un buen gobierno corporativo aumenta la confianza de los stakeholders, mejora la reputación y promueve el desarrollo económico. (Rosso, 2018)


Mejora la calidad de vida de los stakeholders

Incluye políticas laborales justas, inversión social, transparencia y participación, que fortalecen el bienestar en comunidades y empleados.

Conclusión Argumentativa

El gobierno corporativo no solo regula la manera en que se dirige una empresa, sino que se convierte en una herramienta estratégica para garantizar prácticas responsables y éticas.





Frase Concluyente

Como lo afirman Fernández Izquierdo, Rosso y Soto, un sólido gobierno corporativo impulsa la sostenibilidad, fortalece la confianza y contribuye directamente al bienestar humano, al promover organizaciones más justas, transparentes y comprometidas con la sociedad y el planeta.

Nota: Poster Gobierno Corporativo. Fuente: Autor (2026).

Propuesta Estratégica Colaborativa

Producción Limpia y Consumo Sostenible como Ejes de la Gestión Organizacional

La sostenibilidad se ha convertido en un eje fundamental para las organizaciones que buscan responder de manera responsable a los retos ambientales y sociales actuales. En este contexto, la producción limpia y el consumo sostenibles surgen como enfoques esenciales para transformar la manera en que las empresas utilizan los recursos, gestionan sus procesos y se relacionan con su entorno. Esta propuesta estratégica analiza cómo la integración de ambos conceptos fortalece la gestión organizacional, promoviendo prácticas eficientes, éticas y orientadas al bienestar colectivo. A través de un marco conceptual actualizado y un conjunto de acciones articuladas, se busca demostrar que la adopción de estrategias sostenibles no solo mejora el desempeño ambiental, sino que también impulsa la competitividad y la responsabilidad social empresarial.

Justificación de la Propuesta

La adopción de prácticas de producción limpia y consumo sostenible es fundamental para las organizaciones que buscan enfrentar los desafíos ambientales, económicos y sociales del contexto actual. La creciente escasez de recursos, el incremento de los costos operativos y la presión de los grupos de interés exigen modelos de gestión más eficientes y responsables. Tal como señala Hoof (2008), la producción limpia permite prevenir la generación de residuos desde el origen, optimizando los procesos y reduciendo impactos negativos. Por su parte, Ortiz de Mendivil (2012) destaca que el consumo sostenible fomenta decisiones conscientes que priorizan la protección ambiental y el bienestar social a lo largo del ciclo de vida de los productos y servicios.

Integrar ambos enfoques dentro de la gestión organizacional no solo fortalece la sostenibilidad, sino que también promueve la innovación, mejora la competitividad y contribuye al cumplimiento de normativas ambientales y estándares internacionales. Además, al incorporar criterios éticos y responsables, las organizaciones responden a las demandas actuales de transparencia, eficiencia y compromiso social. Por estas razones, resulta pertinente y necesario formular una estrategia que articule la producción limpia y el consumo sostenible como pilares de una gestión moderna, eficaz y alineada con el desarrollo sostenible.

Marco Conceptual

Producción Limpia

La producción limpia es un enfoque preventivo de gestión ambiental que busca minimizar el uso de materias primas, energía y agua, al tiempo que reduce la generación de residuos y emisiones desde la fuente. Según Hoof (2008), este paradigma se centra en mejorar los procesos productivos mediante la eficiencia, la innovación tecnológica y la optimización continua, promoviendo un desempeño empresarial más responsable y competitivo.

Consumo Sostenible

El consumo sostenible se refiere a la adopción de patrones de uso de bienes y servicios que reduzcan el impacto ambiental y promuevan el bienestar social. Ortiz de Mendivil (2012) plantea que este enfoque implica decisiones conscientes por parte de consumidores y organizaciones, considerando el ciclo de vida de los productos, la utilización de recursos renovables y la minimización de desechos. Su propósito es equilibrar las necesidades actuales con la protección de los recursos para futuras generaciones.

Gestión Organizacional Sostenible

La gestión organizacional sostenible integra principios económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones. Fernández Izquierdo (2014) sostiene que esta forma de gestión se fundamenta en la responsabilidad, la transparencia y el compromiso ético, permitiendo que las organizaciones orienten sus estrategias hacia la sostenibilidad. Su finalidad es garantizar un desempeño integral que favorezca la eficiencia operativa, el bienestar humano y la conservación del entorno.

Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta estratégica busca integrar la producción limpia y el consumo sostenible dentro de la gestión organizacional, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa, reducir impactos ambientales y consolidar una cultura corporativa responsable.

Para ello, se plantean las siguientes líneas de acción:

Diagnóstico y Evaluación Inicial

Como primer paso, la organización debe realizar un diagnóstico detallado de sus procesos internos para identificar oportunidades de mejora relacionadas con:

Uso de energía, agua y materias primas.

Generación de residuos sólidos y peligrosos.

Emisiones y vertimientos.

Prácticas de consumo interno (papelería, insumos, equipos).

Relación con proveedores y su nivel de sostenibilidad.

Este diagnóstico permitirá establecer una línea base y definir prioridades estratégicas coherentes con la realidad de la empresa.

Estrategias para Implementar Producción Limpia

Con base en el análisis inicial, se plantean acciones orientadas a optimizar recursos y reducir impactos ambientales:

Introducción de tecnologías limpias y procesos más eficientes.

Rediseño de operaciones para minimizar pérdidas de materia prima.

Sustitución de insumos contaminantes por alternativas más sostenibles.

Implementación de un sistema de manejo integral de residuos: separación, aprovechamiento y reciclaje.

Uso de indicadores para monitorear consumos y evaluar mejoras continuas.

Estas acciones responden a los principios señalados por Hoof (2008), quien resalta la importancia de la prevención en el origen del problema ambiental.

Estrategias para Promover el Consumo Sostenible

El consumo sostenible dentro de la empresa se fomenta mediante políticas internas y decisiones informadas, como:

Establecer criterios ambientales para las compras (proveedores responsables, productos reciclados o biodegradables).

Reducir el consumo de papel mediante digitalización de procesos.

Implementar campañas educativas sobre consumo responsable entre colaboradores.

Favorecer el uso eficiente de equipos eléctricos, iluminación y agua en las instalaciones.

Estas medidas coinciden con Ortiz de Mendivil (2012), quien evidencia que el consumo sostenible mejora la eficiencia y reduce las presiones sobre los recursos naturales.

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional Sostenible

Para garantizar la permanencia de la estrategia, la empresa deberá consolidar una cultura corporativa que valore la sostenibilidad mediante:

Capacitaciones continuas en producción limpia, economía circular y consumo responsable.

Inclusión de prácticas sostenibles en el código de ética y comportamiento interno.

Incentivos para los colaboradores que contribuyan con ideas o proyectos de sostenibilidad.

Comunicación interna y externa transparente sobre avances ambientales.

Este componente es coherente con la visión de Fernández Izquierdo (2014), quien destaca la importancia de la gobernanza y la responsabilidad institucional para lograr cambios duraderos.

Sistema de Seguimiento y Evaluación

Finalmente, la organización debe implementar un sistema de monitoreo continuo que permita evaluar los avances y la efectividad de la estrategia. Algunos indicadores sugeridos son:

Reducción porcentual en el consumo de energía y agua.

Disminución en la generación de residuos.

Porcentaje de compras con criterios sostenibles.

Nivel de participación de los empleados en programas ambientales.

Este seguimiento permitirá tomar decisiones oportunas, corregir desviaciones y mantener la mejora continua.

Conclusión de la Propuesta

La integración de la producción limpia y el consumo sostenible dentro de la gestión organizacional constituye una estrategia esencial para enfrentar los desafíos ambientales y sociales actuales. A través de procesos más eficientes y decisiones de consumo responsables, las organizaciones pueden reducir sus impactos, optimizar recursos y mejorar su desempeño global.

Las acciones propuestas permiten fortalecer la sostenibilidad empresarial desde una perspectiva preventiva y formativa, ya que articulan mejoras operativas con la construcción de una cultura organizacional orientada a la responsabilidad ambiental. Esto coincide con los planteamientos de Hoof, Ortiz de Mendivil y Fernández Izquierdo, quienes destacan la importancia de la gestión sostenible como motor de innovación y competitividad.

La implementación de sistemas de seguimiento e indicadores facilita la evaluación continua de los avances y asegura la mejora permanente de la estrategia, permitiendo a la

organización adaptarse a las demandas del entorno, cumplir normativas vigentes y consolidar su compromiso con el bienestar humano y la sostenibilidad a largo plazo.

Demostración de Planificación

Paso 1 Instrumento de Recolección de Información

Instrumento de Entrevista

Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial – ISO 26000 Propósito:

Recolectar información para evaluar el nivel de cumplimiento de las materias fundamentales de la norma ISO 26000 en la empresa, con el fin de analizar su gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Tipo de instrumento: entrevista semiestructurada

Población objetivo: directivos, trabajadores, clientes y proveedores

Escala sugerida para análisis (opcional):

1 = No se cumple | 2 = Cumplimiento bajo | 3 = Cumplimiento medio | 4 = Cumplimiento alto | 5 = Cumplimiento total.

Materias Fundamentales (Variables) y Preguntas

Gobernanza Organizacional

¿La empresa cuenta con políticas claras de ética, transparencia y rendición de cuentas en su gestión?

¿Los trabajadores y otras partes interesadas conocen y participan en los procesos de toma de decisiones relevantes?

Derechos Humanos

¿La empresa garantiza el respeto a los derechos humanos de sus trabajadores, evitando cualquier forma de discriminación, acoso o trato desigual?

¿Existen mecanismos para denunciar y atender situaciones relacionadas con vulneración de derechos humanos?

Prácticas Laborales

¿La empresa ofrece condiciones laborales seguras, contratos formales y cumplimiento de la normativa laboral vigente?

¿Se promueven acciones de bienestar, capacitación y desarrollo profesional para los trabajadores?

Medio Ambiente

¿La empresa identifica y gestiona los impactos ambientales derivados de sus actividades productivas?

¿Se implementan prácticas orientadas al uso eficiente de recursos, reducción de residuos o protección del entorno?

Prácticas Justas de Operación

¿La empresa actúa con integridad en sus relaciones comerciales, evitando prácticas de corrupción o competencia desleal?

¿Los proveedores consideran que la empresa mantiene relaciones justas, transparentes y responsables?

Asuntos de Consumidores

¿La empresa garantiza información clara, veraz y oportuna sobre sus productos o servicios a los clientes?

¿Existen mecanismos para recibir, atender y mejorar a partir de las quejas o sugerencias de los consumidores?

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

¿La empresa desarrolla programas o acciones que contribuyan al bienestar social y económico de la comunidad donde opera?

¿Estas acciones están alineadas con necesidades reales del entorno y con alguno de los ODS?

¿La empresa evalúa el impacto social de sus iniciativas comunitarias y realiza mejoras continuas?

Paso 2 Observación Final (Opcional):

Espacio para que el entrevistado agregue comentarios o recomendaciones sobre la gestión de la RSE en la empresa.

Figura 3

Logo de la Empresa



Nota: Logo de la Empresa Propuesta. Fuente de Autor (2003)

Descripción completa de la empresa:

Nombre de la empresa: DPA S.A.S. (Distribuidora de Productos Alimenticios)

Sector: Comercial y agroalimentario

Actividad principal: Comercialización y distribución de productos alimenticios

Ubicación: Valledupar, departamento del Cesar – Colombia

DPA S.A.S. es una empresa ubicada en el municipio de Valledupar, dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios para el mercado local y regional. Su operación mantiene una relación directa con productores del sector agropecuario, proveedores logísticos, trabajadores y consumidores finales, lo que la convierte en un escenario pertinente para analizar la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde el enfoque de la norma ISO 26000.

Pertinencia para la Aplicación del Instrumento Basado en la ISO 26000

La naturaleza de las actividades desarrolladas por la empresa permite la interacción con diversos grupos de interés, facilitando la aplicación del instrumento de entrevista a directivos, trabajadores, proveedores y clientes. Esto contribuye a la recolección de información relevante para evaluar de manera integral las materias fundamentales de la norma ISO 26000 y su relación con la planificación estratégica.

Las preguntas formuladas en el instrumento están orientadas a generar información que permita la construcción de indicadores para cada variable, tales como:

Gobernanza organizacional: Claridad en la toma de decisiones, transparencia y cumplimiento de políticas internas.

Derechos humanos: Condiciones de trato justo, equidad y mecanismos de atención a situaciones internas.

Prácticas laborales: Cumplimiento de la normativa laboral, seguridad y bienestar de los trabajadores.

Medio ambiente: Manejo responsable de residuos y uso eficiente de recursos.

Prácticas justas de operación: Relaciones éticas y transparentes con proveedores y aliados comerciales.

Asuntos de los consumidores: Calidad de los productos, información clara y atención de reclamaciones.

Participación activa y desarrollo de la comunidad: Aportes al desarrollo económico local y articulación con necesidades del entorno.

Justificación de la Selección de la Empresa

La selección de DPA S.A.S. responde a su articulación con la economía regional, su interacción permanente con diferentes actores del territorio y la posibilidad de analizar cómo integra la Responsabilidad Social Empresarial dentro de su planificación estratégica. Estas características permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora en relación con la aplicación de la norma ISO 26000 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Paso 3 Marco Institucional de la Empresa

Nombre de la empresa

DPA S.A.S. (Distribuidora de Productos Alimenticios)

Sector: Sector comercial y agroalimentario, orientado a la distribución y comercialización de productos alimenticios para el mercado local y regional.

Ubicación: Valledupar, departamento del Cesar – Colombia.

Misión:

DPA S.A.S. tiene como misión comercializar y distribuir productos alimenticios de calidad, garantizando el cumplimiento de los estándares sanitarios y comerciales, la satisfacción de sus clientes y el fortalecimiento de relaciones responsables con proveedores, trabajadores y la comunidad, contribuyendo al desarrollo económico de la región.

Visión:

Ser una empresa referente en el sector de distribución de alimentos en el departamento del Cesar, reconocida por su eficiencia operativa, su compromiso con la responsabilidad social, la mejora continua de sus procesos y su contribución al bienestar de sus grupos de interés.

Valores corporativos:

Ética: Actuar con transparencia y responsabilidad en todas sus operaciones.

Compromiso: Cumplir con los acuerdos establecidos con clientes, proveedores y trabajadores.

Responsabilidad social: Integrar prácticas responsables que aporten al desarrollo regional.

Calidad: Garantizar productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado.

Respeto: Promover relaciones basadas en el trato justo y la equidad.

Estructura organizacional:

La estructura organizacional de DPA S.A.S. es de tipo funcional y está conformada por los siguientes niveles:

Gerencia general: Responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones.

Área administrativa y financiera: Encargada de la gestión contable, financiera y administrativa.

Área comercial: Responsable de ventas, atención al cliente y gestión de relaciones comerciales.

Área logística y operaciones: Encargada del almacenamiento, distribución y control de inventarios.

Talento humano: Responsable de la gestión del personal, bienestar laboral y cumplimiento normativo.

Paso 4 Selección de la Empresa y Definición del Formato Final del Instrumento

Durante el trabajo colaborativo, el grupo realizó un ejercicio de análisis y debate con el fin de seleccionar la empresa más adecuada para la aplicación del instrumento de recolección de información basado en la norma ISO 26000. Para ello, se consideraron diferentes empresas de la región que cumplieran con criterios mínimos de operación, interacción con grupos de interés y viabilidad para el desarrollo de la actividad.

Con el propósito de objetivar la decisión, se construyó una tabla comparativa que permitió evaluar las empresas propuestas a partir de tres criterios fundamentales: posibilidad de acceso para la aplicación del instrumento, existencia de un direccionamiento estratégico claro y facilidad para evaluar las materias fundamentales de la ISO 26000.

Tabla 1

Comparación de Evaluación de Empresas Propuestas

Empresa propuesta	Acceso para aplicar el instrumento	Direccionamiento estratégico	Evaluación de materias ISO 26000	Valoración general
Empresa A (sector comercial)	Media	Parcial	Media	Aceptable
Empresa B (sector servicios)	Alta	Alta	Media	Buena
Empresa C: DPA S.A.S	Alta	Alta	Alta	Muy favorable

Nota: Elaboración propia. Muestra la comparación realiza de la evaluación de las empresas propuestas.

Empresa Seleccionada

Como resultado del análisis y el debate grupal, se seleccionó DPA S.A.S. por presentar mayores ventajas frente a los criterios evaluados. La empresa cuenta con condiciones favorables para el acceso a la información, un direccionamiento estratégico definido y una interacción constante con distintos grupos de interés, lo cual facilita la evaluación integral de las materias fundamentales establecidas por la norma ISO 26000.

Definición del Formato Final del Instrumento

El grupo acordó unificar los instrumentos individuales y adoptar un formato final de entrevista semiestructurada, con un máximo de quince (15) preguntas, organizadas según las siete materias fundamentales de la norma ISO 26000. El instrumento final será aplicado a directivos, trabajadores, clientes y proveedores, utilizando una escala de valoración que permitirá transformar las respuestas en indicadores cuantificables de cumplimiento.

Este formato facilita la comparación de resultados, el análisis de brechas entre el discurso institucional y la práctica empresarial, y su posterior vinculación con la planificación estratégica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Paso 5 Designación del Responsable para la Aplicación del Instrumento

Una vez seleccionada la empresa y definido el formato final del instrumento de recolección de información, el grupo de trabajo designó a un estudiante como responsable de la aplicación del instrumento de entrevista. Esta designación se realizó teniendo en cuenta criterios como la disponibilidad de tiempo, la cercanía con la empresa seleccionada, la capacidad de comunicación con los distintos grupos de interés y el compromiso con el cumplimiento de los plazos establecidos.

El estudiante designado será el encargado de coordinar la aplicación del instrumento a los diferentes representantes de la empresa (directivos, trabajadores, clientes y proveedores), garantizando el correcto diligenciamiento de las entrevistas, la confidencialidad de la información recolectada y la fidelidad de los datos obtenidos. Asimismo, asumirá la responsabilidad de sistematizar la información y presentar los resultados de manera organizada al resto del grupo para su posterior análisis.

Plazo para la Presentación de Resultados

El grupo acordó que el estudiante responsable deberá presentar los resultados de la aplicación del instrumento en un plazo máximo de ocho (8) días calendario, contados a partir de la aprobación final del instrumento y de la autorización para su aplicación. Los resultados serán publicados en el foro correspondiente, incluyendo el porcentaje de cumplimiento por cada materia fundamental de la norma ISO 26000, con el fin de dar continuidad a las siguientes fases del trabajo colaborativo.

Paso 6 Aplicación del Instrumento y Publicación de Resultados

El estudiante designado aplicó el instrumento de recolección de información tipo entrevista a representantes de la empresa seleccionada, incluyendo directivos, trabajadores y clientes. Las respuestas obtenidas fueron sistematizadas y analizadas utilizando una escala de valoración, lo que permitió convertir la información recolectada en indicadores cuantitativos y calcular el porcentaje de cumplimiento para cada una de las materias fundamentales de la norma ISO 26000.

Tabla 2

Resultados de la Aplicación del Instrumento

Materia fundamental ISO 26000	Porcentaje de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Medio ambiente	65 %	Medio
Prácticas justas de operación	78 %	Alto
Asuntos de los consumidores	85 %	Alto
Participación activa y desarrollo de la comunidad	60 %	Medio
Gobernanza organizacional	75 %	Alto
Derechos humanos	70 %	Medio–alto
Prácticas laborales	80%	Alto

Nota: Elaboración propia. Muestra de resultados de la aplicación del instrumento aplicado

Análisis General de Resultados

Los resultados evidencian un nivel de cumplimiento favorable en materias como asuntos de los consumidores, prácticas laborales y prácticas justas de operación, lo que refleja un enfoque orientado a la calidad del servicio, al bienestar de los trabajadores y a relaciones comerciales responsables. La gobernanza organizacional también presenta un nivel alto, indicando avances en la toma de decisiones y la gestión interna.

No obstante, las materias relacionadas con medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad muestran niveles de cumplimiento medios, lo que sugiere oportunidades de mejora en la implementación de acciones ambientales más estructuradas y en el fortalecimiento de iniciativas con impacto social directo en el entorno local.

Paso 7 Análisis e Interpretación de los Resultados

Con base en los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de información, el grupo de trabajo realizó un análisis integral del nivel de cumplimiento de las materias fundamentales de la norma ISO 26000, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y brechas entre el direccionamiento estratégico declarado por la empresa y su aplicación práctica en la gestión de la RSE.

Interpretación por Materia Fundamental

Gobernanza Organizacional (75 % – Cumplimiento Alto)

La empresa evidencia avances significativos en la definición de procesos de toma de decisiones y en el cumplimiento de lineamientos internos. Sin embargo, se identificó una brecha relacionada con la participación limitada de algunos grupos de interés en la formulación y seguimiento de políticas organizacionales, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y participación.

Derechos Humanos (70 % – Cumplimiento Medio–Alto)

Si bien se reconoce el respeto general por la dignidad de los trabajadores y un trato equitativo, se observa que los mecanismos formales para la denuncia y atención de posibles vulneraciones no están plenamente estructurados ni socializados, lo que genera una diferencia entre el discurso institucional y su implementación efectiva.

Prácticas Laborales (80 % – Cumplimiento Alto)

Esta materia presenta uno de los niveles de cumplimiento más altos, reflejando condiciones laborales adecuadas y cumplimiento de la normatividad vigente. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la promoción de programas sistemáticos de capacitación continua y desarrollo profesional alineados con la planificación estratégica.

Medio Ambiente (65 % – Cumplimiento Medio)

El análisis evidencia una brecha significativa entre la intención institucional de operar de manera responsable con el entorno y la falta de políticas ambientales formalizadas. Las prácticas existentes se desarrollan de manera puntual, sin indicadores claros ni evaluación periódica de impactos, lo que limita la sostenibilidad de las acciones.

Prácticas Justas de Operación (78 % – Cumplimiento Alto)

La empresa mantiene relaciones comerciales basadas en principios de ética y transparencia. Sin embargo, el grupo identificó la ausencia de lineamientos documentados que regulen de forma explícita la selección y evaluación de proveedores bajo criterios de responsabilidad social.

Asuntos de los Consumidores (85 % – Cumplimiento Alto)

Esta materia muestra una correspondencia sólida entre el discurso y la práctica, reflejada en la atención al cliente, la calidad de los productos y la gestión de quejas. Aun así, se sugiere fortalecer los mecanismos de retroalimentación para integrar las opiniones de los consumidores en procesos de mejora continua.

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (60 % – Cumplimiento Medio)

Se identificó una de las principales brechas, ya que, aunque la empresa reconoce la importancia del aporte al desarrollo local, las acciones realizadas no responden a una estrategia de RSE definida ni a una alineación explícita con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Análisis Global de Brechas

De manera general, el grupo concluye que existe una mayor coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales en aquellas materias vinculadas directamente con la operación y el mercado, como prácticas laborales y asuntos de los consumidores. En contraste, las mayores

brechas se presentan en las dimensiones ambiental y comunitaria, evidenciando la necesidad de integrar la RSE como un eje transversal de la planificación estratégica, con políticas, indicadores y mecanismos de evaluación formalizados.

Paso 8 Ampliación del Marco Institucional y Construcción del Documento Final

Con base en el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento y en la identificación de brechas en la gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el grupo de trabajo amplió el marco institucional de la empresa seleccionada, fortaleciendo su direccionamiento estratégico desde el enfoque de la norma ISO 26000 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Ajuste del direccionamiento estratégico con enfoque en RSE:

A partir del diagnóstico realizado, se propone integrar la RSE como un eje transversal de la planificación estratégica de la empresa, de manera que no se limite a acciones aisladas, sino que se convierta en un componente permanente de su gestión organizacional.

Enfoque estratégico propuesto en RSE:

Incorporar principios de responsabilidad social en la toma de decisiones.

Fortalecer la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales.

Establecer indicadores de seguimiento para cada materia fundamental de la ISO 26000.

Vincular las acciones de RSE con los ODS prioritarios para el contexto regional.

Lineamientos Estratégicos por Materias Fundamentales.

Gobernanza Organizacional

Fortalecer los mecanismos de participación interna, la rendición de cuentas y la socialización de políticas, promoviendo una cultura organizacional basada en la transparencia y la ética.

Derechos Humanos

Formalizar protocolos de atención y denuncia, garantizando igualdad de oportunidades, no discriminación y respeto por la dignidad de todos los grupos de interés.

Prácticas Laborales

Consolidar programas de bienestar, capacitación y desarrollo del talento humano, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Medio Ambiente

Diseñar e implementar una política ambiental que incluya manejo responsable de residuos, uso eficiente de recursos y evaluación periódica de impactos ambientales.

Prácticas Justas de Operación

Establecer lineamientos claros para la selección y evaluación de proveedores bajo criterios éticos, de transparencia y responsabilidad social.

Asuntos de los Consumidores

Mantener y fortalecer los mecanismos de atención al cliente, integrando la retroalimentación como insumo para la mejora continua del servicio.

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Estructurar programas sociales orientados al desarrollo local, priorizando iniciativas alineadas con los ODS y las necesidades del entorno.

Determinación de Aplicación ISO

Paso 1

Identificación del problema central, árbol de problemas y stakeholders afectados 1.

Identificación del problema central

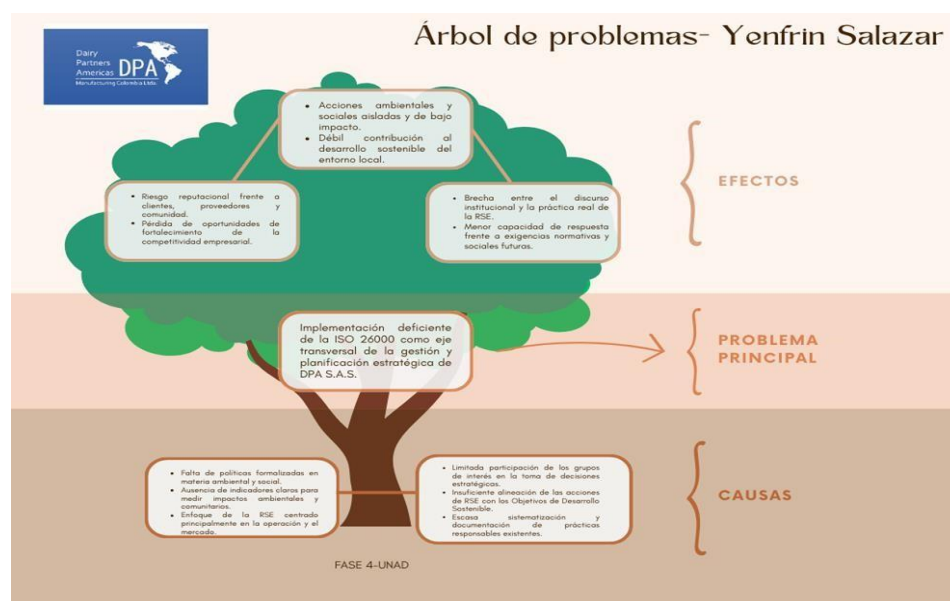
A partir del diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) bajo la norma ISO 26000, se identifica como problema central:

Implementación parcial y no sistematizada de la norma ISO 26000 en DPA S.A.S., especialmente en las materias de medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad, lo que limita la integración de la RSE en la planificación estratégica de la empresa.

Este problema se evidencia en los niveles de cumplimiento medios obtenidos en dichas materias (65 % y 60 % respectivamente), así como en la ausencia de políticas formales, indicadores de seguimiento y alineación explícita con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Figura 4

Árbol de Problemas



Nota: Arbol de problemas de la empresa DPA S.A.S.

<https://www.canva.com/design/DAG8LtqCKz4/cA8DEbFuNKQCvVMsxDKuUQ/edit>

[?utm_content=DAG8LtqCKz4&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAG8LtqCKz4/cA8DEbFuNKQCvVMsxDKuUQ/edit?utm_content=DAG8LtqCKz4&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

Fuente: Autor (2025).

Tabla 3

Cuadro de Stakeholders Afectados

Stakeholder	Relación con el problema	Afectación principal
Directivos	Responsables del direccionamiento estratégico	Dificultad para integrar la RSE como eje estratégico y tomar decisiones basadas en sostenibilidad
Trabajadores	Grupo interno clave	Limitadas oportunidades de participación, capacitación ambiental y compromiso social
Proveedores	Aliados comerciales	Falta de lineamientos claros de selección bajo criterios de responsabilidad social
Clientes	Consumidores finales	Menor información sobre prácticas ambientales y sociales responsables
Comunidad local	Entorno social directo	Bajo impacto de programas sociales y débil contribución al desarrollo local
Entidades regulatorias	Supervisión y control	Riesgo de incumplimiento futuro por falta de políticas formalizadas
Medio ambiente	Stakeholder indirecto	Impactos no gestionados de forma sistemática en el uso de recursos y generación de residuos

Nota: Elaboración propia. Cuadro de Stackholders

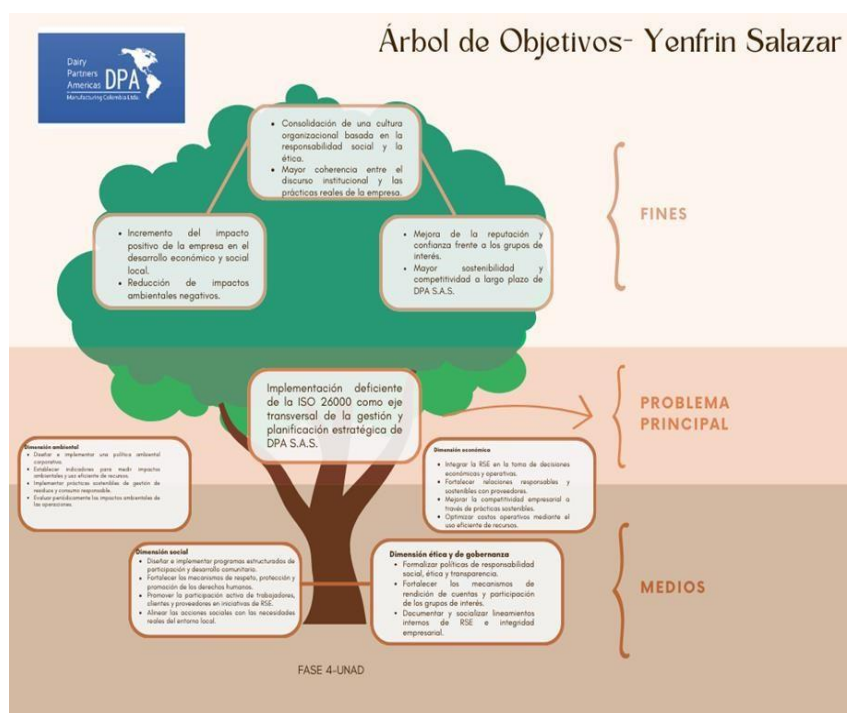
Síntesis del Análisis

El árbol de problemas permite evidenciar que la principal dificultad no radica en la inexistencia total de prácticas responsables, sino en su falta de estructuración, formalización y alineación estratégica, lo que limita el alcance de la ISO 26000 como herramienta de gestión integral. Esta situación afecta de manera directa a los principales grupos de interés y reduce el potencial de la empresa para generar valor social, ambiental y económico sostenible.

Paso 2

Figura 5

Árbol de Objetivos con Enfoque en RSE, ISO 26000 y ODS



Nota: Árbol de objetivos con enfoque en RSE, ISO 26000 y ODS

https://www.canva.com/design/DAG8LyU6SpQ/LQA2CcNI68JK5MwMxK2RNg/edit?utm_content=DAG8LyU6SpQ&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton Fuente: Autor (2026).

Tabla 4*Alineación del Árbol de Objetivos con los ODS Prioritarios*

Dimensión	Objetivo clave	ODS relacionados
Ética y gobernanza	Fortalecer la gobernanza y la transparencia	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
Social	Desarrollo comunitario y derechos humanos	ODS 1: Fin de la pobreza ODS 5: Igualdad de género ODS 10: Reducción de las desigualdades
Laboral	Trabajo digno y bienestar	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
Ambiental	Gestión responsable de recursos y residuos	ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 13: Acción por el clima
Económica	Competitividad sostenible	ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
Alianzas	Relación con proveedores y comunidad.	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

Nota: Elaboración propia. Alineación del árbol de objetivos con los ODS prioritarios.

Síntesis del Enfoque del Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos plantea una transformación estructural del enfoque de la RSE en DPA S.A.S., pasando de acciones aisladas a un modelo estratégico integral, que equilibra el desempeño económico con el compromiso social, ambiental y ético. La priorización de objetivos alineados con los ODS permite que la empresa fortalezca su sostenibilidad y contribuya de manera concreta al desarrollo regional y nacional.

Paso 3 Mapa de Estrategias para Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial en DPA

S.A.S

Enfoque del Mapa de Estrategias:

El mapa de estrategias se estructura en cuatro ejes interrelacionados: Gobernanza y ética, social, ambiental y económico, los cuales permiten traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas, facilitando la integración de la RSE como eje transversal de la gestión organizacional.

Mapa de Estrategias por Eje Estratégico:

Objetivo estratégico: Fortalecer la gobernanza, la transparencia y la participación de los grupos de interés.

Tabla 5

Eje 1: Gobernanza y Ética Organizacional

Estrategia	Acciones propuestas	Responsables	ODS asociados
Institucionalizar la RSE	Elaborar y aprobar una política de RSE alineada con ISO 26000	Gerencia general	ODS 16
Fortalecer la ética empresarial	Actualizar y socializar el código de ética y conducta	Talento humano	ODS 16
Promover participación	Crear espacios periódicos de diálogo con trabajadores y proveedores	Gerencia / RR. HH.	ODS 16
Mejorar rendición de cuentas	Publicar informes internos de desempeño social y ambiental	Área administrativa	ODS 16

Nota: Elaboración propia. Gobernanza y ética organizacional

Objetivo estratégico: Incrementar el impacto social positivo y el desarrollo del entorno local.

Tabla 6

Eje 2: Dimensión Social y Desarrollo Comunitario

Estrategia	Acciones propuestas	Responsables	ODS asociados
Desarrollo comunitario	Diseñar un programa anual de apoyo a la comunidad local	Gerencia	ODS 1, 10
Enfoque en derechos humanos	Implementar un protocolo de atención y denuncia	Talento humano	ODS 5, 10
Bienestar laboral	Fortalecer programas de bienestar y capacitación	RR. HH.	ODS 8
Alianzas sociales	Articular acciones con organizaciones locales	Gerencia	ODS 17

Nota: Elaboración propia. Muestra la dimensión social y desarrollo comunitario

Objetivo estratégico: Reducir impactos ambientales y promover prácticas sostenibles.

Tabla 7

Eje 3: Dimensión Ambiental

Estrategia	Acciones propuestas	Responsables	ODS asociados
Gestión ambiental	Diseñar e implementar una política ambiental	Gerencia / Operaciones	ODS 12
Uso eficiente de recursos	Medir y reducir consumo de agua, energía y papel	Operaciones	ODS 12, 13

Gestión de residuos	Implementar separación, reciclaje y disposición adecuada	Logística	ODS 12
Cultura ambiental	Capacitar al personal en prácticas ambientales	RR. HH.	ODS 13

Nota: Elaboración propia. Muestra la dimensión Ambiental

Objetivo estratégico: Fortalecer la competitividad y sostenibilidad económica mediante prácticas responsables.

Tabla 8

Eje 4: Dimensión Económica y Prácticas Justas de Operación

Estrategia	Acciones propuestas	Responsables	ODS asociados
Compras responsables	Establecer criterios de selección de proveedores responsables	Área comercial	ODS 8, 12
Transparencia comercial	Formalizar lineamientos de prácticas justas de operación	Gerencia	ODS 16
Mejora continua	Incorporar indicadores de RSE en la planificación estratégica	Área administrativa	ODS 9
Fidelización de clientes	Fortalecer mecanismos de atención y retroalimentación	Área comercial	ODS 12

Nota: Elaboración propia. Muestra la dimensión económica y prácticas justas de operación

Figura 6

Representación Sintética del Mapa de Estrategias



Nota: Representación Sintética del Mapa de Estrategias Autor (2026)

Síntesis del Mapa de Estrategias

El mapa de estrategias permite convertir los objetivos definidos en acciones operativas, asignando responsables y vinculándolas con los ODS. De esta manera, DPA S.A.S. puede avanzar hacia un modelo de gestión integral de la RSE, fortaleciendo su desempeño social, ambiental, ético y económico, y reduciendo las brechas identificadas en el diagnóstico ISO 26000.

Paso 4

Análisis ético sobre la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales de RSE. Desde una perspectiva ética, la Responsabilidad Social Empresarial implica no solo la formulación de principios, valores y compromisos institucionales, sino también su materialización efectiva en las prácticas organizacionales. En el caso de DPA S.A.S., el análisis del diagnóstico ISO 26000 permite identificar un nivel aceptable de coherencia parcial entre el discurso institucional y las acciones implementadas, así como brechas éticas relevantes que requieren atención.

Coherencias Éticas Identificadas

DPA S.A.S. declara en su misión, visión y valores corporativos principios como la ética, el respeto, la responsabilidad social y el compromiso con sus grupos de interés. Estos principios se reflejan de manera consistente en materias como:

Prácticas laborales: El alto nivel de cumplimiento evidencia condiciones laborales dignas, respeto por la normativa vigente y un trato equitativo hacia los trabajadores, lo que demuestra coherencia ética entre el discurso de respeto y las prácticas reales.

Asuntos de los consumidores: La atención oportuna, la calidad de los productos y la gestión de quejas reflejan una conducta ética orientada a la transparencia y la satisfacción del cliente.

Prácticas justas de operación: La empresa muestra integridad en sus relaciones comerciales, lo cual es consistente con los valores de ética y compromiso declarados.

En estas áreas, la ética empresarial se manifiesta de forma tangible, fortaleciendo la confianza de los grupos de interés y la legitimidad de la organización.

Brechas Éticas entre Discurso y Práctica

No obstante, el análisis revela incoherencias éticas en materias fundamentales donde el discurso institucional no se traduce plenamente en acciones estructuradas:

Medio ambiente: Aunque la empresa expresa un compromiso general con la responsabilidad social, carece de una política ambiental formal, indicadores de impacto y evaluación sistemática. Éticamente, esta omisión implica una responsabilidad limitada frente a los impactos ambientales que genera su operación.

Participación activa y desarrollo de la comunidad: A pesar de reconocer la importancia del desarrollo local, las acciones comunitarias son puntuales, no estratégicas y no están alineadas explícitamente con los ODS. Esto evidencia una brecha ética entre el reconocimiento del deber social y su implementación efectiva.

Derechos humanos y gobernanza: La ausencia de protocolos formalizados para la denuncia y atención de vulneraciones, así como la limitada participación de los grupos de interés en la toma de decisiones, debilitan el principio ético de justicia y equidad.

Implicaciones Éticas

Desde la ética organizacional, estas brechas representan un riesgo de incongruencia moral, en la medida en que los valores proclamados no se reflejan plenamente en la gestión diaria. Si bien no se identifican prácticas contrarias a la ética, sí se evidencia una ética implícita, basada más en la buena intención que en sistemas formales de gestión responsable.

La ISO 26000 plantea que la ética empresarial se consolida cuando la responsabilidad social es voluntaria, sistemática y transversal, condición que DPA S.A.S. aún no cumple de manera integral.

Reflexión Ética Final

En conclusión, DPA S.A.S. presenta una coherencia ética moderada entre su discurso institucional y sus prácticas reales de RSE. La empresa actúa éticamente en aspectos directamente relacionados con su operación y mercado; sin embargo, enfrenta el reto ético de ampliar su responsabilidad más allá del cumplimiento básico, integrando de manera estructurada el compromiso ambiental, comunitario y de gobernanza.

Superar estas brechas permitirá a la organización fortalecer su integridad ética, consolidar la confianza de sus grupos de interés y avanzar hacia un modelo de gestión verdaderamente alineado con la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Conclusiones Estratégicas

La RSE debe consolidarse como un eje transversal de la estrategia empresarial. El diagnóstico evidencia que DPA S.A.S. cuenta con prácticas responsables relevantes; sin embargo, estas no están plenamente integradas a la planificación estratégica. La principal conclusión estratégica es la necesidad de institucionalizar la RSE como un componente

permanente de la gestión, alineando misión, visión, objetivos y operaciones con los principios de la ISO 26000 y los ODS.

Existen fortalezas estratégicas que pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles

Las altas valoraciones en prácticas laborales, asuntos de los consumidores y prácticas justas de operación constituyen activos estratégicos que fortalecen la reputación, la fidelización de clientes y la estabilidad interna. Potenciar estas fortalezas permitirá a la empresa diferenciarse en el mercado regional mediante una propuesta de valor basada en la ética y la responsabilidad social.

Las mayores brechas estratégicas se concentran en las dimensiones ambiental y comunitaria

Los niveles de cumplimiento medio en medio ambiente y participación comunitaria evidencian la necesidad de diseñar políticas, programas e indicadores específicos. Estratégicamente, cerrar estas brechas permitirá a la empresa reducir riesgos, mejorar su legitimidad social y ampliar su contribución al desarrollo sostenible del entorno.

La formalización de políticas y protocolos es clave para fortalecer la coherencia institucional

La ausencia de lineamientos documentados en temas ambientales, derechos humanos y participación de stakeholders limita la efectividad de la RSE. Una conclusión estratégica fundamental es que la formalización de políticas y mecanismos de seguimiento permitirá reducir la brecha entre el discurso institucional y las prácticas reales.

La alineación con los ODS fortalece la sostenibilidad y proyección futura

Vincular las acciones de RSE con los ODS prioritarios (ODS 8, 12, 13, 16 y 17) no solo responde a compromisos éticos, sino que también posiciona estratégicamente a DPA S.A.S. frente a tendencias regulatorias, exigencias del mercado y expectativas sociales.

El enfoque preventivo y de mejora continua es una oportunidad estratégica Adoptar indicadores de desempeño social, ambiental y ético permitirá a la empresa anticiparse a riesgos reputacionales, normativos y operativos. Desde una perspectiva estratégica, la RSE deja de ser un costo y se convierte en una inversión para la sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

La participación activa de los grupos de interés es un factor crítico de éxito Incorporar de manera sistemática a trabajadores, proveedores, clientes y comunidad en la toma de decisiones fortalece la gobernanza y la legitimidad empresarial. Estratégicamente, esta participación contribuye a una gestión más informada, inclusiva y coherente con el entorno.

Conclusión Estratégica Final

DPA S.A.S. se encuentra en una posición favorable para evolucionar hacia un modelo de gestión responsable e integral, siempre que logre transformar sus prácticas actuales en un sistema estructurado de RSE alineado con la ISO 26000 y los ODS. La adopción de las estrategias propuestas permitirá fortalecer la coherencia ética, mejorar el impacto social y ambiental, y consolidar la sostenibilidad económica de la organización en el mediano y largo plazo.

Formulación de Plan Estratégico

Paso 1 Plan de Acción y Seguimiento del Plan Estratégico de RSE – DPA S.A.S.

Tabla 9

Dimensión de Gobernanza y Ética Organizacional

Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
Integrar la RSE como eje transversal de la gestión empresarial	Formular, aprobar e implementar una política de RSE alineada con ISO 26000 y ODS	Corto plazo (0–6 meses)	Política de RSE aprobada y socializada (% de difusión interna)
Fortalecer la cultura ética y la transparencia	Actualizar y socializar el código de ética y conducta empresarial	Corto plazo (0–6 meses)	Código actualizado y % de colaboradores capacitados
Promover la participación de los grupos de interés	Crear espacios formales de diálogo con trabajadores y proveedores	Mediano plazo (6–12 meses)	Número de espacios de diálogo realizados por año
Mejorar la rendición de cuentas	Elaborar informes internos de desempeño social y ambiental	Mediano plazo (6–12 meses)	Informe elaborado y presentado anualmente

Nota: Elaboración propia. Muestra la dimensión de gobernanza y ética organizacional

Tabla 10

Dimensión Social y Desarrollo Comunitario

Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
----------------------	------------	-------	-----------

Incrementar el impacto social positivo en la comunidad local	Diseñar e implementar un programa anual de desarrollo comunitario	Mediano plazo (6–12 meses)	Programa comunitario formulado y ejecutado
Garantizar el respeto a los derechos humanos	Implementar un protocolo de atención y denuncia	Corto plazo (0–6 meses)	Protocolo implementado y número de casos atendidos
Mejorar el bienestar y desarrollo del talento humano	Fortalecer programas de bienestar y capacitación	Mediano plazo (6–12 meses)	Horas de capacitación por trabajador/año
Fortalecer alianzas sociales estratégicas	Establecer convenios con organizaciones locales	Largo plazo (12–24 meses)	Número de alianzas sociales activas

Nota: Elaboración propia. Muestra la dimensión social y desarrollo comunitario

Tabla 11

Dimensión Ambiental

Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
Reducir los impactos ambientales de la operación	Diseñar e implementar una política ambiental	Corto plazo (0–6 meses)	Política ambiental aprobada
Optimizar el uso de recursos naturales	Medir y reducir el consumo de agua, energía y papel	Mediano plazo (6–12 meses)	% de reducción del consumo anual

Mejorar la gestión de residuos	Implementar programas de separación, reciclaje y disposición adecuada	Mediano plazo (6–12 meses)	% de residuos aprovechados
Fortalecer la cultura ambiental interna	Capacitar al personal en prácticas ambientales sostenibles	Corto plazo (0–6 meses)	% de colaboradores capacitados

Nota: Elaboración propia. Muestra la dimensión ambiental

Tabla 12

Dimensión Económica y Prácticas Justas de Operación

Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
Fortalecer la competitividad mediante compras responsables	Incorporar criterios de RSE en la selección de proveedores	Mediano plazo (6–12 meses)	% de proveedores evaluados con criterios RSE
Garantizar prácticas comerciales transparentes	Formalizar lineamientos de prácticas justas de operación	Corto plazo (0–6 meses)	Lineamientos aprobados y divulgados
Integrar la RSE en la planeación estratégica	Incorporar indicadores de RSE en el sistema de gestión	Mediano plazo (6–12 meses)	Número de indicadores de RSE definidos y monitoreados
Mejorar la relación y fidelización de clientes	Fortalecer mecanismos de atención y retroalimentación	Largo plazo (12–24 meses)	Nivel de satisfacción del cliente (%)

Nota: Elaboración propia. Muestra la dimensión económica y prácticas justas de operación

Síntesis del Plan de Acción Y Seguimiento

El plan de acción permite operacionalizar el enfoque estratégico de la RSE en DPA S.A.S., estableciendo objetivos claros, estrategias coherentes con la ISO 26000, plazos definidos e indicadores medibles. Su implementación facilitará el seguimiento sistemático, la mejora continua y la consolidación de un modelo de gestión responsable alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Referencias Bibliográficas

- Alcívar, R. (2015). Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial. Estudio de caso Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC).
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.F9389503&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v20n2/v20n2a11.pdf> Astilleros Navales Ecuatorianos .
- Belda Hériz, I. (2018). Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible . Editorial Tébar Flores, 16-66.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51998?page=16>
- Bermudez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas . *Ingeniería*
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela ; Estado Sucre, Venezuela. Nóesis: *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A761A71&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Caicedo, Y. (2022). Identificación del problema en la metodología de marco lógico [Objeto_Virtual_de_Información_OVI]. Repositorio Institucional de la UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/50487>

Calvo, Patrici. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos (México)*, (47), 199-232.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008

Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Díaz, L (2007). Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.p>

df?sequence=1

Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido,

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>,

Fernández Izquierdo, M. Á. (2014). *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa* (pp. 18–50). Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i

Publicacions. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/53258>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gioffreda, C. (2019). Los pilares del pensamiento estratégico : la negociación, la compulsión y

la destrucción aplicado al caso argentino = The pillars of strategic thought: negotiation,

compulsion and destruction applied to the argentine case *POSTData: Revista de*

Reflexión y Análisis Político, 24(2), 331–352.

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

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

live&scope=site

González, A (2007). Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmeccánico del municipio de Guacara del Estado de Carabobo. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>

González, Y., Manzano, O & Torres, M. (2019). Capítulo 3 Integración sistémica de las categorías dentro de un plan de responsabilidad social Universitaria . Libros Universidad Nacional Abierta Y a Distancia, 77 - 119. <https://doi.org/10.22490/9789586516556>

Hoof, B. V. (2008). Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental, 17-63.

Universidad de los Andes.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/40312?page=17>

Hoof, B. V. (2008). Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental (pp. 17–63).

Universidad de los Andes.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/40312>

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9959/1/UPS-GT000984.pdf>

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Industrial, 39(3), 315–325.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.6676416ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>

ISO (2010). ISO 26000. Guía de responsabilidad social

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

ISO (2010). ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto.

Junta de Galicia (2012). Plan Gallego de Responsabilidad Social Empresarial.

http://www.gemcat.eu/wpcontent/uploads/2018/03/Plan_Estrategico_Gallego_RSE_es.pdf

Manual de normas APA. (2023). Manual de normas APA.

<https://repositorio.iberro.edu.co/handle/001/4931>

Medina, M & Moreno, C (2009). Diseño de un modelo de gestión de RSE a la empresa Micro

Pneumatic S.A. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33.

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Muñoz, E & Quinteros, M. (2018). Evaluación de resultados de proyectos sociales, mediante el

uso de la matriz del marco lógico, promovidos por el área de RSE del sector banca en Lima Metropolitana en el periodo 2015-2017 estudio de caso del proyecto Contigo en tus finanzas en aula del Banco de Crédito del

Ocampo, O., García, J., Ciro, L & Forero; Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. En: *Entramado*, 11(2). 72-90.

<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a06.pdf>

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

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

- Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). *El consumo sostenible como perspectiva innovadora*. B – EUMED, 7-72. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7>
- Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). *El consumo sostenible como perspectiva innovadora* (pp. 7–72). B–EUMED. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505>
- Perú. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.C521C2B8&lang=es&site=edslive&scope=site>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 84(12), 78–92.
- Poveda López, D. M., Becerra Velandia, S. I., Garzón Benítez, K. V., & Pérez González, A Quinto, I (2015). Elaboración del plan de responsabilidad social empresarial para
- Ramírez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. 2020. Gerencia Estratégica Para La Gestión de Personas Del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile. <https://researchebscocom.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/ug6btfb5xz?limiters=FT1%3AY&q=Gerencia%20Estrat%C3%A9gica%20Para%20La%20Gesti%C3%B3n%20de%20Personas%20Del%20Sector%20Minero%20de%20Venezuela%20Colombia%20y%20Chile>
- Rodríguez, Y., Cabrera, J & Frías, B. (2018). Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión organizacional estratégica. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 180–189. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131500116&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- 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>

- Ruiz-Lozano, M & Araque-Padilla, R (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3),295-310. ISSN: 1315-9518. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299002.pdf>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, (2),328-343. ISSN: 1317-8822. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Sostenibilidad Gerencial. (Spanish). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 9(3), 127–144. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=116281275&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- 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://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131478?page=10>
- Valenzuela, L., Jara, M, & Villegas, F (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329
- Zeriouh, N., & Hamidi, L. S. (2023). The adoption of ISO 26000 standard: a narrative and reflective study of competitive advantages in the context of Social Responsibility. *International Journal of Accounting*, 285–304. <https://doiorg.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.5281/zenodo.10397021>