

## **Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial Empresa Ecopetrol S.A.**

Eliana Constanza Urrego Acuña

Yudy Alejandra Albino

Samuel Felipe Jiménez Betancur

Asesor

Mauricio Alexander Cruz Pulido

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

## Resumen

A continuación, se presenta el trabajo que desarrolla el proceso de plan estratégico aplicado para la empresa Ecopetrol S.A., el cual ha sido desarrollado durante el diplomado de responsabilidad social empresarial que busca dar a entender a docentes, estudiantes y otros actores interesados, como este factor es clave en las empresas para su efectivo rendimiento a nivel social, económico, organizacional y legal, tomando como base la norma ISO 26000 y su enfoque en sostenibilidad integral. El análisis parte de una diagnóstico institucional que evidencia avances significativos en gobernanza corporativa, derechos humanos, prácticas laborales y gestión ambiental; con base a esto, se da contexto sobre la brecha entre el discurso institucional y la ejecución operativa, especialmente en la cadena de suministro y la relación con comunidades planteando estrategias y/o acciones que fortalezcan el modelo de la RSE mediante la integración efectiva de las siete materias fundamentales de la ISO 26000 dentro de los procesos a desarrollar en la empresa. A partir del análisis ético se evidencia esta tarea no debe percibirse como un requisito voluntario, sino como un epicentro de cambio que logre garantizar coherencia, legitimidad social y sostenibilidad empresarial pues Ecopetrol cuenta con capacidades técnicas y financieras sólidas, pero enfrenta el desafío estratégico de cerrar el margen entre política y práctica que se busca reducir mediante la implementación de un modelo integral que permitirá la recuperación de la confianza, reducción de riesgos reputacionales, reducción de problemas internos, mejora en la efectividad productiva, ambiente laboral sano y consolidación de una ventaja competitiva a largo plazo.

***Palabras clave:*** Responsabilidad Social Empresarial, gobernanza corporativa, epicentro, estratégico, organizacional, sostenibilidad, gestión.

### **Abstract**

This paper presents the strategic planning process applied to Ecopetrol S.A., developed during a diploma program in corporate social responsibility. This program aims to help professors, students, and other stakeholders understand how this factor is key to a company's effective performance at the social, economic, organizational, and legal levels, based on the ISO 26000 standard and its focus on comprehensive sustainability. The analysis begins with an institutional diagnosis that reveals significant progress in corporate governance, human rights, labor practices, and environmental management. Based on this, the analysis addresses the gap between institutional discourse and operational execution, particularly in the supply chain and community relations. It proposes strategies and/or actions to strengthen the CSR model through the effective integration of the seven pillars of the ISO 26000 standard into the company's processes. From the ethical analysis, it is evident that this task should not be perceived as a voluntary requirement, but rather as an epicenter of change that guarantees coherence, social legitimacy, and corporate sustainability. Ecopetrol possesses strong technical and financial capabilities, but faces the strategic challenge of bridging the gap between policy and practice. This gap will be reduced through the implementation of a comprehensive model that will restore trust, mitigate reputational risks and internal problems, improve productivity, create a healthy work environment, and consolidate a long-term competitive advantage.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, corporate governance, strategic, organizational, sustainability, management.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	8
Justificación.....	9
Objetivos .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	10
Responsabilidad Social Empresarial y su Contribución al Consumo Limpio y Sostenible ...	11
Propuesta Estratégica.....	12
Estrategia para Implementar la Producción Limpia y el Consumo Sostenible.....	13
Marco Conceptual .....	15
Justificación de Selección de Empresa e Instrumento.....	14
Escala de Valoración .....	23
Informe de Resultados.....	24
Gobernanza Organizacional.....	24
Derechos Humanos.....	25
Prácticas Laborales .....	25
Medio Ambiente .....	26
Prácticas Justas de Operación.....	26
Asuntos de Consumidores .....	26
Participación y Desarrollo Comunitario .....	26

Interpretación y Ampliación del Marco Institucional .....	27
Misión.....	27
Visión. ....	28
Valores.....	28
Principios Éticos.....	29
Estructura Organizacional .....	29
Niveles Jerárquicos Principales .....	30
Cuadro de Stakeholders .....	27
Árbol de Objetivos.....	28
Mapa de Estrategias Final.....	29
Análisis Ético Sobre Coherencia Entre el Discurso Institucional y las Prácticas .....	30
Conclusiones Estratégicas .....	34
Plan de Acción y Seguimiento para la RSE de la Empresa.....	36
Plan Operativo .....	36
Conclusiones .....	37
Referencias Bibliograficas .....	38

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Árbol de Problemas</i> .....	31
<b>Figura 2</b> <i>Árbol de Objetivos</i> .....	34
<b>Figura 3</b> <i>Mapa de Estrategias</i> .....	35

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Tabla de gestión</i> .....	16
<b>Tabla 2</b> <i>Materias fundamentales</i> .....	18
<b>Tabla 3</b> <i>Cuadro de Stakeholders</i> .....	32
<b>Tabla 4</b> <i>Plan de Acción y Seguimiento</i> .....	42

## **Introducción**

La norma ISO 26000 permite determinar a partir de un diagnóstico el nivel de aplicación de las materias en pro de consolidar actividades que garanticen un proceso de análisis y planificación estratégica es por ello que Ecopetrol cuenta con un compromiso proactivo a través de la RSE (Responsabilidad social empresarial) que permita alinear sus operaciones con estándares internacionales adoptando una guía voluntaria para mejorar los impactos sociales y ambientales enfocándose en los derechos humanos, buenas prácticas laborales, medio ambiente, fortaleciendo así la confianza de sus los grupos de interés y generando sostenibilidad a través del tiempo.

La responsabilidad social empresarial es considerada una inversión social que contribuye a beneficiar la empresa a través de iniciativas que generen impactos positivos en la sociedad y en el medio ambiente. Cuando las empresas se preocupan por el ámbito social generan lealtad, prestigio y se valorizan más con sus consumidores.

Cuando las empresas entran en este ámbito de ser responsablemente sostenibles, estamos hablando de un compromiso empresarial donde se buscan estrategias para operar de manera que beneficie a la sociedad y al medio ambiente. Esto implica optimizar el uso de recursos, reducir la contaminación, y promover la sostenibilidad. En el siguiente trabajo hablaremos específicamente de la RSE como una dimensión ambiental y un componente crucial, ofreciendo ventajas competitivas y contribuyendo al bienestar social a largo plazo.

## **Justificación**

Hoy en día vemos como el consumismo está deteriorando drásticamente nuestro medio ambiente y generando deterioro en la salud de las personas, por ello es necesario que las empresas apliquen hábitos responsables dentro de sus empresas generando así sostenibilidad y disminuyendo los riesgos de la producción. Las empresas socialmente responsables se autorregulan generando cambios, en la pobreza, la desigualdad en la diversidad y en la inclusión, saben que sus acciones deben ser éticas, justas, y beneficiosas para la sociedad.

Los beneficios que pueden obtener las empresas con la gestión empresarial verde es beneficio económico, ambiental y social reduciendo costos operativos, mediante la eficiencia ambiental, energética y usando los recursos eficientemente, fortalece su imagen corporativa, fomenta la lealtad de sus clientes, promueve una economía más justa y participativa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Fortalecer el modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Ecopetrol S.A. mediante la integración de las dimensiones de gobernanza, social, ambiental y económica, alineándolas con los estándares de la norma ISO 26000 para cerrar la brecha entre la política corporativa y la ejecución operativa en los territorios.

### **Objetivos Específicos**

Institucionalizar la ética y la transparencia Estandarizar las materias fundamentales de la ISO 26000 en todos los procesos internos para eliminar la desarticulación entre el discurso corporativo y la operación diaria.

Optimizar la gestión ambiental y energética Liderar una transición energética justa mediante la reducción de emisiones de metano, la implementación de energías renovables y la protección de la biodiversidad en las zonas de influencia.

Fortalecer la licencia social y el desarrollo regional Recuperar la legitimidad ante las comunidades a través de mesas de diálogo participativo y el fomento de la autonomía económica mediante la contratación y capacitación local.

## **La Responsabilidad Social Empresarial y su Contribución al Consumo Limpio y Sostenible**

La gestión organizacional hace parte fundamental de la forma en cómo las organizaciones implementan nuevas formas de administración no solo de su crecimiento económico sino también de desarrollar estrategias de sostenibilidad que permitan cuidar los recursos naturales de nuestro planeta. La responsabilidad social empresarial busca gestionar y generar ganancias sin que esto cause consecuencias en la sociedad y el medio ambiente. (Kliksberg) nos dice que las empresas que operan con un código ético sólido tienden a generar confianza entre sus empleados, clientes y la comunidad en general.

Hoy día dentro de la agenda de las empresas se encuentra relacionado el Ítem empresas socialmente responsables lo que genera una confianza crucial para el éxito empresarial, pues fomenta un ambiente de colaboración y lealtad tanto a nivel interno como a nivel externo. Hoy día para que una empresa pueda crecer se necesita que la empresa y la sociedad desarrollen buenos vínculos, la educación en la sociedad para exigir a los empresarios, donde nuestro empoderamiento exige crear productos y servicios que no nos afecten en nuestra salud y que a su vez respete y cuide el medio ambiente, y a los empresarios para auto exigirse en un compromiso ético y de responsabilidad.

### **Según (Bernardo Kliksberg) Existen 3 tipos de Empresas en América Latina**

- **Empresas Socialmente Responsables.** Son quienes integran en su gestión y estrategia el respeto por la sociedad y el medio ambiente.
- **Empresas Filantrópicas.** Son organizaciones que se dedican voluntariamente a apoyar causas sociales, ambientales y culturales sin fines de lucro.
- **Empresas Narcisistas.** Son aquellas donde solo piensan en generar ganancias sin pensar en el consumidor final.

## **La Responsabilidad Social Empresarial se puede Clasificar en 5 Categorías**

Políticas de personal donde exista el respeto hacia las mujeres, a los más necesitados y a las familias.

Política hacia el consumidor, donde su principal objetivo sea el cuidado de las personas donde la producción de sus productos no afecte la salud del ser humano.

Políticas Medioambientales donde entre todos cuidemos nuestro planeta desde ahora para que nuestras futuras generaciones tengan un lugar agradable para vivir.

Política de transparencia donde las empresas generen normas, procedimientos y buenas prácticas que permitan comunicar de forma abierta y honesta sus procesos y resultados en materia de sostenibilidad y RSE a sus grupos de interés.

Políticas de involucramiento donde la empresa genere directrices que permitan conocer las preocupaciones sociales y ambientales y buscando un impacto positivo en la sociedad.

### **Propuesta Estratégica**

El consumo y la producción mundial de productos dependen del uso del medio ambiente, hoy día observamos que cada día más se degrada el medio ambiente poniendo en peligro los sistemas ambientales, nuestro desarrollo futuro y nuestra supervivencia, por ello podemos implementar una política de producción y consumo sostenible donde su objetivo sea cambiar los patrones de producción oferta y consumo demanda, reduciendo así la contaminación y conservando los recursos naturales y fomentando el uso sostenible de la biodiversidad como fuentes de competitividad empresarial. Para facilitar la comprensión de esta propuesta es necesario cumplir con ciertos principios generales.

### ***Ética***

Donde todos los seres humanos debemos cuidar y conservar el medioambiente, la salud pública y el bienestar de la sociedad.

### ***Cumplimiento de las Normas Ambientales***

Las cuales son para todos y se deben respetar, los actores involucrados asumen y se comprometen a hacer un ambiente más seguro para vivir.

### ***Transparencia***

La comunicación de información de avances y desarrollos relacionados con esta política debe ser veraz y verificable por todas las partes interesadas en ella.

### ***Participación***

Intervienen tanto los actores privados como públicos y de la sociedad civil son la base para la generación de una cultura de producción y consumo sostenible para cumplir el alcance de esta política.

### ***Colaboración y Trabajo Conjunto***

Esta política articula los esfuerzos desarrollados por los diversos actores de la sociedad hacia una producción y consumo sostenible, la colaboración inclusión y trabajo conjunto hacia objetivos comunes constituye un factor de éxito para alcanzar las metas planeadas.

### ***Estrategia Para Implementar la Producción Limpia y el Consumo Sostenible***

- Desarrollar una política de producción limpia y consumo sostenible.
- Establecer objetivos y metas para la producción limpia y el consumo sostenible.
- Definir responsabilidades y roles para la implementación de la política.
- Implementar un sistema de gestión ambiental y social.
- Identificar y evaluar los impactos ambientales y sociales de la organización.
- Desarrollar un plan de acción para mitigar los impactos negativos.
- Capacitar a los empleados en producción limpia y consumo sostenible.
- Fomentar la participación de los empleados en la implementación de la política.

### ***Implementar Tecnologías Limpias y Sostenibles***

- Identificar y evaluar tecnologías limpias y sostenibles para el proceso de producción.
- Implementar tecnologías limpias y sostenibles en el proceso de producción.
- Desarrollar productos y servicios sostenibles.
- Identificar oportunidades para desarrollar productos y servicios sostenibles.
- Desarrollar productos y servicios sostenibles que cumplan con las necesidades.

## **Marco Conceptual**

### **La Producción Limpia y la Gestión Organizacional se Relacionan la Forma en la que la Organización Integra la Sostenibilidad en sus Procesos**

La producción limpia requiere decisiones estratégicas y operativas, dirigidas desde la gestión organizacional donde el consumo sostenible depende del establecimiento de políticas internas, compras responsables y una cultura organizacional alineada. La gestión organizacional permite coordinar los recursos, procesos y actores necesarios para implementar ambas estrategias.

#### ***En Conjunto estos Elementos Promueven Reducción de Costos Operativos***

- Diferenciación competitiva.
- Cumplimiento normativo.
- Mejor posicionamiento reputacional.
- Creación de valor ambiental y social.
- Innovación en productos y procesos.

Acorde a la producción limpia y consumo sostenible las empresas a nivel de gestión organizacional deben plantear estrategias con el fin de minimizar el uso de recursos naturales, reducir residuos y emisiones, este proceso es el epicentro de la concientización respecto a la sostenibilidad que las organizaciones deben obligatoriamente implementar ya que esto les da mejor reputación, el consumo sostenible requiere promover prácticas responsables tanto interna como externamente pues adoptar esta visión crea valor compartido entre empresas sociedad y medio ambiente.

**Tabla 1***Tabla de gestión*

Aspecto de la gestión	Relación P+L	Actividad
Gestión operacional (procesos)	Se reduce el uso y consumo de materias primas, así como también la reducción del uso de energía con tal de minimizar residuos en la fuente.	Se hace cronograma de auditorías periódico que vigilen el flujo de las materiales, energía y reingeniería que logre minimizar riesgos de contaminación y sustituir insumos tóxicos por alternativas que sean favorables con el entorno.
Gestión de riesgos y cumplimiento	Se disminuyen los desechos y las emisiones, se reduce abruptamente el riesgo de	Establecer indicadores de desempeño ambiental (KPIs) rigurosos, integrados al

	multas, litigios y accidentes laborales.	cuadro de mando integral de la gerencia.
Gestión de la cadena de suministro	Mejora de adquisición sostenible, buscando los mejores proveedores que sigan las directrices ambientales.	Se plantean códigos de conducta para determinar proveedores que proporcionen la circularidad buscando la reducción de la huella de carbono.

---

*Nota.* Esta tabla muestra la gestión que la empresa Ecopetrol ha venido desarrollando con base a sus factores de riesgo más evidentes con relación a la pérdida y ganancia.

## Justificación de Selección de Empresa e Instrumento

De acuerdo con el análisis realizado Ecopetrol es la empresa más grande del país integra la responsabilidad social empresarial como pilar estratégico con un enfoque de sostenibilidad buscando generar valor de manera responsable y sostenible alineando su actividad con el desarrollo social y ambiental, permitiendo a la comunidad cercana acceder a agua, salud, educación, promoción de empleo local, donde se centra en el manejo ético, y atención a impactos negativos en las comunidades. Es una empresa que se preocupa por el medio ambiente y por el compromiso de ir más allá de la normativa, desarrollando proyectos para mitigar su huella ecológica, enfocándose en el uso eficiente de recursos y tecnologías limpias.

Ecopetrol emplea la ISO 26000 y la ODS en su estrategia, enfocándose en el desarrollo sostenible y la gestión territorial para nivelar sus metas económicas protegiendo los recursos ambientales y por la protección social con un enfoque de responsabilidad social empresarial.

### Tabla 2

*Tabla materias fundamentales*

Materia fundamental	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Valor acción
Gobernanza organizacional	¿Cómo asegura la organización la toma de decisiones éticas y responsables en todos sus niveles?	Mediante un sistema de gobierno corporativo que incluye código de ética, políticas de cumplimiento y lineamientos de conducta obligatorios para el personal	3
	¿Qué mecanismos existen para garantizar	Programas de cumplimiento corporativo, Informes públicos de	3

	transparencia y rendición de cuentas hacia los grupos de interés?	gestión, rendición de cuentas con stakeholders, evaluación y monitoreo interno y externo.	
Derechos humanos	¿Qué políticas o protocolos aplica la empresa para prevenir vulneraciones a los derechos humanos?	La política de DDHH oficial, se reconoce la adhesión de Ecopetrol a marcos internacionales e internacionales que la empresa sigue para aplicar análisis de riesgos previos al inicio de operaciones incidiendo en su sistema de gestión de riesgo.	4
	¿Cómo identifica y gestiona riesgos relacionados con derechos humanos en su cadena de suministro?	Mediante el enfoque de debida diligencia adoptando un marco formal de debida diligencia en derechos humanos que cubre no sólo las operaciones directas sino también proveedores, contratistas, socios y aliados comerciales.	3
Prácticas laborales	¿Qué acciones realiza la empresa para garantizar condiciones laborales seguras y dignas?	Mediante acciones como SST, control de riesgos, capacitación permanente y periódica, programas de bienestar laboral y entre otros.	4
	¿Cómo promueve la	A través de diversidad e inclusión,	3

	<p>igualdad, la inclusión y el desarrollo profesional?</p>	<p>programas de crecimiento profesional, igualdad de oportunidades en procesos de selección y ascenso, acciones para cierre de brechas de género y bienestar integral.</p>	
	<p>¿Qué estrategias utiliza para reducir impactos ambientales?</p>	<p>Gira en torno a la exploración, extracción, transporte y refinación, por lo que minimiza su huella mediante gestión de biodiversidad y servicios ecosistémicos, planes de manejo ambiental, uso responsable de recursos, monitoreo permanente, planes de responsabilidad ambiental y cumplimiento con políticas ambientales y gobernanza.</p>	4
<p>Medio ambiente</p>			
	<p>¿Cómo gestiona el uso de recursos, residuos o cambio climático?</p>	<p>Con el uso responsable de recursos y eficiencia, también se da manejo a los residuos acorde a la generación y disposición final de residuos industriales e implementamos medidas de compensación ambiental como restauración ecológica, rehabilitación de ecosistemas afectados, conservación de</p>	4

		áreas.	
Prácticas justas de operación	¿Qué procedimientos existen para prevenir corrupción y soborno?	Junto con el código de ética que prohíbe en su plenitud, sobornos, regalos indebidos, pagos de facilitación y conflictos de interés el cual está soportado por auditorías, canal de denuncias, capacitaciones y programas anticorrupción.	4
	¿Cómo asegura relaciones éticas con proveedores y socios?	Se tiene también un código de ética para proveedores el cual exige el cumplimiento de las normas con los pertinentes mecanismos y lineamientos.	4
	¿Cómo garantiza calidad, seguridad e información adecuada al cliente?	Mediante sistemas de gestión de calidad como ISO 9001, monitoreo y pruebas de laboratorio, seguridad del producto, información clara y verificada al cliente, atención al cliente y gestión de quejas.	4
Asuntos de consumidores	¿Qué canales gestiona para recibir quejas o sugerencias?	Líneas de atención al cliente, portal web, correo electrónico, puntos de atención en oficinas regionales, redes sociales.	3
Participación y	¿Cómo identifica	Ecopetrol mantiene un sistema de	4

desarrollo comunitario	necesidades de las comunidades donde opera?	diagnóstico social donde implementa mesas de diálogo, consultas y encuestas comunitarias, análisis de indicadores sociales.	
	¿Qué programas desarrolla para apoyar el desarrollo local?	En todas las materias fundamentales se mencionan programas como: Capacitación, formación, programas ambientales comunitarios y algunos a manera externa como, inversión social en infraestructura, programas para comunidades étnicas, programas de empleo y contratación local.	3
	¿Cómo evalúa el impacto de sus iniciativas comunitarias?	Antes de intervenir se realiza una medición de la situación social, económica y ambiental de la comunidad para poder comparar después junto con los indicadores de impacto así se mantienen reportes de sostenibilidad, se publican resultados y avances en informes anuales para rendir cuentas a comunidades y grupos de interés.	4

---

*Nota.* Tabla refleja las 7 materias fundamentales de la ISO 26000 en Ecopetrol



## **Informe de Resultados**

### **Gobernanza Organizacional**

La gobernanza es el sistema mediante el cual Ecopetrol toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos estratégicos y de sostenibilidad. La organización asegura la toma de decisiones éticas mediante un Sistema de Gobierno Corporativo robusto. Este sistema se fundamenta en:

#### ***Código de Buen Gobierno***

Define la actuación de la sociedad y sus subordinadas con estándares de ética y conducta.

#### ***Código de Ética y Cumplimiento***

Establece lineamientos obligatorios para todo el personal, prohibiendo sobornos y conflictos de interés.

#### ***Estructura Jerárquica Clara***

Liderada por la Asamblea General de Accionistas, seguida por la Junta Directiva (presidida por Angela María Robledo) y el presidente de la compañía (Ricardo Roa Barragán)

### **Para Garantizar la Transparencia hacia los Grupos de Interés Ecopetrol Implementa**

**Informes Públicos.** Publicación de resultados de gestión y reportes de sostenibilidad.

**Monitoreo.** Evaluación interna y externa, apoyada por programas de cumplimiento corporativo.

**Derechos Humanos.** Ecopetrol aborda los Derechos Humanos (DD.HH.) alineándose con la estrategia de "Energía que Transforma", reconociendo la adhesión a marcos internacionales.

## **Política Oficial de Derechos Humanos**

Dentro del análisis de riesgos se aplican análisis previos al inicio de cualquier operación para identificar posibles vulneraciones, incidiendo directamente en su sistema de gestión de riesgos. En cuanto a la adhesión a Normas se da Cumplimiento de marcos internacionales para la protección de derechos fundamentales. La Gestión de Riesgos se Extiende Mediante un Enfoque de Debida Diligencia en el alcance Cubre operaciones directas, proveedores, contratistas, socios y aliados comerciales. Exigencia a Terceros: Se cuenta con un código de ética para proveedores que exige el cumplimiento normativo.

### ***Prácticas Laborales***

A través de acciones Ecopetrol se enfoca en una cultura por preservar la vida de sus empleados, promoviendo la conciencia ante el riesgo, el autocuidado y a través de los sistemas de gestión HSE donde se enfoca en la capacitación de generar ambientes seguros, y responsables donde se involucra también a los contratistas de la empresa. Así mismo promueve la igualdad y la inclusión a través de prácticas laborales las cuales se enfocan en la transición (técnicos, tecnólogos y universitarios) aplicar sus conocimientos en proyectos de economía circular, acción climática, biodiversidad, aire limpio y gestión de residuos.

### ***Medio Ambiente***

Ecopetrol realiza una integración del medio ambiente a sus empleados a través de una cultura de sostenibilidad fomentando la participación activa en iniciativas como el reciclaje, la reutilización, la transición energética, la protección de la biodiversidad y la gestión ambiental en las operaciones diarias, donde capacita y compromete al talento humano en la mitigación de impactos ambientales.

### ***Prácticas Justas de Operación***

La empresa muestra un desempeño sólido en esta materia pues cuenta con mecanismos robustos como código de ética, controles anticorrupción que logran brindar una auditoría permanente y clara hacia proveedores. Esta combinación evidencia un sistema preventivo bien establecido y coherente con los principios de transparencia.

### **Asuntos de Consumidores**

En cuanto a calidad, seguridad e información, Ecopetrol obtiene un rendimiento estable que ofrece sistemas confiables de gestión mediante el ISO 9001. Sin embargo, los canales de atención al cliente tienen un rendimiento medio pues, aunque existen diversos mecanismos de comunicación se evidencian factores como falta del desarrollo de efectividad, accesibilidad o gestión oportuna y en flujo constante.

### **Participación y Desarrollo Comunitario**

Identifica de forma adecuada las necesidades locales mediante diagnóstico, diálogos y análisis sociales. También evalúa el impacto de sus iniciativas con metodologías estructuradas, lo que refleja responsabilidad y seguimiento. Los programas de apoyo tienen un desarrollo local dando como resultado que, aunque existen múltiples iniciativas, sostenibilidad o alineación con prioridades comunitarias.

## **Interpretación y Ampliación del Marco Institucional**

### **Nombre de la Empresa**

Ecopetrol S.A

### **Sector**

Petróleo y gas / Energía / Hidrocarburos Ubicación sede central: Bogotá, Colombia

### ***Misión***

“Encontrar y convertir fuentes de energía en valor para sus clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente; contribuyendo al bienestar de las áreas donde opera, con personal comprometido que busca excelencia, subdesarrollo integral y la construcción de relaciones a largo plazo con los grupos de interés”.

### ***Su Misión se Centra en***

- Generar valor convirtiendo fuentes de energía en beneficio para la empresa.
- Sostenibilidad y transición energética buscando construir un futuro más rentable y sostenible con energía renovable.
- Excelencia operacional a través del sostenimiento de operaciones sanas, limpias, seguras en toda la cadena de petróleo y gas.
- Compromiso social contribuir al bienestar de las comunidades donde opera impulsando la creación de servicios públicos, educación economía local
- Innovación desarrollando estrategias para buscar CO2 a través del uso del agua, biocombustibles y material avanzado.

***Visión***

“Ser una de las principales compañías de petróleo, gas, petroquímica, combustibles alternativos, reconocida por su innovación y su compromiso con el desarrollo sostenible” ,Bajo su estrategia "Energía que Transforma" hacia 2040, busca ser una compañía energética integrada, líder en la transición hacia la sostenibilidad, reconocida por su innovación, eficiencia y compromiso ambiental para generar valor sostenible, diversificándose hacia energías renovables y soluciones de bajas emisiones mientras opera en la cadena de hidrocarburos y proyectos de infraestructura.

***Pilares de la Visión “Energía que Transforma”***

Crecer con la transición energética buscando integrar nuevas tecnologías y fuentes de energía para así reducir su huella de carbono y cumplir las metas de cero emisiones para el 2050.

Generar valor con sostenibilidad operando de forma responsable y segura preocupándose por el medio ambiente y grupos de interés.

Conocimiento de vanguardia impulsando ciencia tecnología e innovación buscando el desarrollar soluciones de restauración de ecosistemas.

Retornos competitivos manteniendo rentabilidad y generando valor a través de la cadena de hidrocarburos y nuevos negocios.

Enfoque en el desarrollo sostenible enfocándose en energías limpias, economía circular, capital social y biodiversidad.

***Valores***

Entre sus valores se encuentra la integridad, responsabilidad, respeto, compromiso con la vida, seguridad, transparencia y sostenibilidad ambiental, impulsando el crecimiento de su estrategia de sostenibilidad y generando valor dentro de la compañía enfocándose en los

derechos humanos y la diversidad.

### ***Valores Fundamentales a Nivel Cultural***

Primero la vida a través del cuidado de las personas, el planeta, el entorno.

Colaboración a través del trabajo en equipo, diversidad, equidad e inclusión, reconociendo el aporte individual.

Ética actuando con integridad, transparencia, honestidad, y cero tolerancias a la corrupción.

Innovación a través del uso de la tecnología y conocimiento para crear soluciones innovadoras y sostenibles.

Excelencia por resultados excepcionales, superando expectativas y generando valor.

Liderazgo y compromiso con las estrategias.

### ***Principios Éticos***

Integridad, lealtad, justicia, transparencia, coherencia con normativas y principios.

Responsabilidad ayudando a alcanzar los objetivos empresariales y el uso eficiente de los recursos.

Respeto aceptando diferencias fomentando igualdad de expresión.

Compromiso con la vida autocuidado y aplicación de normas de seguridad y medio ambiente para defender la vida y el entorno.

### ***Estructura Organizacional***

Es una sociedad anónima, posee un código de buen gobierno que define cómo deben actuar sus sociedades subordinadas con estándares mínimos de gobierno corporativo, ética, conducta, transparencia y cumplimiento normativo. Se basa en un modelo de gobierno corporativo quienes supervisan la gestión de la compañía. La estructura jerárquica está liderada por la asamblea.

## **Máximos Órganos del Gobierno**

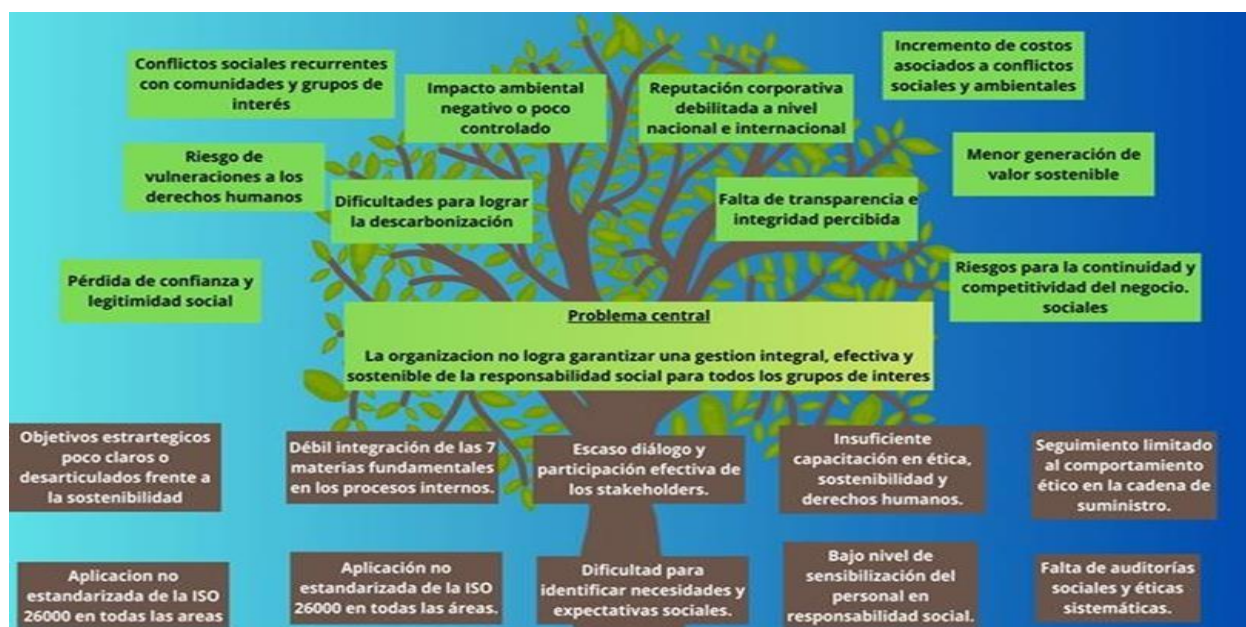
La asamblea general de accionistas es el máximo órgano social de Ecopetrol, junta directiva encargada de la dirección y administración de la sociedad presidida por Angela María Robledo. El presidente de Ecopetrol es el representante legal y la cabeza de la administración del grupo Ecopetrol, presidente Ricardo Roa Barragán.

### ***Niveles Jerárquicos Principales***

El Comité directivo facilita la comunicación transversal de temas estratégicos. Vicepresidencias, Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo o la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos.

Ecopetrol S.A. es la empresa matriz de un conglomerado que incluye otras compañías importantes como Cenit Transporte y Logística, Hocol, Exenta, de Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (ISA).

Figura 1

*Árbol de Problemas*

*Nota.* Se visualiza el problema estructural y los principales aspectos que lo incluyen.

**Tabla 3***Cuadro de Stakeholders*

Stakeholder	Tipo	Relación con la problemática	Como se ve afectado
Alta dirección	Interno	Responsable de liderar e integrar la ISO 26000 en el modelo de gestión	Dificultad para asegurar coherencia entre estrategia, sostenibilidad y operación
Empleados	Interno	Ejecutores de políticas; requieren capacitación y apropiación cultural	Falta de claridad sobre prácticas éticas, sociales y ambientales
Áreas operativas	Interno	Implementar la ISO 26000 en campo y procesos productivos	Aplicación desigual de criterios de responsabilidad social en operaciones
Contratistas y proveedores	Externo	Parte clave de la cadena de suministro donde se evidencian riesgos mayormente sociales	Falta de lineamientos claros y supervisión ética uniforme
Clientes y	Externo	Receptores finales del	Riesgos en

distribuidores		impacto de prácticas responsables	percepción de calidad, transparencia y responsabilidad
Comunidades locales	Externo	Principales grupos impactados por una gestión social deficiente	Afectaciones sociales y ambientales, conflictos y pérdida de confianza.
Gobierno y entes reguladores	Externo	Supervisión del cumplimiento legal y social de la empresa	Mayor presión de control y exigencia normativa
Autoridades ambientales	Externo	Controlan impactos ambientales y planes de manejo	Dificultad para garantizar protección ambiental efectiva
Medios de comunicación	Externo	Influyen en la percepción pública de Ecopetrol	Acceso a información sobre conflictos o impactos negativos

---

*Nota.* Esta tabla muestra los grupos de interés para asegurar la sostenibilidad.

Figura 2

## Árbol de Objetivos



*Nota.* Muestra la estructura orientada a la transición energética.

Figura 3

## Mapa de Estrategias



*Nota.* Visualiza la ruta hacia la transición energética y la sostenibilidad.

## **Análisis Ético Sobre la Coherencia Entre el Discurso Institucional y Las Prácticas Reales de RSE**

### **Análisis**

El análisis de los componentes del trabajo (árbol de problemas, objetivos y estrategias) revela una brecha significativa entre la aspiración de la empresa y los desafíos éticos que enfrenta en su ejecución diaria.

### ***Desarticulación de la Sostenibilidad***

Existe una falta de coherencia ética cuando el discurso institucional promueve la sostenibilidad, pero los objetivos estratégicos se encuentran poco claros o desarticulados frente a ella. Esto sugiere que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) podría estarse percibiendo más como un requisito de cumplimiento externo que como un valor ético intrínseco a la operación.

### ***Derechos Humanos y Conflictos Sociales***

A pesar de que el discurso menciona el enfoque en derechos humanos, el diagnóstico identifica que los conflictos sociales recurrentes con comunidades y grupos de interés son un riesgo latente de vulneraciones a los derechos humanos, la pérdida de confianza y legitimidad social. Desde un punto de vista ético, la recurrencia de estos conflictos indica que el diálogo con los stakeholders es escaso o poco efectivo, lo que contradice el principio de responsabilidad ante los impactos sociales.

### ***Integridad en la Cadena de Suministro***

Uno de los puntos más críticos de incoherencia se halla en la gestión de terceros. Mientras la empresa busca proyectar una imagen de integridad, se evidencia:

- Un seguimiento limitado al comportamiento ético en la cadena de suministro.
- Falta de auditorías sociales y éticas sistemáticas.
- Contratistas y proveedores que operan sin lineamientos claros o supervisión ética uniforme.

### ***Transparencia y Cultura Organizacional***

La ética empresarial depende de la transparencia. Sin embargo, el análisis detecta una falta de transparencia e integridad percibida y un bajo nivel de sensibilización del personal en responsabilidad social. Esto crea una desconexión donde los empleados, que son los ejecutores de las políticas, no tienen claridad sobre las prácticas éticas esperadas. Para lograr una verdadera coherencia, Ecopetrol debe transitar de una "guía voluntaria" a un modelo de gestión integral que estandarice la aplicación de la ISO 26000 en todas sus áreas y niveles. La integridad ética no solo requiere metas de descarbonización, sino una cultura organizacional donde la ética en la cadena de suministro y el diálogo con la comunidad sean pilares no negociables de la operación. Para que la RSE deje de ser un discurso y se convierta en práctica, el documento propone pasar de una aplicación "no estandarizada" a un modelo corporativo integral.

### ***Diseño de un Modelo Corporativo***

El objetivo es definir propuestas de valor y estructurar objetivos clave que alinean la estrategia con la operación.

### ***Estrategia de Gobernanza***

Se plantea implementar proyectos que cierren brechas sociales específicamente en zonas de afluencia, bajo principios de transparencia y control interno.

### ***Integración de la ISO 26000***

No basta con conocer la norma; la actividad clave es integrar las 7 materias fundamentales directamente en los procesos internos para evitar la desarticulación actual. Ética en la Cadena de Valor y Suministro. Uno de los puntos más críticos detectados es la falta de supervisión en contratistas. La profundización en este aspecto se enfoca en:

#### ***Supervisión Ética Sistémica***

Se propone fortalecer el seguimiento y la supervisión ética a lo largo de toda la cadena de suministro.

#### ***Auditorías Sociales***

Desarrollar actividades de auditoría y supervisión constantes para asegurar que los proveedores cumplan con los mismos estándares que la empresa matriz.

#### ***Estandarización de Criterios***

Aplicar criterios sociales y éticos uniformes, haciendo énfasis en la inclusión de proveedores locales y alianzas tecnológicas.

#### ***Sensibilización y Capacitación***

Es vital capacitar a todos los niveles organizacionales en la ISO 26000 y en liderazgo ético.

#### ***Comunicación de la Misión***

Definir y comunicar con pasión la misión y visión empresarial para asegurar que el personal se apropie de la responsabilidad social como un valor propio y no como una carga administrativa.

#### ***Evaluación de Desempeño***

Vincular el comportamiento ético y el cumplimiento de metas de sostenibilidad a la evaluación de desempeño del personal.

## **Legitimidad Social y Diálogo con Stakeholders**

Para mitigar los "conflictos sociales recurrentes" identificados en el árbol de problemas, se proponen acciones de fondo:

### **Planes de Identificación de Grupos**

Diseñar planes que permitan identificar de manera efectiva las necesidades y expectativas de las comunidades locales.

### ***Participación Efectiva***

Fortalecer los canales de diálogo para pasar de una comunicación unidireccional a una participación real de los stakeholders en las decisiones que los afectan.

### ***Generación de Valor Sostenible***

Buscar que las estrategias generen un impacto positivo real y eviten cualquier violación de derechos humanos, recuperando así la confianza y legitimidad.

## **Conclusiones Estratégicas**

Las conclusiones estratégicas se centran en transformar la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de una guía voluntaria a un modelo operativo integral que cierre las brechas entre el discurso y la práctica.

### **Aquí se Detallan las Principales Conclusiones Basadas en las Estrategias Propuestas**

#### ***Institucionalización del Modelo de Gestión***

La principal conclusión estratégica es que Ecopetrol no puede garantizar una gestión efectiva si la aplicación de la norma ISO 26000 no está estandarizada en todas las áreas

#### ***Acción Clave***

Diseñar un modelo corporativo que defina propuestas de valor y estructure objetivos clave alineados con la sostenibilidad.

#### ***Resultado Esperado***

Lograr que la RSE sea el eje central de la operación y no un elemento desarticulado.

#### ***Fortalecimiento de la Integridad en la Cadena de Suministro***

Se concluye que los riesgos sociales y éticos más críticos residen en la falta de supervisión de terceros.

#### ***Acción clave***

Implementar estrategias operativas que incluyan el seguimiento, control operativo y la estandarización de criterios sociales y éticos para proveedores.

#### ***Resultado Esperado***

Asegurar que los contratistas actúen bajo los mismos principios de integridad y transparencia que la casa matriz.

#### ***Recuperación de la Legitimidad Social***

Los conflictos recurrentes con las comunidades indican una falla en el diálogo estratégico.

***Acción Clave***

Ejecutar estrategias de gobernanza que cierren brechas sociales en zonas de afluencia mediante planes para identificar necesidades y expectativas reales de los grupos de interés.

***Resultado Esperado***

Reducir los costos asociados a conflictos sociales y fortalecer la reputación corporativa nacional e internacional. Transformación Cultural y Liderazgo Ético la falta de sensibilización del personal es una barrera para la implementación real de la RSE.

***Acción Clave***

Implementar estrategias de cultura organizacional basadas en capacitación continua sobre la ISO 26000, liderazgo ético y vinculación de estos objetivos a la evaluación de desempeño.

***Resultado Esperado***

Lograr que los empleados sean ejecutores conscientes de las políticas de sostenibilidad, eliminando la falta de claridad actual. Compromiso con la Transición Energética y el Medio Ambiente La estrategia debe ir más allá del cumplimiento legal mínimo para alinearse con estándares internacionales.

***Acción Clave***

Priorizar la descarbonización sustituyendo el autoconsumo energético por energías renovables (solar) y ejecutando programas de detección de fugas de metano.

***Resultado Esperado***

Generar un impacto ambiental positivo y alcanzar la meta de cero emisiones de gases, garantizando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Tabla 4

## Plan de acción y seguimiento para la RSE de la empresa Ecopetrol.

Objetivo	Estrategia (Qué)	Acciones (Cómo)	Responsable (Quién)	Cuando (Fecha de inicio y fin)	Justificación (Por qué)	Cuanto	% cumplimiento
Garantizar una transición energética justa	Descarbonización y transición energética Justa Generación de 230.000	A través de proyectos de energía solar, eólica y eficiencia energética Iniciativas gubernamentales	Aliados estratégicos en tecnología Gerencia de	Año 2025 hasta año 2030	Comenzar con 0 emisiones y mitigar el cambio climático	Inversiones mayores a USDS 1.400 millones Inversión sin datos	En 2025 alcanzó un rango acumulado de 930 a 1300 MW instalados La contratación alcanzó un
Desarrollo regional y empleo local	empleos para 2040 priorizando contratación local	donde se fortalezcan las Mi pymes prestando bienes y servicios a grandes empresas	responsabilidad corporativa	Programa vigente desde 2025 hasta 2026	Permite fomentar la autonomía económica en las	específicos vigente dentro del plan de negocios	85%de contratación en el año 2025
Cultura organizacional	Implementar la declaración cultural"La vida, la ética,innovación,excelencia, liderazgo	A través de programas de medición del clima laboral y el sistema de responsabilidad corporativa	Vicepresidencia de estrategia y la gerencia de responsabilidad corporativa y el talento humano	Año 2025 hasta año 2026 con mediciones trimestrales	Garantizando la sostenibilidad del negocio a largo plazo	Se proyecta para 2025-	75% de favorabilidad en las encuestas de clima
Fortalecimiento de relaciones con comunidades	Promover participación, diálogo, diagnósticos	Implementar mesas de diálogo, levantar línea base social e identificar necesidades priorizando proyectos	Gestión social, gerencia de relaciones comunitarias	2025-permanente	Reducir los conflictos sociales y fortalecer la legitimidad social	Media	80% Existen espacios formales de diálogo, pero, su efectividad varía según el territorio
Supervisar cadena de suministro	Fortalecer control ético a proveedores, implementar debida diligencia	Exigir cumplimiento del código de ética para proveedores, Auditorías periódicas a proveedores críticos, programas formativos en ética, DDHH y ambiente	Gerencia de abastecimiento, Auditoría Interna	2025-permanente	Reduce riesgos de corrupción y DDHH, Garantiza cumplimiento de estándares de la RSE	Baja	70% Se aplica la debida diligencia aunque no cubre de forma homogénea a todos los proveedores
Garantizar calidad al consumidor	Implementar sistemas de gestión de calidad, asegurar calidad del producto, mejorar canales de atención al cliente	Monitoreo de transporte, almacenamiento y fichas de seguridad. Optimización de líneas pqr, web y atención regional. Llevar a cabo proyectos de	Gerencia de calidad, operaciones, atención al cliente	2025-permanente	Protege al consumidor, y garantiza la confiabilidad previene riesgos a usuarios y ambiente, garantiza derechos de consumidor Proteger el recurso hídrico,	Media	80% Los procesos de control son sólidos en la mayoría de operaciones, pero, la oportunidad de respuesta puede mejorar con tal de brindar información clara que llegue a todos los usuarios finales El 45% de las jornadas de
Preservar el Capital Nacional y Biodiversidad	Resguardo de especies fundamentales y de servicios ecosistémicos	reforestación extensiva en cuencas hídricas próximas a las instalaciones para refinar y los campos de extracción	Gestión de HSE / Administración ambiental	Desde el 2025 hasta el 2027	esencial para la operación y la comunidad, y compensar la huella medioambiental	Alta	siembra se han llevado a cabo, pero aún no hay un plan para monitorear la supervivencia
Impulsar la Economía Circular	Manejo integral de coproductos y desechos industriales	Poner en funcionamiento o plantas de tratamiento para el agua de producción, con el objetivo de reutilizarla en procesos industriales	Gerencia de Operaciones/ Ingeniería	2025-permanente	Disminuye la captación de agua fresca y reduce la descarga de desechos líquidos al medio ambiente	Media	Ecopetrol ya reutiliza el 65% del agua, pero se aspira a alcanzar un vertimiento nulo
Garantizar la Seguridad y Salud	Cultura del autocuidado y reducción de riesgos	Empleando drones y robots para inspeccionar líneas y tanques, se	Gerencia de Salud	2025-2026	Evita la exposición de los empleados a ambientes	Media	El 30% La tecnología está en etapa de prueba en Barrancaber

en el Trabajo	críticos	automatizan las tareas de alto riesgo	Ocupaciona l (HSE)		peligrosos y previene accidentes fatales en el trabajo		meja y necesita ser escalada
Asegurar la Transparencia y Rendición de Cuentas	Publicación de datos financieros y no financieros	Publicación de informes sobre sostenibilidad bajo el estándar internacional GRI, los cuales son verificados por terceros independientes	Gerencia de Comunicaci ones / Auditoría	Anual (Cierre de vigencia)	Aumenta la confianza de los inversores y garantiza que la inversión social sea transparente y se pueda rastrear002 E	Baja	90% El informe se publica cada año y tiene como objetivo mejorar la profundidad de los datos sociales a nivel regional

---

*Nota.* Enfocado en la estructura bajo la estrategia “Energía que transforma”

## Conclusiones

En conclusión, el plan estratégico de Ecopetrol S.A nos muestra que a pesar de tener una estructura acorde con las normas globales como la ISO 26000, hay una brecha entre la creación de políticas lo que daña la percepción para las comunidades. Por ende, los planes de gobernanza y lo social buscan recuperar la legitimidad social y reducir conflictos para poder fortalecer la vía hacia un modelo de responsabilidad social proactivo. Por eso la integración de la sostenibilidad es un elemento fundamental de la cultura organizacional.

A través del análisis estratégico realizado a la empresa Ecopetrol se puede concluir que se encuentra en un punto crítico, y aunque la empresa cuente con una capacidad técnica y financiera amplia y robusta que se alinean con los estándares internacionales implementados con la ISO 26000, Se identifica que las metas impuestas de casa matriz y la percepción que hay entre las comunidades locales representa un riesgo estratégico que puede comprometer la sostenibilidad del negocio.

Los planes propuestos por la Gobernanza, Social, Ambiental y Económica es la ruta que se debe implementar para transformar la responsabilidad social empresarial (RSE) con la proyección de objetivos de alto impacto enfocados en la transición de energía justa, protección de la biodiversidad y el fortalecimiento de los proyectos actuales, para poder evolucionar con la desarrolladora de un gran proyecto social que su meta sea la preservación ambiental.

Para el éxito de este plan es importante el compromiso, el liderazgo, y la transparencia en cada eslabón de la cadena de valor, que no se vea como un conjunto de requisitos técnicos obligatorios, sino que a través de este plan sea un ejemplo para otras organizaciones.

### Referencias Bibliográficas

- A. M. (2023). *Manual de normas APA*. <https://repositorio.iberro.edu.co/handle/001/4931>
- Arroyo, J. (2018). *Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional*. *Revista Nacional de Administración*, 20(2), 87-103. <http://www.scielo.org.co/pdf/ron/v20n2/v20n2a11.pdf>
- Calvo, P. (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](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008)
- Junta de Galicia. (2012). *Plan Gallego de Responsabilidad Social Empresarial*. [http://www.gemcat.eu/wp-content/uploads/2018/03/Plan\\_Estrategico\\_Gallego\\_RSE\\_es.pdf](http://www.gemcat.eu/wp-content/uploads/2018/03/Plan_Estrategico_Gallego_RSE_es.pdf)
- Mellado, C. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas*. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182009000100003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003)
- Quinto, I. (2015). *Elaboración del plan de responsabilidad social empresarial para Astilleros Navales Ecuatorianos* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9959/1/UPS-GT000984.pdf>
- Ruiz-Lozano, M., & Araque-Padilla, R. (2015). *Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Un estudio sectorial comparado en España*. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 295-310. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299002.pdf>