

**DISEÑO ESTRUCTURAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA COTECMAR**



Investigadores

**ROSA IVETH FERNÁNDEZ GALLEGO
MARÍA DE LOS ÁNGELES OROZCO LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C.**

2012

**DISEÑO ESTRUCTURAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA COTECMAR**

TRABAJO DE GRADO

**ROSA IVETH FERNÁNDEZ GALLEGO
MARÍA DE LOS ÁNGELES OROZCO LÓPEZ**

JOSE AUGUSTO DEL CASTILLO

ASESOR



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C.**

2012



Trabajo de grado: DISEÑO ESTRUCTURAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA COTECMAR.

Autores:

Rosa Iveth Fernández Gallego
María de los Ángeles Orozco López

Asesor:

José Augusto Del Castillo

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D.T.H y C, _____ de _____ de 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su amor infinito, su guía y compañía constante y fiel, gracias Señor por permitirnos culminar con éxito nuestra tesis, que todo el honor y la gloria sean para ti. Te amamos profundamente.

Al Ing. José Augusto Del Castillo, por su colaboración y asesoría en el desarrollo del trabajo de grado. A él nuestros agradecimientos puesto que sin su ayuda, no se hubieran obtenido los resultados esperados.

A todo el personal de COTECMAR, y en especial a la Oficina de Sistemas Integrados de Gestión, por su apoyo incondicional, su participación y colaboración fue esencial en el desarrollo del presente trabajo de grado.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	13
0. ANTEPROYECTO	16
0.1. TÍTULO	16
0.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
0.3. JUSTIFICACIÓN.....	19
0.4. OBJETIVOS	22
0.4.1 Objetivo General	22
0.4.2 Objetivos Específicos.....	22
0.5. MARCO REFERENCIAL	24
0.5.1. Antecedentes de la Investigación.....	24
0.5.2 Marco Teórico.....	30
0.5.3. Marco Conceptual	53
0.6. DISEÑO METODOLÓGICO	57
0.6.1. Delimitación de la investigación	57
0.6.2. Tipo de Investigación	57
0.6.3. Fuentes de recolección de datos	58
0.6.4. Procesamiento y análisis de datos.....	58
0.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	62
1. CORPORACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA NAVAL, MARÍTIMA Y FLUVIAL – COTECMAR.....	63

1.1 RESEÑA HISTÓRICA	64
1.2 LOS SOCIOS.....	67
1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTEGICO	68
1.3.1 MISIÓN	68
1.3.2 VISIÓN.....	68
1.4 VALORES CORPORATIVOS	68
1.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	70
1.6 ORGANIZACIÓN	70
2. GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	74
2.1 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.....	75
2.1.1. Estado y Gobierno corporativo.....	76
2.1.2. Comunidad científica.....	77
2.1.3. Clientes	78
2.1.4. Empleados y colaboradores.....	79
2.1.5. Medio Ambiente y Sociedad.....	79
2.1.6. Mercado	81
2.1.7. Proveedores.....	81
2.2. PRIORIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN EXPECTATIVAS Y/O NECESIDADES.....	96
2.2.1. Estado y Gobierno Corporativo	102
2.2.2. Comunidad Científica.....	103
2.2.3. Clientes.....	107
2.2.4. Empleados y colaboradores.....	111
2.2.5. Medio ambiente y sociedad	113
2.2.6. Mercado	116
2.2.7. Proveedores.....	119
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL	120

3.1 ANALISIS INTERNO.....	121
3.1.1 Autodiagnóstico – Valoración de Prácticas.....	121
3.1.2 VERIFICACIÓN MARCO REGULATORIO	131
3.2. ANÁLISIS EXTERNO	147
3.2.1 Benchmarking empresarial	147
3.3 ANÁLISIS DOFA.....	150
4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA COTECMAR	155
4.1 EVIDENCIAS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	156
4.1.1 Resultados Positivos.....	157
4.1.2 Resultado Negativos.....	158
4.2 FORMULACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	164
4.3 PLAN DE ACCIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS	166
4.3.1 Estado y Gobierno Corporativo.....	167
4.3.2 Comunidad Científica.....	168
4.3.3 Clientes.....	170
4.3.4 Empleados y Colaboradores.....	171
4.3.5 Medio Ambiente y Sociedad	172
4.3.6 Mercado.....	174
4.3.7 Proveedores	175
5. CONCLUSIONES	176
6. RECOMENDACIONES.....	180
7. BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXOS.....	186

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Línea de tiempo de la Responsabilidad Social Empresarial	39
Tabla 2. Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial	52
Tabla 3 Criterios de priorización	59
Tabla 4. Identificación y Clasificación - Estado y Gobierno Corporativo	76
Tabla 5. Identificación y Clasificación - Comunidad científica.....	77
Tabla 6. Identificación y Clasificación - Clientes	78
Tabla 7. Identificación y Clasificación - Empleados y colaboradores.....	79
Tabla 8. Identificación y Clasificación - Medio ambiente y sociedad.....	80
Tabla 9. Identificación y Clasificación - Mercado	81
Tabla 10. Identificación y Clasificación – Proveedores tipo A.....	82
Tabla 11. Identificación y Clasificación – Proveedores tipo B.....	85
Tabla 12. Identificación y Clasificación – Proveedores tipo C.....	87
Tabla 13. Identificación y Clasificación – Proveedores tipo D.....	89
Tabla 14. Identificación y Clasificación – Proveedores tipo E	96
Tabla 15. Categorización de los Grupos de Interés	100
Tabla 16. Priorización Estado y gobierno corporativo.....	102
Tabla 17. Priorización Comunidad científica.....	103
Tabla 18. Priorización Clientes	107
Tabla 19. Priorización Empleados	111
Tabla 20. Priorización Colaboradores.....	113
Tabla 21. Priorización Medio ambiente.....	113
Tabla 22. Priorización Sociedad	116
Tabla 23. Priorización Medios de comunicación	117
Tabla 24. Priorización Competidores	118
Tabla 25. Priorización Proveedores	119
Tabla 26. Valoración Prácticas de Gobierno.....	123
Tabla 27. Valoración Prácticas Laborales y Derechos Humanos	124

Tabla 28. Valoración Prácticas Ambientales.....	126
Tabla 29. Valoración Prácticas Comunidad y sociedad	127
Tabla 30. Valoración Prácticas Clientes	128
Tabla 31. Valoración Prácticas Proveedores	129
Tabla 32. Verificación mínimos contables.....	133
Tabla 33. Verificación mínimos legales.....	136
Tabla 34. Verificación mínimos laborales.....	138
Tabla 35. Verificación mínimos relación con clientes.....	141
Tabla 36. Verificación mínimos relación con proveedores	142
Tabla 37. Verificación mínimos ambientales.....	143
Tabla 38. Verificación mínimos de propiedad intelectual	144
Tabla 39. Benchmarking en Responsabilidad Social Empresarial	149
Tabla 40. Análisis DOFA.....	151
Tabla 41. Resultados negativos Diagnóstico Estratégico	158
Tabla 42. Comparación COTECMAR – Entorno empresarial	160
Tabla 43. Plan de acción estado y gobierno corporativo	167
Tabla 44. Plan de acción comunidad científica	168
Tabla 45. Plan de acción clientes	170
Tabla 46. Plan de acción empleados y colaboradores.....	171
Tabla 47. Plan de acción medio ambiente y sociedad	172
Tabla 48. Plan de acción mercado.....	174
Tabla 49. Plan de acción proveedores.....	175

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación geográfica COTECMAR	63
Ilustración 2. Operaciones COTECMAR	66
Ilustración 3. Socios COTECMAR	67
Ilustración 4. Estructura organizacional COTECMAR 2009-2011	72
Ilustración 5. Mapa de procesos corporativos COTECMAR	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados Valoración de Prácticas Responsables	131
Gráfico 2. Circulo de Sostenibilidad	164

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumentos para la evaluación de prácticas en responsabilidad social empresarial en COTECMAR.....	187
Anexo 2 instrumentos para la verificación de mínimos legales en COTECMAR.	192
Anexo 3 Análisis externo – Casos empresariales	200

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial, en el contexto actual supone un cambio organizacional y mental, no solo por su connotación de “tendencia empresarial de moda”, sino por las ventajas competitivas que supone su implementación. Las tendencias del mercado actual imponen al sector empresarial orientar sus acciones en el desarrollo sostenible, un desafío que involucra la generación de procesos que aprueben la identificación, control y optimización de los impactos económicos, sociales y ambientales, tanto en las actividades y/o servicios ofrecidos por las empresas.

Los modelos de gestión en RSE buscan maximizar el desempeño empresarial y generar estrategias integrales que permitan potencializar la contribución de las organizaciones a la sociedad en general.

La RSE es una herramienta multidisciplinaria e integradora de factores productivos y de desarrollo. Es la manera de unir todos los procesos organizacionales, a la consecución de un objetivo fundamental: “La Sostenibilidad Empresarial”, entendida como la forma de generar valor en el tiempo.

La Responsabilidad Social abarca toda la gestión corporativa, por eso debería ser vista desde un enfoque transversal, integrada y difundida en todos y cada uno de los procesos, actividades y aspectos organizacionales, fortaleciendo así la gestión empresarial hacia el logro de los objetivos estratégicos.

La presente investigación, surgió de la motivación por conocer, aplicar y proponer metodologías empresariales gestoras y contribuyentes al desarrollo sostenible, que pretendan tomar conciencia acerca de la importancia de tener una relación satisfactoria y armoniosa con los grupos de interés corporativos, creando relaciones gana-gana y constantes a lo largo de la cadena productiva.

Esta investigación se desarrolló en cuatro (4) capítulos, a través de los cuales se pretende explicar el Diseño Estructural de un Sistema de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial para COTECMAR.

En el Capítulo 1, se muestra la información básica de COTECMAR, correspondiente al Direccionamiento Estratégico, Reseña Histórica, Socios y Estructura Organizacional.

El Capítulo 2, abarca la gestión de los grupos de interés, realizada por medio de la Identificación, Clasificación y Priorización de las partes interesadas, junto con la consolidación de las necesidades y/o expectativas.

El capítulo 3 presenta el desarrollo del Diagnóstico Estratégico en Responsabilidad Social Empresarial, desglosado a través de dos (2) enfoques: interno y externo.

El último capítulo abarca la propuesta del Sistema de Gestión en RSE, adaptado al contexto de COTECMAR y enfocado hacia la satisfacción de grupos de interés.

0. ANTEPROYECTO

0.1. TÍTULO

DISEÑO ESTRUCTURAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA COTECMAR

0.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

CORPORACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA NAVAL, MARÍTIMA Y FLUVIAL - COTECMAR es una entidad de participación mixta, de carácter científico, técnico y tecnológico sin fines de lucro, cuyo objeto es el desarrollo y ejecución de la investigación, transferencia y aplicación de tecnología para la industria naval, marítima y fluvial. Su actividad comercial se encuentra en las áreas de diseño, construcción, reparación, y mantenimiento de motonaves y artefactos marítimos y fluviales. Actualmente cuenta con un Sistema Integrado de Gestión constituido por:

- Gestión Ambiental: Estructuración de un Sistema de Gestión Ambiental basado en la NTC ISO 14001:2004.
- Gestión de Calidad: Implementación y mantenimiento de un sistema certificado de Gestión de Calidad basado en la NTC ISO 9001:2008, para los procesos de diseño, construcción, modernización y reparación de buques y artefactos navales.
- Gestión del Riesgo: Sistema de Administración de Riesgos, constituido por la identificación, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos Corporativos.

- Código PBIP: Certificación en el Código PBIP desde el año 2004, renovando esta certificación en el año 2008 con vigencia hasta el año 2013.
- Responsabilidad Social: Proceso documental del Sistema de Gestión en RSE.

Con base en lo anterior y desde la naturaleza misma de la constitución de COTECMAR, es decir, desde la declaración de su propósito corporativo, misión y visión, cuyo fundamento es el crecimiento sostenible de la industria naval, marítima y fluvial; la corporación se ve llamada a ejercer, su también declarado, valor corporativo de Responsabilidad Social¹, definido como el respeto y cumplimiento a los compromisos adoptados con los individuos, la comunidad y el estado, al igual que el reconocimiento del deber adquirido por el impacto ambiental producto de la actividad empresarial, en pro de alcanzar un desarrollo sostenible y armónico con el entorno.

Desde las prácticas empresariales se promulga públicamente el compromiso voluntario de la organización correspondiente a la Responsabilidad Social. Aunque estas actividades suponen la operacionalización del compromiso, verdaderamente no se evidencia un Sistema de Gestión en RSE, sustentando esta afirmación en la comparación del proceso documental y práctico, que denota un abismo sustancial entre lo que se profesa y se realiza.

Por lo tanto, el diseño estructural del sistema de Gestión en RSE surge como una necesidad irrefutable para comenzar la participación en los procesos de desarrollo sostenible. Además como líder del sector naval, marítimo y fluvial debe ser referente como organización de buenas prácticas empresariales, factor que le permitirá la internacionalización y la generación de valor en el tiempo.

¹Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo. COTECMAR. 2011.8p.

Analizando la situación anterior surge un interrogante:

¿Cuál será el mejor método para garantizar el desarrollo sostenible de COTECMAR en procura de generar un impacto positivo entre sus grupos de interés?

0.3. JUSTIFICACIÓN

Las tendencias del mundo actual imponen la globalización y la integración económica, en un marco donde la Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en un tema crucial cuando se intenta evaluar el desarrollo económico, social y ambiental. En el ámbito mundial ya se están implementando principios rectores como lo son: Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Principios Voluntarios y *Global Reporting Initiative*, que incitan a la participación voluntaria de las empresas para apoyar su gestión en pro del desarrollo sostenible.

La participación de Colombia en los Tratados de Libre Comercio exige que se den regulaciones en materia de RSE para acceder a productos y servicios; sumadas a ello las crecientes prácticas medioambientales y programas de desarrollo a la comunidad. En el Congreso Colombiano se han estado promoviendo proyectos de ley que intentan convertirse en ley de la República como lo son: Ley 070 de 2010 por la cual se definen normas sobre la Responsabilidad Social Empresarial, protección infantil y se dictan otras disposiciones; Proyecto de Ley 058 de 2009; Proyecto de ley 031 de 2007 y Proyecto de ley 153 de 2006, aunque no se han concretado dejan entrever la importancia que intenta cobrar el tema de Responsabilidad Social para el gobierno nacional y todas las organizaciones en general.

Las regulaciones del estado son apoyadas voluntariamente por empresas colombianas que intentan dejar de ver la Responsabilidad Social como mera filantropía y actos de caridad, por verdaderos compromisos con su entorno, empleados y el medio ambiente.

Lo anterior y teniendo en cuenta los retos y las tendencias del entorno competitivo a los que se enfrenta COTECMAR, en el cual cada vez cobra más fuerza los temas de sostenibilidad y rentabilidad en equilibrio y armonía con el desarrollo social y ambiental. En un mercado donde las ventajas competitivas y la diferenciación ya no sólo están marcadas por productos innovadores o el bajo costo en la prestación de los servicios; sino también por la capacidad de ejercer impactos positivos que trasciendan hasta los diferentes grupos de interés. De esta manera se vuelve estratégico el tema e imperiosa la necesidad de marcar el rumbo, de direccionar y estandarizar las actividades de la gestión con clientes, proveedores, colaboradores y comunidad entre otros, a través de un modelo de gestión en RSE para COTECMAR validado y construido colectivamente.

La Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010, señala los beneficios potenciales que ofrece la implementación de la Responsabilidad Social para una organización, dichos beneficios pueden ser numerosos, tales como²:

- impulsar una toma de decisiones más fundamentada con base en una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social (incluyendo una mejor gestión de los riesgos legales) y los riesgos de no ser socialmente responsables;
- mejorar las prácticas de gestión del riesgo de la organización;
- aumentar la reputación de la organización y fomentar una mayor confianza pública;
- apoyar la licencia social de la organización para operar;
- generar innovación:

²Guía de Responsabilidad Social. Primera edición. Suiza: ICONTEC, 2010. ISO 26000. 22 – 23 p.

- mejorar la competitividad de la organización, incluyendo el acceso al financiamiento y la posición de socio preferencial;
- mejorar la relación de la organización con sus partes interesadas, exponiendo a la organización a nuevas perspectivas y al contacto de una variable gama de partes interesadas;
- aumentar la lealtad, el involucramiento, la participación y la moral de los empleados:
- mejorar la salud y la seguridad, tanto de sus trabajadores como de sus trabajadoras; impactando positivamente en la capacidad de una organización para contratar, motivar y retener a sus empleados;
- obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos, la disminución del consumo de energía y agua, la reducción de residuos y la recuperación de sus recursos valiosos;
- mejorar la fiabilidad y equidad de las transacciones, a través de la participación política responsable, la competencia justa y la ausencia de corrupción, y
- prevenir o reducir los conflictos potenciales con consumidores acerca de productos o servicios.

0.4. OBJETIVOS

0.4.1 Objetivo General

El objetivo general de la investigación es: Diseñar la estructura del Sistema de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial de la Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial – COTECMAR. Con ello se pretende desarrollar una herramienta que promueva relaciones satisfactorias entre sus grupos de interés, y que paralelamente permita iniciar la práctica de desarrollo sostenible organizacional.

0.4.2 Objetivos Específicos

Los Objetivos Específicos de la investigación, en función del objetivo general, son:

- Identificar los grupos de interés con quienes COTECMAR establece relaciones en el desarrollo de sus operaciones y el nivel de influencia de cada uno de estos.
- Clasificar los grupos de interés según los procesos y responsables designados por la Corporación para el fortalecimiento de los vínculos existentes.
- Realizar un diagnóstico donde se evalúen aspectos de tipo interno y externo en materia de Responsabilidad Social Empresarial para COTECMAR.

- Definir el diseño del modelo de gestión en RSE teniendo en cuenta los grupos de interés identificados y tomando como base los aspectos definidos por la Corporación en la descripción de la Responsabilidad Social como valor corporativo.
- Establecer lineamientos estratégicos que fortalezcan las actividades en Responsabilidad Social Empresarial, así como indicadores de la gestión con grupos de interés.

0.5. MARCO REFERENCIAL

0.5.1. Antecedentes de la Investigación.

Entre las investigaciones que se han desarrollado en relación con el tema de investigación abordado en este proyecto y que pueden servir como antecedentes, se destacan:

- **DIAZ, Catalina. CASTRO, María. Diseño del Sistema de Gestión Ambiental con base en la Norma ISO 14001 y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional con base en la Norma OHSAS 18001 para el Mejoramiento de la Competitividad en Valentina Auxiliar Carrocera S. A. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia, Bogotá D.C.2009. 109p.**

El trabajo de grado desarrolla el diseño del sistema de gestión ambiental con base en la norma ISO 14001 y el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional con base en la norma OHSAS 18001 en la empresa Valentina Auxiliar Carrocera S.A, del sector metalmecánico.

Disponer de un sistema de gestión ambiental y uno de gestión de seguridad y salud ocupacional conlleva a incorporar en todas las actividades de la empresa la responsabilidad social, que a su vez sobrelleva a mejorar la competitividad de la empresa.

Inicialmente se elaboró un modelo estratégico, con el fin de definir el diseño del proceso de implementación de las normas OHSAS 18001 e ISO 14001, para poder determinar el estado actual de la empresa respecto a las normas OHSAS

18001 e ISO 14001 se realizó un diagnóstico de la gestión de las prácticas actuales que se llevan a cabo en seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.

Posteriormente, se realizó un panorama de riesgos de la empresa y una matriz de aspectos e impactos ambientales, para así determinar los riesgos e impactos con mayor grado, con tal de generar planes de acción en base a las oportunidades de mejora encontradas.

- **FANDIÑO, Katiana. Una Propuesta para el Desarrollo del Valor Corporativo. Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial, COTECMAR. Colombia, Cartagena de Indias D.T Y C. 2010. 50 p.**

La formulación de este modelo, pretende iniciar la gestión de la participación activa de COTECMAR, en los procesos de desarrollo social sostenible de su entorno como estrategia para mejorar la competitividad entre las empresas del sector. Partiendo de que la RSE no es ni un objetivo, ni una alternativa, sino un entorno que plantea desafíos y brinda oportunidades que a su vez pueden ser moldeados.

A nadie sorprenderá que, al tiempo que la sociedad reconocerá a los empresarios que se interesan por la viabilidad de sus compañías, también lo hagan por el desarrollo sostenible en términos de sociedad y medioambiente. Es lo anterior lo que motivó el desarrollo del Modelo de Gestión para la RSE en COTECMAR, partiendo de una revisión del estado actual, a nivel de actividades puntuales que se denoten como iniciativas de RSE, pasando luego a diseñar a nivel de procesos la inclusión de este eje fundamental de desarrollo y por ultimo proponiendo sistema de medición y seguimiento para que a mediano plazo COTECMAR pueda

con propiedad rendir cuenta a la sociedad y diferentes grupos de interés de su desempeño sostenible en armonía con sus grupos de interés.

Finalmente el Modelo propuesto incluye un Modelo de gestión con miras a la implementación de los elementos de un Sistema de Gestión en Responsabilidad Social Corporativa, con un enfoque que aspira a que se superen los paradigmas de la mera asistencia caritativa y filantropía y procura que se consoliden las buenas prácticas hacia el fortalecimiento del valor corporativo de una verdadera responsabilidad social.

- **OROZCO, María. Proyecto Responsabilidad Social Empresarial para COTECMAR. Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial, COTECMAR. Colombia, Cartagena de Indias D.T Y C. Enero de 2012. 76 p.**

El proyecto pretende ser el punto de partida del Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial para COTECMAR. En este se realiza la línea base, que incluye entre otros, un Diagnóstico Inicial de la situación actual de la empresa y se desarrolla la identificación de los grupos de interés, junto con sus expectativas. Dicho proyecto, busca realizar un plan que permita distinguir a los grupos de interés, mediante un análisis del entorno y de actividades realizadas actualmente por la Corporación.

- **RINCÓN, Lady. DIAZ, Luis. Diagnóstico y creación de un Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial aplicado a la empresa MARVAL S.A. Tesis de Grado. Universidad del Rosario. Colombia, Bogotá D.C. Julio de 2009. 107p.**

El trabajo de investigación, está encaminado al análisis de la responsabilidad social empresarial, tema que en la actualidad está inserto en discusión de

diferentes sectores que conforman las sociedades en torno a la temática sobre el rol que le compete a las organizaciones para su buena gestión en prácticas sociales.

Es a partir de esto, donde surge la necesidad de realizar la investigación buscando el posicionamiento y liderazgo de la Empresa MARVAL S.A. en el tema de Responsabilidad Social Empresarial dentro de la industria de la construcción, equiparando su nivel que tiene a hoy como productor de vivienda.

Para ello, se realiza toda una investigación tanto al interior de la organización como la situación actual de la Industria de la Construcción en temas de prácticas sociales. Esto con el fin de poder realizar un diagnóstico profundo para identificar como se encuentra MARVAL S.A. en el tema de responsabilidad social empresarial. Todo esto, identificando primero su grupo de interés el cuál se fundamenta principalmente en Empleados y Directivos, quienes están involucrados directamente con la gestión, el funcionamiento, desarrollo y éxito de la organización.

Una vez obtenidos los resultados a partir del diagnóstico situacional mediante encuestas y entrevistas aplicadas a este grupo de interés, se encuentra que MARVAL S.A. a pesar de realizar prácticas filantrópicas, puede encaminarse aún más en temas de responsabilidad social donde prevalezca el interés y acción por parte de la organización para el desarrollo de prácticas sociales buscando un crecimiento tanto de sus diferentes grupos de interés como de la sociedad en general, apoyada de su talento humano como factor principal, satisfaciendo sus necesidades y buscando siempre la acción social entre todos.

El anterior diagnóstico situacional llevó a la tarea de crear un modelo de gestión

basado en responsabilidad social empresarial aplicado a MARVAL S.A. el cual sea un proceso fácilmente aplicable dentro de la organización donde garantice el desarrollo personal para su recurso humano y crecimiento de la misma, a través de actos socialmente responsables, que se vean aportados por su grupo de interés mediante buenos actos generadores de valor, donde se logre una retribución sinérgica entre las partes.

- **QUINTERO, Martha. Gestión Sostenible Integral: La Responsabilidad Social Empresarial en la Integración de los Sistemas de Gestión. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. España. Diciembre de 2011.380p.**

La tesis doctoral se desarrolló con el propósito de definir un marco de integración para los sistemas de gestión en calidad, ambiental y de salud ocupacional, tomando la responsabilidad social empresarial (RSE) y los modelos de excelencia como base. Se pretende, por tanto, poner a disposición de las organizaciones una herramienta para la mejora de la productividad y la competitividad, aplicable a las empresas colombianas.

Inicialmente, se plantearon relaciones teóricas basadas en los principios de cada uno de estos sistemas, las relaciones con los *stakeholders* afectados y entre los sistemas de gestión integrados y los conceptos de la guía ISO 26000:2010 en responsabilidad social. Luego, para contrastar estas relaciones, se llevó a cabo una aplicación en dos organizaciones de la región, con el fin de verificar que tan “arraigados”, se encontraban estos conceptos dentro de las mismas.

Los resultados más importantes de la investigación fueron la generación de un modelo que relaciona los sistemas de gestión y la generación de indicadores con los cuales la gerencia pueda conocer si cumple o no con su RSE. Con ello se

propone a las organizaciones que muestren su RSE, desde “adentro”, es decir, mediante las buenas acciones que una organización demuestre desde el punto de vista empresarial: no contaminación, respeto y preocupación por sus trabajadores, clientes y *stakeholders* en general, le generará una muy buena reputación e imagen entre miembros no sólo de su misma organización sino de entes externos que siempre están observando el comportamiento y las acciones de las mismas.

Se proporciona, por tanto, a las organizaciones una justificación válida para incursionar en acciones de RSE, de tal manera que integrando este concepto en su estrategia básica y en su sistema de gestión global, tendrían más productividad y podrían convertirse en empresas competitivas y socialmente responsable con criterios de excelencia.

0.5.2 Marco Teórico

0.5.2.1. Características de la Responsabilidad Social

La Norma Guía de Responsabilidad Social ISO 26000: 2010, establece que la característica esencial de la responsabilidad social³ es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y rendir cuenta por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas.

Una parte interesada tiene uno o más intereses que pueden verse afectados por las decisiones y actividades de una organización. Este interés da a las partes una “incumbencia” en la organización que genera una relación con la organización. Esta relación no tiene que ser formal o incluso reconocida por las partes interesadas de la organización. **A las partes interesadas se les puede denominar *stakeholders* o grupos de interés, cualquiera de los tres términos hace referencia al mismo concepto.** Al determinar qué intereses reconocer a las partes interesadas, una organización debería considerar la legitimidad de aquellos intereses y su coherencia con la normativa internacional de comportamiento.

³Guía de Responsabilidad Social. Primera edición. Suiza: ICONTEC, 2010. ISO 26000. 7p.

0.5.2.2. El concepto de partes interesadas, grupos de interés ó stakeholders

Un factor fundamental en la gestión práctica de la responsabilidad social empresarial para cualquier organización, es la interacción con sus grupos de interés en un ambiente que promueva el desarrollo de relaciones mutuamente benéficas y a largo plazo.

La ISO 26000:2010 en relación a la temática apunta a la idea de que las empresas no solamente son responsables ante sus accionistas (propietarios) sino también ante toda una serie de partes implicadas en su funcionamiento es una de las ideas esenciales comprendidas en el concepto de Responsabilidad Social.

En ese marco, gran parte de los modelos de Responsabilidad Social se refieren a la manera en que la empresa debería designar y hacer participar a las partes implicadas y a la forma en que los gerentes deberían determinar, medir e informar sobre la repercusión de las actividades empresariales en dichas partes.

El origen del concepto de parte interesada, se encuentra en las teorías de gestión que analizan el comportamiento corporativo en términos de los intereses que afecta, o que son afectados por las actividades de la corporación. Esta teoría es relativa al concepto de corporación como un tipo específico de organización, y especialmente al sistema de gobierno corporativo. El término parte interesada (*stakeholders*) pretendía estar en contraste con el término accionista (*shareholder*).

La teoría de las partes interesadas distinguía entre distintas partes interesadas, y reconocía que algunas partes tienen intereses coincidentes con éxito de empresas determinadas y así, de una forma u otra, tenían un fuerte riesgo propio similar a

los accionistas. También reconocía que otras partes interesadas pueden impedir que una corporación alcance sus objetivos. En ambos casos, la atención estaba más en las corporaciones que en las necesidades de la sociedad.

En términos de Responsabilidad Social la práctica de involucrar a las partes interesadas se volvió el proceso mediante el cual los intereses de la sociedad eran identificados por la organización de negocios y se convirtió en la forma a través de la cual las corporaciones podían redefinir o reinterpretar sus responsabilidades sociales, sobre la base de cómo habían identificado a sus “partes interesadas”.

El término “parte interesada”⁴ es más útil en el contexto de la responsabilidad social cuando se refiere a una parte que tiene una relación identificable y específica con los asuntos de la organización concerniente, y cuando esta parte puede hacer una demanda con respecto a la organización, que puede también estar relacionada con los intereses de la sociedad en su conjunto.

La identificación de las partes interesadas y el involucramiento con las mismas son fundamentales para la responsabilidad social. Una organización debería determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de modo que pueda comprender sus impactos y como abordarlos. Aunque las partes interesadas pueden ayudar a una organización a identificar la pertinencia de determinadas materias de sus decisiones y actividades, las partes interesadas no remplazan a la sociedad en su conjunto, al determinar las normas y las expectativas de comportamiento. Un asunto podría ser pertinente para la

⁴FANDIÑO ARROYO, Katiana María. Una Propuesta para el Desarrollo del Valor Corporativo. p. 12 -13.

responsabilidad social de una organización, incluso aunque no haya identificado específicamente por las partes interesadas a las que consulta.

0.5.2.3. Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial

El debate actual sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, debe situarse, sin ninguna duda, en el marco de la crisis abierta por la deriva financiera del sistema económico y sus graves efectos sobre los equilibrios esenciales de las sociedades complejas de principios del siglo XXI, con casos como el de *Enron*, *WorldCom*, etc. Casos que plantearon la necesidad de retomar la ética empresarial, para recuperar un valor importantísimo para las empresas, como es la confianza de sus clientes, inversionistas, proveedores y en general todo el que tenga que ver con ella, los grupos de interés o *stakeholders*. Desde septiembre de 2008, se oye hablar de escándalos similares y de la crisis financiera que se dio en los Estados Unidos. Ésta ha afectado a todo el sistema financiero y de inversiones, no sólo de los Estados Unidos y de los países industrializados, sino que ha afectado igualmente a muchos otros países a nivel mundial. Se han visto los efectos como el recorte y despido de personal y el cierre de empresas. Este escándalo ha vuelto a poner en entredicho la confianza de las personas y de las organizaciones hacia el sistema financiero. Estos ejemplos y muchos más que se han presentado a nivel empresarial, han generado la necesidad de volver la mirada al interior de las organizaciones, analizando no sólo sus valores sino su **Ética Empresarial**.

Algo fundamental en este tema de los valores, es la confianza que la organización inspire a todos aquellos que tienen alguna relación con su negocio, pues de ella depende la permanencia de la organización en el mercado y en el tiempo. Viene también de la mano de esta confianza, el hecho de planear las acciones o

actuaciones mirando el futuro. Es decir, se debe mirar a largo plazo, pues de las decisiones buenas o malas que tomen las organizaciones y las repercusiones que ellas traigan, dependerá su credibilidad. Esto se relaciona estrechamente con la responsabilidad que la organización muestre por la sociedad en general y no sólo por las comunidades o entidades a las que afecte directamente.

Con respecto a este tema Perdiguero y García (2005) opinan que el hecho más significativo es que el elemento común de estos momentos históricos es el fuerte rechazo social y la oleada de protestas que suscitan determinadas conductas y prácticas sociales y ambientales de las empresas que, en cierta forma, son consideradas por amplios sectores de la opinión pública como una verdadera amenaza para el equilibrio del sistema y para el avance del progreso y la cohesión social.

También Adela Cortina (2003) en su libro “Construir Confianza”, cuando habla de las tres edades de la ética empresarial: industrial, postindustrial e informacional; hace referencia al tema de la responsabilidad social empresarial, y la enmarca desde la ética empresarial. En este sentido indica:

“En los años setenta del siglo XX, surge de nuevo la ética empresarial, tras un período de declive. La influencia del positivismo y del marxismo no había favorecido la conexión entre empresa y ética, y la cultura del hedonismo fomentaba el consumo compulsivo, más que el fortalecimiento ético de la producción y el consumo responsable”. Sin embargo, nuevas razones venían a avalar el nacimiento de una renovada ética empresarial, entre las cuales menciona cinco:

a) La necesidad de **crear capital social**: tiene que ver con la necesidad de crear redes de confianza. Tras escándalos como los del *Watergate*, la sociedad

norteamericana recuerda que la confianza es un recurso escaso y que, sin embargo, es la esencia de la unión en los miembros de una sociedad, también desde el punto de vista de la transacción económica.

b) El fin de las ideologías: esto favoreció el nuevo surgimiento de la ética empresarial, y no sólo de ella, sino del conjunto de lo que se ha dado en llamar “éticas aplicadas”. Surgió desde los ámbitos de la vida social, en este caso, desde la actividad empresarial misma. Pues el fin de las ideologías trajo, entre otras cosas, el interés por **las buenas prácticas en la economía**.

c) Cultura de empresa: es esencial para el éxito de las organizaciones, y de ella deben formar parte los valores morales. Cada vez las empresas aprecian más su dimensión cultural, atienden al significado simbólico de muchos aspectos de su vida y no hablan sólo de resultados, eficacia, eficiencia, sino también de símbolos, significado o esquemas interpretativos.

d) La organización como un grupo humano: La empresa no debe ser solamente una máquina para obtener el máximo beneficio económico, sino que debe llevar a cabo un proyecto, normalmente con la iniciativa de un líder.

e) El modelo taylorista es sustituido por el postaylorista: se hicieron cambios significativos en las organizaciones, la idea fundamental era que debían ganar todos los *stakeholders*, y no sólo los accionistas.

En este contexto se entiende, por tanto, que la ética es necesaria para que las organizaciones respondan a mercados orientados por valores y no por reglas o normas; a la globalización de la economía; a integrar a los trabajadores en sus proyectos y a responder a las exigencias de la opinión pública.

Finalmente, se puede ver que **la ética es “rentable”** para las organizaciones porque es una necesidad en los sistemas abiertos, aumenta la eficacia, reduce costos de coordinación internos y externos a la empresa, es un factor de innovación y un elemento diferenciador.⁵

0.5.2.4. Evolución histórica de la RSE

Según ISO 26000:2010, El término Responsabilidad Social Empresarial⁶, en adelante RSE, comenzó a utilizarse de forma generalizada a comienzos de la década de 1970, aunque organizaciones y gobiernos ya realizaban acciones en algunos de los aspectos considerados como responsabilidad social desde tiempos tan antiguos, como finales del siglo XIX, y en algunos casos, incluso antes.

En el pasado, la atención sobre la responsabilidad social se había centrado principalmente en las empresas. El término “responsabilidad social corporativa” (RSC) es todavía más familiar que “responsabilidad social” para la mayoría de las personas.

La visión de que la responsabilidad social es aplicable a todas las organizaciones surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no sólo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que ellas también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible.

⁵ QUINTERO GARZÓN, Martha Lucía. Gestión Sostenible Integral: La Responsabilidad Social Empresarial en la Integración de los Sistemas de Gestión. 2011. 29 – 31 p.

⁶Guía de Responsabilidad Social. Primera edición. Suiza: ICONTEC, 2010. ISO 26000. 5 p.

Los elementos de la responsabilidad social reflejan las expectativas de la sociedad en un momento dado y son, por tanto, susceptibles de cambio. A medida que cambian las inquietudes de la sociedad, sus expectativas en relación con las organizaciones también cambian para reflejar esas inquietudes.

Una primera noción de la responsabilidad social se centraba en las actividades filantrópicas, como por ejemplo, hacer obras de caridad. Materias tales como las prácticas laborales y las prácticas justas de operación surgieron hace un siglo o más. Otras materias, tales como los derechos humanos, el medio ambiente, la protección al consumidor, y la lucha contra el fraude y la corrupción, se han ido sumado con el tiempo, a medida que se les ha concedido mayor atención.

Por su parte Martha Quintero (2011) señala que la RSE⁷ es un tema que adquiere interés a partir de la década de los cincuenta en los Estados Unidos. Es a partir de esa época en la que se introducen los conceptos sociales en la economía, aparece la conciencia medioambiental y surge la responsabilidad del consumidor. Igualmente se empieza a escribir sobre RSE, como reacción o respuesta a ciertos sucesos o escándalos, y ante los desafíos económicos, tecnológicos y sociales.

Pero es a partir de los años ochenta y noventa cuando aparece la RSE asociada no sólo a las anteriores preocupaciones, sino que se hace énfasis en la disminución de la contaminación ambiental por parte de las organizaciones, el mayor respeto por los derechos humanos y la contribución a un desarrollo social más justo y equilibrado. Tomando esto como referencia, es importante hacer una

⁷QUINTERO GARZÓN, Martha Lucía. Gestión Sostenible Integral: La Responsabilidad Social Empresarial en la Integración de los Sistemas de Gestión. 2011. p. 59 - 62.

revisión de los diferentes acontecimientos que determinan el nuevo enfoque sobre RSE, que se resumen en la tabla 1.

a) Antes de 1960: Filantropía, Ética Religiosa. Este período se remonta a las discusiones teológicas que se desarrollaron durante los siglos XVI, XVII y XVIII en torno a temas como el justo precio y la usura. Aquí el tema de la ética está incrustado dentro de los estudios teológicos y religiosos. Se pretendía aplicarlos principios de la ética religiosa – católica y cristiana – al terreno de la economía y la empresa, tal como se aplicaron a la política, la familia o la vida privada. En cuanto a las organizaciones, la única responsabilidad social de una empresa consistiría en el logro de beneficios dentro del marco legal y las normas éticas comúnmente admitidas. Aquí, la noción de responsabilidad social defendida por el Premio Nobel de Economía Friedman (1962, 1970), supondría considerar que la única obligación de la organización es para con los dueños del capital, de ahí que cualquier intento por llevar a cabo mejoras sociales sería en realidad una irresponsabilidad, pues esta iniciativa tendría que proceder de las políticas públicas, o bien de contribuciones privadas.

Tabla 1. Línea de tiempo de la Responsabilidad Social Empresarial

	Años 30	Años 40	Años 50	Años 60	Años 70	Años 80	Años 90	2000-2009
Filantropía Ética Religiosa-Católica y cristiana-Primeros textos R.S. Aparece "la RSE es incrementar los beneficios" (Friedman, 1970)								
Reacción social. Conceptos sociales en la Economía – Conciencia medioambiental.								
Inversión social – Balance Social.								
La RS como respuesta social de las empresas. Introducción a la teoría de los Stakeholders. Definición Académica y organizativa de la RS.								
La RS Ética Organizacional. Gestión Ambiental. Desempeño social de las Empresas.								
Gestión de la RS. Desarrollo Integral en los Sistemas de Gestión. Sistema de Gestión y RSE. Aldea Global.								

Fuente: Martha Quintero (2011).

b) De 1960 a 1970: Reacción Social. Se reincorporan los conceptos sociales a la economía. La década de los sesenta fue una época de agitación social y de cuestionamientos sociales en los Estados Unidos. Apareció la conciencia medioambiental y surgió la responsabilidad del consumidor. El comportamiento responsable surge como reacción a las exigencias sociales. Es decir, no se da voluntariamente, surge como reacción o respuesta a las quejas de los consumidores. Se empieza también a escribir sobre Responsabilidad Social Corporativa. Aparece aquí el aspecto ético muy vinculado al Derecho y a las cuestiones jurídicas.

c) De 1970 a 1980: Inversión Social – Balance Social. La *Business Ethics* aparece como disciplina autónoma. Para este surgimiento, fueron decisivos el desarrollo de

la ética biomédica y el famoso artículo de Friedman (1970), “La Responsabilidad Social de las Empresas es incrementar los beneficios”, y casos de estafa y soborno, hicieron explotar el interés por la ética en las organizaciones.

0.5.2.5. Desarrollo Sostenible y el “*Triple Bottom Line* – Triple Balance”

Cuando se habla de desarrollo sostenible, se debe hacer referencia a uno de los acontecimientos acaecidos más importantes a nivel mundial, donde se plantearon por primera vez los problemas medioambientales y que ha contribuido de manera notable a un cambio en el enfoque del nuevo desarrollo socioeconómico.

En 1983, la Asamblea General de las Naciones Unidas encargó a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, la elaboración de un informe, cuya coordinación asumió la Primera Ministra noruega *Gro Harlem Brundtland*. En 1987 la Comisión emitió un informe titulado **Nuestro Futuro Común**, más conocido como **Informe Brundtland**, en el que se proponen estrategias medioambientales para el desarrollo y se habla igualmente de la superación de la pobreza y las desigualdades, y el crecimiento de las ciudades (Lozano, 2006; Junta de Andalucía, 2009).

Es en este informe donde aparece el término ecodesarrollo, definido como “aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

El término ecodesarrollo definido por la Comisión Brundtland fue sustituido por el término “desarrollo sostenible”, cuyo ámbito puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social.

Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica.

Según *Elkington* (1997), es aquí donde se relacionan el desarrollo sostenible y la RSE, pues ambas sostienen la tesis de que es necesario que las empresas asuman una perspectiva en consonancia con lo que se ha denominado la triple *cuenta de resultados*: “centrarse en la prosperidad económica, en la calidad medioambiental y en la justicia social”.

El ***Triple Bottom Line*** ("Triple Balance"): se refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales. Se presentan en los reportes o informes corporativos de las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible, y son datos y mediciones de carácter voluntario. Surgieron inicialmente en Europa y luego se adoptaron en Estados Unidos.

Enderle (2003), asume bajo el “concepto equilibrado de la empresa”, que ésta no es solamente una organización económica que funciona en un ámbito económico de la sociedad, sino que también está implicada en el ámbito social (político y socio-cultural) y en el ámbito medioambiental. Asume además, que estas responsabilidades económicas, sociales y medioambientales están interrelacionadas en forma circular y no jerárquica y cada una contiene un valor intrínseco. La idea fundamental es determinar cuáles serían las implicaciones en cuanto a las acciones de la organización en cada uno de estos ámbitos y luego evaluarlos en términos de exigencias éticas mínimas. Igualmente se sabe que una empresa puede ser “ética” o equilibrar sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de modo muy diferente a otra, siempre y cuando

respete la triple línea que señala los requisitos éticos mínimos en los ámbitos económico, social y medioambiental.⁸

0.5.2.6. Responsabilidad Social Empresarial en Colombia

En la evolución de la RSE en Colombia ha tenido y tiene una gran influencia el empresariado colombiano, sin dejar de lado los aportes o aportaciones gubernamentales o no gubernamentales.

En Colombia, como en la mayoría de los países de Latinoamérica, la Iglesia Católica ha jugado un papel importante en la historia de la filantropía desde que era una colonia hasta hoy. El predominio de la iglesia en el ámbito caritativo se mantuvo a lo largo del siglo XIX y la mayor parte del siglo XX.

Durante el siglo XX la Iglesia Católica evolucionó desde una perspectiva conservadora y elitista, hacia una identificación preferencial con los pobres y a una defensa del desarrollo equitativo y de la justicia social. (Sanborn y Portocarrero, 2003).

“Las razones para el surgimiento de organizaciones filantrópicas de origen empresarial a comienzos de la década de 1960 fueron variadas a nivel mundial. En el caso colombiano, el fin de un conocido período de violencia política y el comienzo del llamado Frente Nacional” (Fundación Corona, 2004).

⁸Ibíd. p. 39-40.

La RSE en Colombia ha tenido su desarrollo desde los primeros años del siglo XX hasta la actualidad. Distintos estudios han identificado las etapas más importantes en su evolución (Gutiérrez y otros, 2006; ICONTEC, 2006).

- **Primera mitad del siglo XX:** En el contexto católico colombiano, la iglesia es el actor social al cual el empresario aporta para contribuir a la sociedad. A comienzos del siglo nacieron iniciativas innovadoras, como la Fundación Social, que aún perdura y se destaca en RSE. Alrededor de la mitad del siglo surgieron gremios como: la Asociación Nacional de Industriales ANDI en 1944, la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO en 1945, y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI en 1951.
- **Década de 1960:** La legislación laboral colombiana contribuyó a la protección de los empleados y la legislación tributaria estimuló la creación de fundaciones al permitir que las donaciones sean objeto de deducción de impuestos (Fundación Codesarrollo, Fundación Carvajal, Fundación Corona, Fundación FES). A finales de esa década, la RSE empezó a ser estudiada académicamente al crearse una maestría en la Universidad del Valle, primer espacio donde se debate el concepto de RSE entre la academia y los empresarios.
- **Década de 1970:** Dos empresas antioqueñas, Fabricato y Enka, toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer Balance Social. Se lleva a cabo el estudio “Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia”, donde se hizo evidente la necesidad de unificar el criterio de la clase dirigente sobre su papel en el desarrollo del país. En este período, se habían sucedido las críticas al empresariado por dedicarse a buscar solamente un crecimiento material, cuantitativo.

- **Década de 1980:** La ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo francés. Algunos autores afirman que la RSE era usada como estrategia de “maquillaje” para vender la buena imagen de la empresa.
- **Década de 1990:** La Constitución de 1991 introduce el principio de la función social de la propiedad. Evoluciona el concepto de RSE. En 1991 catorce organizaciones gremiales en Colombia se agruparon en el Consejo Gremial Nacional. A través del denominado “Compromiso de Guaymaral” de junio de 1993, decidieron reorganizar y fortalecer la función social de los gremios en el país. A abril de 2009, conforman el Consejo Gremial Nacional 16 organizaciones gremiales, entre las cuales se encuentran: la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI); la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI); la Asociación Bancaria y de Instituciones Financieras (ASOBANCARIA); la Cámara de Comercio de la Construcción(CAMACOL); la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio(CONFECAMARAS); la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN); la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) y la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC).
- **Inicios del siglo XXI:** se destaca el impacto social de algunas alianzas entre empresas y organizaciones sin fines de lucro colombianas y de iniciativas sociales de ambos tipos de organizaciones. Igualmente, hay algunas con mayor participación del empresariado. Es importante señalar que 54 empresas en Colombia ya han suscrito el Global Compact.

En Colombia también se pueden mencionar algunos esfuerzos por parte del gobierno para impulsar y priorizar la RSE. Aunque estos esfuerzos son puntuales y focalizados, revelan una clara y manifiesta intención de apoyar la RSE como

mecanismo estratégico de desarrollo y crecimiento económico (Excelencia Empresarial, 2006), como los que se citan a continuación:

- En el campo de la seguridad social, el ministerio de Protección Social viene trabajando con la Comisión Empresarial de Asesoramiento Técnico en Asuntos Laborales, promoviendo ambientes de trabajo seguros, que conlleven el aumento de la eficiencia y la reducción de los costos.
- Las superintendencias como órganos de inspección y vigilancia establecen una serie de acciones y programas sobre RSE que comprometen a sus vigilados.
- El programa presidencial de lucha contra la corrupción, motiva en especial el control social y ciudadano.
- La Dirección de Regulación y el Ministerio de Comercio, dentro de sus funciones, dirigen el sistema nacional de normalización, acreditación y certificación, dentro del cual se enmarca la participación en la creación de la guía ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social.
- La Superintendencia de Valores se hace cargo de los temas relacionados con el Gobierno Corporativo.

Además de las empresas que tienen diversos programas de RSE implementados, existen promotores de la RSE y grupos de investigación en el país, entre los cuales se tienen:

- **ANDI:** Asociación Nacional de Industriales. Crea el Comité de RSE de la ANDI. Nace con el interés de Concientizar y documentar a las empresas sobre el

tema de la RSE. Además, fomenta el compartir experiencias y divulgar acciones sociales de impacto que realizan otras empresas y que tiene el estado. Pretenden también compartir y desarrollar herramientas que sirven para medir su puesta en práctica, como son los Balances Sociales. (ANDI, 2008).

- **Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE):** es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que investiga, divulga y asesora a las empresas en temas relacionados con RSE y ética de las organizaciones (CCRE, 2009).
- **Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES):** compuesta por importantes empresas y gremios colombianos. Promueve la cooperación entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, impulsando altos estándares de manejo o gestión ambiental y ofreciendo soluciones para contribuir al desarrollo sostenible en Colombia (CECODES, 2009).
- **Grupo de Ética y Responsabilidad Social Empresarial (GERSE):** grupo de investigación de la Facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Javeriana. Promueve el conocimiento y la cultura de la RSE en profesores, estudiantes, personal administrativo y demás actores. Trabaja además de la docencia, la investigación y la consultoría en los temas de la RSE. Forma parte de la Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial (GERSE, 2009).
- **Rethos:** Grupo de investigación de la Universidad Javeriana. Busca contribuir con sus reflexiones y propuestas a la construcción de políticas de fomento en torno a la ética y la responsabilidad social empresarial, orientados al

fortalecimiento de la competitividad y a la construcción de un entorno social con mejor calidad de vida (Rethos, 2009).

- **Grupo Dinámicas Sociales:** Grupo de investigación de la Universidad del Rosario, pertenece a la Escuela de ciencias humanas. Nace en 1998, con el nombre de “Ética, Responsabilidad Social y Empresa”. Desde el 2003 el enfoque del grupo es interdisciplinario y se empieza a ver el estudio de la democracia y la moralidad desde distintas perspectivas (Dinámicas Sociales, 2009).

- **Grupo Ethos. Ética Empresarial y Empresariado Social.** En 1994, un grupo de investigadores pertenecientes a la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, bajo el nombre de “Solidaridad”, comenzó a realizar investigaciones sobre temas inherentes a la Ética Empresarial como responsabilidad social, balance social, gerencia y gestión humana. Después de 8 años de trabajo, se conformó oficialmente el grupo Ética Empresarial y Empresariado Social – Ethos. El grupo Ethos pertenece a las tres facultades de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, pero para efectos de coordinación y seguimiento se adscribió al Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Sede de Manizales.

Actualmente, tiene dos líneas de investigación: “Ética Empresarial” y “Empresariado Social” (UNAL, 2010).

- **Compartamos con Colombia:** Presta servicios profesionales a un grupo de entidades sin ánimo de lucro, para aumentar su viabilidad y efectividad.

Además de incrementar el flujo de donaciones extranjeras, asesora en el diseño y en la implantación de estrategias de RSE (Compartamos, 2009).

- **Programa ComprometeRSE:** Este programa es llevado a cabo entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Confecámaras. Pretende incorporar en las pequeñas y medianas empresas de Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla y Bogotá prácticas de Responsabilidad Social, con el apoyo de las respectivas cámaras de comercio de cada ciudad (CONFECAMARAS, 2006).
- **Sistema Regional de Responsabilidad Social Empresarial:** Mediante este proyecto 20 compañías del Valle del Cauca implementaran sus propios programas de RSE, con la finalidad de construir una red social empresarial vallecaucana que comparta orientaciones estratégicas con una mirada de desarrollo regional, que le proporcione beneficios tangibles a todo el departamento (COMFANDI, 2008).
- **Comité Técnico Colombiano 180 de Responsabilidad Social:** ICONTEC conformó este comité y se dividió en tres subcomités con sedes en Bogotá, Cali y Medellín. Tiene como finalidad establecer los requisitos que deben tener las organizaciones para ser socialmente responsables en su gestión y presentarlas en forma de Guía Técnica Colombiana y no de Norma. Es así como el 25 de Junio de 2008, la GTC 180 de Responsabilidad Social fue presentada al Consejo Directivo del ICONTEC y ratificada por el mismo (ICONTEC, 2008).
- **Comité Espejo:** Con el propósito de presentar la posición de Colombia frente a la ISO 26000 y poder retroalimentar de manera permanente la Guía Técnica se conformó el Comité Espejo, que se encarga de elaborar los comentarios pertinentes a los documentos de referencia de cada uno de los grupos de trabajo en que se estructuró la ISO 26000. Este comité está integrado

por organizaciones representativas de todos los sectores de la sociedad, cuya coordinación se encuentra a cargo del ICONTEC. (Telecentro comunitario, 2006).⁹

0.5.2.7. Normas y certificaciones actuales.

Este marco conceptual e histórico permite visualizar y entender la importancia que la responsabilidad social ha venido teniendo en los últimos años, importancia que se ve reflejada en los esfuerzos e intereses de los países y organizaciones por involucrarlo como parte de su cultura; de ahí que todo este proceso de globalización del concepto haya generado el interés por normalizarlo mediante la creación de guías o normas para implementar un Sistema de Gestión Integral y a una serie de medios para evaluar a las empresas en cuanto a sus resultados.

A continuación se relacionan algunos de los ejemplos más significativos en cuanto a estándares internacionales de Responsabilidad Social:

- **AA 1000. *Accountability 1000*.** La serie de normas AA1000 del instituto británico *Accountability* orienta a las organizaciones para que establezcan procesos sistemáticos de responsabilidad que involucren a las partes interesadas en la generación de estrategias, políticas y programas, así como de indicadores asociados, objetivos y sistemas de comunicación, que guíen de manera efectiva las decisiones, actividades y los resultados organizacionales general.
- **AS 8003-2003. *Australian Standard Social Responsibility*.** Este estándar fue creado por el Comité Australiano de estándares MB-004 – *Business Governance*; fue diseñado para dar lineamientos, sin embargo los legislativos

⁹Ibíd. p.73-78

particulares deben ser cumplidos. Este estándar no pretende anteponerse a la ley sino darle mayor valor a la legislación.

- **GRI. *Global Reporting Initiative*:** La *Global Reporting Initiative*, una institución independiente en la que participan diversos *stakeholders*, elabora y promueve la “Guía para elaboración de Memorias de Sostenibilidad”. Se trata del estándar internacional más reconocido para elaborar Memorias de Sostenibilidad y ofrece principios e indicadores para que las organizaciones miden e informen sobre su comportamiento económico, ambiental y social.
- **Guía Internacional ISO 26000.** A partir del año 2010 se cuenta con la publicación oficial de este documento, cuyos objetivos son divulgar los principios, prácticas y temas relacionados a la responsabilidad social, promover la integración e implementación de la responsabilidad social a través de la organización y su esfera de influencia y definir pautas para comunicar el compromiso y el desempeño relacionado con la responsabilidad social. La ISO26000, aunque se diferencia de las normas certificables ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 por ser una guía técnica de carácter voluntario, se asemeja a estos estándares antecesores al proponer un modelo de gestión, con la diferencia en que el nuevo esquema integra los diferentes aspectos económicos, ambientales y sociales.
- **IS 10000. *Social Responsibility and Community Involvement*:** Estándar israelí que contiene requerimientos de responsabilidad social e involucramiento con la comunidad. Fue elaborada por organizaciones sociales interesadas en el tema. Este estándar incorpora la política corporativa de la compañía, el involucramiento de los empleados, la asignación de recursos (financieros y en especie), ambiente interno de trabajo, ética, transparencia, etc.

- **SA 8000. *Social Accountability*.** Es una Norma Internacional y auditable emitida por el CEP (*Council on Economic Priorities*) sobre condiciones de trabajo, contiene un sistema que se basa en los estándares ISO. Este es el primer estándar social auditable.
- **SD 21000. *Sustainable Development - Corporate Social Responsibility*** Este documento francés es una guía para tomar en cuenta los pasos del desarrollo sostenible en el manejo y las estrategias de la empresa. Fue publicado en Mayo de 2003, por el AENOR (organismo español de estandarización).
- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas.** El Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.¹⁰

¹⁰FANDIÑO ARROYO. Katiana María. Una Propuesta para el Desarrollo del Valor Corporativo. 2010. p 13.

Tabla 2. Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial

	Abreviatura	Nombre Completo del instrumento
1. Declaración de principios, marcos y comunicación de RSE	<ul style="list-style-type: none"> • UE • ONU • OCDE • GRI • OIT • The Q-RES Project • The SIGMA Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Libro verde de la Unión Europea • Pacto mundial de la organización de naciones unidas • Líneas directrices para empresas multinacionales • Iniciativa de reporte global • Declaración Tripartita sobre empresas multinacionales • Estrategia de Lisboa • Libro Blanco de la RSE - Informe de la Subcomisión del Congreso para potenciar y promover la RSE (BOCG 4/08/2006).(España) • Subcomisión Parlamentaria para la RSE (España) • Foro de expertos de la RSE (España) • Mesa de diálogo social (España) • Consejo estatal de la RSE (España) • Marco de gestión para la responsabilidad ética y social de las corporaciones (Italia) • Sustainability integrated guidelines for management (UK)
2. Sistema de Gestión, normas de proceso y acreditación	<ul style="list-style-type: none"> • AA 1000 • SA 8000:2001 • ISO 9001:2008 • ISO 14001:2004 • EMAS • OSHAS 18001:2007 • ISO 26000 • GTC 590/03 • ABNT • SGE 21:2005 • UNE 165010:2007 • UNE 165010:2002 • UNE 165011:2005 • AFNOR SD 2100 	<ul style="list-style-type: none"> • Norma de Aseguramiento de Responsabilidad • Norma social accountability • Norma del Sistema de Gestión de Calidad • Norma de Sistema de Gestión Ambiental • Esquema de gestión ecológica y auditoría de la UE • Norma del Sistema de Seguridad y Salud ocupacional • Norma de Responsabilidad Social • Guía técnica Colombiana sobre Responsabilidad Social • Norma brasilera -RS-Sistema de Gestión-Requisitos • Sistema de la Gestión Ética y socialmente responsable (España) • Sistema de gestión ética de la empresa: requisitos para el ejercicio de la responsabilidad ética y social de las empresas (España) • Requisitos de los instrumentos financieros y éticos socialmente responsables (España) • Guidelines on sustainable development (Francia)
3. Instrumentos de autoevaluación o desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Excelencia (Europa) • Premio Malcom Baldrigde (EEUU) • Premio Deming • Premio colombiano a la calidad
4. Índices de valor	<ul style="list-style-type: none"> • DJGSI • FTSE4 • ASPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Group Index • Good Selection Criteria (Índice bursátil europeo) • Vigeo-Corporate social responsibility rating
5. Informes de sostenibilidad Reporte y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • GRI • AA 1000S • SA 8000:2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Reporting Initiative • Informe de Sostenibilidad (Norma de aseguramiento) • Dinamarca: Directrices para el informe social y ético. • Balance social de la ANDI Colombia

Fuente: Martha Quintero (2011)

0.5.3. Marco Conceptual

Acción Social. Es aquel comportamiento humano que se refiere de un modo específico a otro. Esta referencia debe darse de un modo constitutivo, es decir, que es preciso para que una acción sea social que el móvil decisivo de la misma sea una referencia a alguien distinto de mí.

Buena práctica. Iniciativa o modelo de actuación que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de individuos o grupos.

Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

Comunidad. Conjunto de poblaciones que habitan en un lugar determinado.

Creación de valor. Es el objetivo de toda buena gerencia y se mide considerando no solamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio.

Desarrollo sostenible. Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.

Diagnóstico empresarial. Es aquel que constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Dirección estratégica. Es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado.

Estándar internacional. Son producto de diferentes organizaciones, algunas para uso interno solo, otras para uso por grupos de gente, grupos de compañías, o una subsección de una industria.

Ética. Proviene del griego *ethos* cuyo significado es costumbre y tiene como objeto de estudio la moral y la acción humana. Su estudio se remonta a los orígenes de la filosofía moral en la Grecia clásica y su desarrollo histórico ha sido diverso.

Ética Empresarial. Es una rama de la ética aplicada. Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios, la gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado y las decisiones comerciales.

Empresa sostenible. La que, basándose en un comportamiento ético y respetuoso con las diferentes sensibilidades culturales, crea valor sostenible, es decir, valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo.

Filantropía. Es el amor al género humano y todo lo que a la humanidad respecta, particularmente, en su forma positiva y constructiva, expresado en la ayuda a los demás sin que necesariamente se requiera de un intercambio o interés alguno en una respuesta.

Gobierno corporativo. Es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: Los Accionistas, Directivos y Alta Administración.

Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procedimiento. Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Responsabilidad Social Empresarial. Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas, en materia de desarrollo humano integral; asegurando el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales.

Sistema de gestión en responsabilidad social empresarial. Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para lograr una gestión integral, responsable y sostenible, involucrando los grupos de interés en los procesos corporativos.

Sostenibilidad empresarial. Se refieren al equilibrio de una organización con los recursos de su entorno.

Stakeholders, partes interesadas ó grupos de interés. Son los grupos de interés que están involucrados con la gestión, el funcionamiento, desarrollo y éxito económico de la organización, los cuales pueden llegar a tener un impacto directo o indirecto dentro de la misma.

Triple cuenta de resultados. Es aquella que representa en términos cuantitativos, el valor económico, el valor para el desarrollo social o para el medio ambiente que las empresas crean o destruyen. Este concepto refleja la importancia de considerar las consecuencias económicas pero también medioambientales y sociales de las decisiones que toman las organizaciones.

Medio ambiente. Es el entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su conjunto. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras.

Memoria de sostenibilidad. Trata de difundir globalmente y de manera voluntaria la información más relevante de cualquier organización sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, productos y servicios. Es un instrumento eficaz para la toma de decisiones y como herramienta fundamental de comunicación de la triple cuenta de resultados de una organización: la dimensión económica, medioambiental y social.

Norma ISO. Norma desarrollada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) para la orientación mundial, que permite unificar la multiplicidad de estándares existentes y facilitar su implementación en las empresas, permitiéndoles mejorar su competitividad, y al mismo tiempo, mejorar la calidad de vida de sus distintos grupos de interés.

Ventaja competitiva. Es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, esta debe ser: difícil de

igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones.

0.6. DISEÑO METODOLÓGICO

0.6.1. Delimitación de la investigación

- **Delimitación espacial.** La presente investigación se realizará en la ciudad de Cartagena de Indias D.T.H. Y C., en el sector industrial de Mamonal, a la Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial -COTECMAR.
- **Delimitación temporal.** El proyecto se desarrollará en el periodo de junio, del año 2012.

0.6.2. Tipo de Investigación

El presente trabajo de grado según su alcance y naturaleza es considerado como una investigación de tipo descriptiva, dado que permite analizar e interpretar las características fundamentales de la realidad corporativa enfocados en la gestión de los procesos hacia la Responsabilidad Social, es decir, se hace una descripción detallada de la implementación de Responsabilidad Social Empresarial teniendo en cuenta sus características, de forma que conozcan las ventajas y beneficios al momento de implementar una metodología de manera seria y disciplinada con sus grupos de interés identificados.

0.6.3. Fuentes de recolección de datos

La presente investigación tiene como fuentes primarias el diagnóstico inicial realizado a COTECMAR bajo el marco del Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial, realizado por María de los Ángeles Orozco a sus grupos de interés identificados y las entrevistas con los responsables de procesos. Adicional, la Norma NTC ISO 26000:2010 donde se establecen los parámetros para direccionar el diseño estructural del sistema de gestión en RSE.

Entre las fuentes secundarias encontramos el Manual de Implementación para la Responsabilidad Social Empresarial expedido por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras y el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Manual de Balance Social –OIT, ANDI, Cámara Junior de Colombia-Capitulo Antioquia y el Centro Colombiano de Responsabilidad Social CCRE.

0.6.4. Procesamiento y análisis de datos

El presente proyecto pretende diseñar un sistema de gestión en materia de Responsabilidad Social para la Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial- COTECMAR, con el fin de mejorar las relaciones y resaltar mutuos beneficios con sus grupos de interés, en procura del desarrollo sostenible, por tal motivo este proyecto se ejecutará bajo la siguiente ruta metodológica que incluye cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

Fase 1. Gestión de grupos de interés. La identificación de los grupos de interés constituye un paso fundamental para desarrollar un sistema de gestión en RSE. Conocer, relacionarse y gestionar adecuadamente a los grupos de interés constituirá el éxito para mantener relaciones provechosas y fortalecer los vínculos con aquellos con que se interactúa constantemente. Para la identificación, clasificación y priorización de grupos de interés se tomará como base la metodología propuesta por el Manual de Implementación para la Responsabilidad Social, expedido por CONFECÁMARAS, este permitirá enfocarse primeramente en la identificación de los grupos de interés y subgrupos basados en los asociados y sus respectivos responsables.

La priorización con grupos de interés se hará tomando como base la metodología propuesta por el manual, la cual consta de 5 criterios definidos así:

Tabla 3 Criterios de priorización

CRITERIO	NIVEL DE INFLUENCIA
Decisiones	Capacidad de influir en la toma de decisiones de la empresa.
Ingresos	Capacidad de influir en la obtención de ingresos.
Operación	Capacidad de influir en las operaciones del negocio.
Estrategia	Capacidad de influir en la estrategia de la empresa.
Reputación	Capacidad de influir en la imagen de la empresa.

Fuente: Manual de Implementación Confecámaras 3 edición

La priorización de los grupos permitirá seleccionar aquellos con los cuales la empresa presenta vínculos más fuertes e identificar aquellos con los cuales la Corporación debe crear estrategias para mejorar las relaciones.

Durante todo el proceso de gestión con grupos de interés se busca identificar las expectativas y necesidades que tienen los grupos de interés para con la corporación hacia la contribución del desarrollo sostenible.

Fase 2. Diagnóstico preliminar de la gestión en RSE. El diagnóstico de iniciación constituye el grado en que la corporación está comprometida con las prácticas en Responsabilidad Social Empresarial. Para realizar esta fase es necesario que se desarrolle dos etapas primordiales que son el análisis interno y el externo. El análisis interno constituye todo aquellos compromisos de la organización y el marco legal hacia las prácticas en una gestión responsable.

El análisis externo contemplará primeramente el *benchmarking* con otras organizaciones que han implementado como modelo gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en fomento del desarrollo sostenible. Cuando se realiza el análisis externo es importante la gestión y acercamiento con la comunidad como grupo de interés, esto se realizará por medio de la Fundación Mamonal. El análisis interno y externo en conjunto se materializa a través del análisis DOFA en que además de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se plasman estrategias para fomentar aquellas prácticas que fortalecen la gestión en RSE y generar aquellas a las cuales no se le han tomado las medidas necesarias.

Fase 3. Diseño y construcción del proceso de gestión en Responsabilidad Social. Constituye la fase en la que se realiza la planeación, se concretan las actividades a desarrollar en materia de RSE. Para constituir el control de estas acciones se asignarán indicadores de gestión teniendo como referencia la metodología propuesta por el Manual de Balance Social –OIT, ANDI, Cámara Junior de Colombia-Capitulo Antioquia. Los indicadores estarán relacionados con

el proceso y la actividad en materia de RSE. Con motivo de fomentar la cultura de RSE se realizarán socializaciones y capacitaciones relacionadas con RSE en la corporación.

Fase 4. Informe final

1. CORPORACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA NAVAL, MARÍTIMA Y FLUVIAL – COTECMAR.

COTECMAR es una empresa que tiene por objeto proporcionar soluciones avanzadas a la industria Naval, Marítima y Fluvial y cuya actividad comercial se encuentra en las áreas de diseño, construcción, reparación, y mantenimiento de motonaves y artefactos marítimos y fluviales y servicios a la Industria, para lo cual cuenta con tres unidades de negocios ubicadas en la ciudad de Cartagena así: dos unidades de negocio en una planta artillera a 180 millas del Canal de Panamá ubicada en el sector industrial de Mamonal y otra unidad en el sector de Bocagrande. Esta tercera unidad también se centra en la reparación y mantenimiento de motores diesel hasta 5000 HP, instalaciones eléctricas marinas e industriales, reparación de motores eléctricos, montaje de sistemas eléctricos y de control automático.

Ilustración 1. Ubicación geográfica COTECMAR



Fuente. Manual de Calidad Corporativo COTECMAR

COTECMAR SEDE MAMONAL, se encuentra ubicada en la Bahía de Cartagena, Colombia, Mar Caribe a 180 millas del Canal de Panamá, la cual funciona en Zona Franca y cuenta con 17 hectáreas. Esta sede utiliza un Sincroelevador como sistema de levante y cuenta con la disponibilidad de siete posiciones de varada, una nueva línea de producción y un hangar de construcciones y sus correspondientes talleres de apoyo en las áreas de Mecánica, Pintura, Soldadura y Pailería, Materiales Compuestos y Taller de Electricidad.

COTECMAR SEDE BOCAGRANDE, se encuentra a 180 millas del Canal de Panamá, sobre la ruta de los más importantes puertos de Europa y Estados Unidos. Posee una Dársena en predios de la Base Naval ARC “Bolívar” con capacidad de 1200 toneladas métricas y 14 pies de calado mediante un sistema tipo “*Slip*”.

COTECMAR SEDE BOGOTA Y CENTRO DE CARTAGENA, se encuentran las Oficinas de la Presidencia y Vicepresidencia de la Corporación.

Con la operación de COTECMAR se genera una cantidad importante de empleos directos e indirectos que benefician a la fuerza laboral disponible en Cartagena y su área metropolitana, trayendo consigo un impacto social positivo.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Por medio del Decreto No. 1834 del 21 de Septiembre de 1934, se reorganiza el Departamento de Marina, bajo la dependencia directa del Ministerio de Guerra. Entre 1951 y 1954 los Ingenieros Reynaldo Paschke y Rodrigo Puentes construyen la Dársena del Astillero Naval, en predios de la Base Naval ARC “Bolívar” con capacidad de 1200 toneladas de levante mediante un sistema tipo “*Slip*”. El 9 de mayo de 1956 mediante Decreto 1065, se crea la Empresa de

Astilleros y Servicios Navales de Colombia EDANSCO, Empresa Industrial y Comercial del estado, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, para imprimirle mayor auge a la Industria Naval, la empresa funciona en la Base Naval “ARC” Bolívar con las instalaciones, maquinaria y personal de la Armada Nacional, bajo el control de ésta. En el año de 1969 se crea “CONASTIL” (50% IFI y 50% Fondo Rotatorio de la Armada Nacional). En 1977 se traslada CONASTIL de la Base Naval a Mamonal, con un Sincroelevador de 3.600 toneladas de levante y queda fuera de servicio dique flotante ARC “Rodríguez Zamora”. En 1980 la Armada Nacional reactiva el Astillero Naval de la Base Naval (Bocagrande). *SCHRADER & CAMARGO* en el año de 1992 adquiere el 80% de CONASTIL y la Armada Nacional retiene el 20%. La participación de la Armada Nacional solo se limitó a un funcionario en la Junta Directiva del Astillero. En 1994 CONASTIL suspende sus operaciones definitivamente por medio de una asamblea concordataria y se entregan los activos a FIDUANGLO para la venta y pago de sus obligaciones pendientes.

En 1997 FIDUANGLO entrega los predios al IFI en “Dación en pago”, después de vender la maquinaria, equipos y otros activos. Tanto la Armada Nacional como las compañías navieras y pesqueras de alto bordo se vieron obligadas a efectuar los trabajos de dique en el exterior, con las siguientes desventajas principales:

- Mayores precios.
- Dependencia de la tecnología y disponibilidad de astilleros extranjeros.
- Fuga de divisas.
- Estancamiento del sector de la industria naval, así como industrias y comercio relacionados.

En Diciembre de 1997 el Fondo Rotatorio de la Armada Nacional canjea los terrenos con el IFI y adquiere propiedad y la Armada Nacional inicia la

reconstrucción y reactivación del Astillero con aportes del Gobierno Nacional. En Julio de 1998 el Astillero Naval de la Base Naval ARC “Bolívar” sube al ARC “Antioquia” e inicia los trabajos de dique en Mamonal. Después de 40 años, sin el esperado progreso y desarrollo de la industria naval del país, la Armada Nacional recupera autonomía en mantenimiento de dique a sus buques de guerra capitales.

Ilustración 2. Operaciones COTECMAR



Fuente. Manual de Calidad COTECMAR

El 21 de julio de 2000 se crea COTECMAR, en la ciudad de Cartagena y se protocolizó mediante escritura pública No. 0616 de la misma fecha con el socio principal Ministerio de Defensa Nacional – Armada Nacional y socios tecnológicos las Universidades Nacional de Colombia y la Universidad Tecnológica de Bolívar; y el 01 de enero de 2001 inicia operaciones. En el mes de Diciembre de 2004 se desvincula de la Corporación, la Escuela Colombiana de Ingeniería. En el mes de Diciembre de 2005 se vincula, la Universidad del Norte.

Ilustración 3. Socios COTECMAR



Fuente. Manual de Calidad Corporativo COTECMAR

1.2 LOS SOCIOS

La Armada Nacional de Colombia, desde el año 1.996, inició un proceso de reactivación de la industria naval, orientada a la construcción de una serie de Buques Nodrizas para la Brigada Fluvial de La Infantería de Marina primero, en su Astillero Naval ubicado en la Base Naval ARC BOLÍVAR en Cartagena y ahora en la planta de Mamonal de COTECMAR. Posteriormente, desarrolló el proyecto de diseño y construcción del Buque Balizador o Boyero para la Dirección General Marítima, en el año 2000 diseñó y construyó una estación flotante de bombeo de agua para la refinería de ECOPETROL en Barrancabermeja, proyecto que culminó en el año 2001. Para la ejecución de estos proyectos se creó la infraestructura necesaria en el antiguo Departamento Técnico de la Base Naval ARC Bolívar y es así como la División de Ingeniería de entonces, es la antecesora de la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación de COTECMAR. De hecho muchos de los funcionarios Directivos, analistas y dibujantes provienen de esa dependencia y participaron en los proyectos de diseño y construcción que allí se desarrollaron.

Para el año 2011 la Alta Dirección decide buscar una integración de los Sistemas de Gestión de Calidad independientes y unificarla en un Sistema de Gestión de

Calidad Corporativo que integre los alcances de cada una de las Unidades de Negocio, Unidades de Apoyo y Unidades de Gestión Estratégica e inicia un nuevo ciclo en el año 2012 para implementar y certificar un SGC Corporativo.

1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTEGICO

1.3.1 MISIÓN

“COTECMAR desarrolla capacidades científicas y tecnológicas, a través de la innovación en productos, servicios y procesos, para satisfacer las necesidades de la Armada Nacional y de la industria naval, marítima y fluvial, enmarcado en una cultura de crecimiento integral de sus colaboradores y de respeto por el medio ambiente”.

1.3.2 VISIÓN

“En el año 2022, COTECMAR, apoyada en sus aliados estratégicos, se habrá consolidado en Latinoamérica como líder innovador de la industria naval, marítima y fluvial, superando las expectativas de la Armada Nacional y del mercado particular, reflejo del desarrollo tecnológico alcanzado por Colombia en el Sector Astillero”.

1.4 VALORES CORPORATIVOS

Estos valores enmarcan la filosofía corporativa definiendo el comportamiento ideal sobre el cual debe descansar la cultura organizacional:

Innovación: En COTECMAR con cada sueño nacen grandes ideas que convertimos siempre en realidades plasmadas en mejores y más eficientes procedimientos, productos y servicios orientados a la innovación y al mejoramiento continuo.

Compromiso: Cada miembro de COTECMAR se caracteriza por su constante disposición al servicio, por ello nos comprometemos y responsabilizamos en aplicar nuestros conocimientos y capacidades para lograr en conjunto las metas propuestas en beneficio de la Corporación y los grupos de interés.

Liderazgo: En COTECMAR el liderazgo hace parte de nuestra cultura organizacional presente en todos los niveles, a través del cual se promueve la excelencia de todos sus miembros, aunando esfuerzos en la consecución de objetivos comunes.

Responsabilidad Social: En COTECMAR reconocemos nuestra responsabilidad con el Estado, la sociedad y cada miembro de esta; por ello enmarcamos nuestra actividad empresarial en protección del medio ambiente, el desarrollo sostenible y el orden social y económico establecido.

Integridad: Los miembros de COTECMAR somos ejemplo de honestidad y actuamos siempre de manera intachable, por ello somos fieles a nuestros principios éticos y reprochamos cualquier conducta que genere perjuicio a la Corporación y/o demás grupos de interés, en procura de su estabilidad y permanencia en las generaciones futuras.

1.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La gestión de COTECMAR se desarrollará con fundamento en los principios constitucionales de:

- ✓ Igualdad
- ✓ Moralidad
- ✓ Eficacia
- ✓ Transparencia
- ✓ Economía
- ✓ Celeridad
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Publicidad

1.6 ORGANIZACIÓN

En Consejo Directivo de COTECMAR se aprobó en la sesión extraordinaria del 30 de junio de 2009 la estructura que soportará la Planta de personal de la Corporación para el periodo 2009 – 2011. Esta estructura está dividida en 4 unidades, así: Unidades de Dirección y Planeación, Unidades Asesoras, Unidades de Negocios y Unidades de Gestión Estratégica.

Las Unidades de Dirección y Planeación, están integradas por el Consejo Directivo, Presidencia, Vicepresidencia, la Oficina de Planeación, Oficina Tecnologías de Información y Comunicaciones, y la Oficina de Sistemas Integrados de Gestión.

El Consejo Directivo, está integrado por el Ministro de Defensa o su delegado, el Comandante de la Armada Nacional o su delegado, el Segundo Comandante de la Armada Nacional o su delegado, el Jefe del Material Naval o su delegado, el Jefe de Operaciones Logísticas o su delegado, el Viceministro para la Estrategia y Planeación del Ministerio de Defensa o su delegado, el Director del Departamento Administrativo de Planeación Nacional o su delegado, el Jefe de Desarrollo Humano de la Armada Nacional o su delegado, el Director General Marítimo o su delegado, el Director de la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla o su delegado, el Rector General de la Universidad Nacional o su delegado, el Rector de la Universidad Tecnológica de Bolívar o su delegado y el rector de la Fundación Universidad del Norte o su delegado. (Artículo 21 Estatutos COTECMAR).

La Presidencia, representa legalmente a la Corporación, liderando la ejecución de las políticas y lineamientos establecidos por el Consejo Directivo y gestionando y fortaleciendo relaciones externas que favorezcan el desarrollo de las actividades de la Corporación.

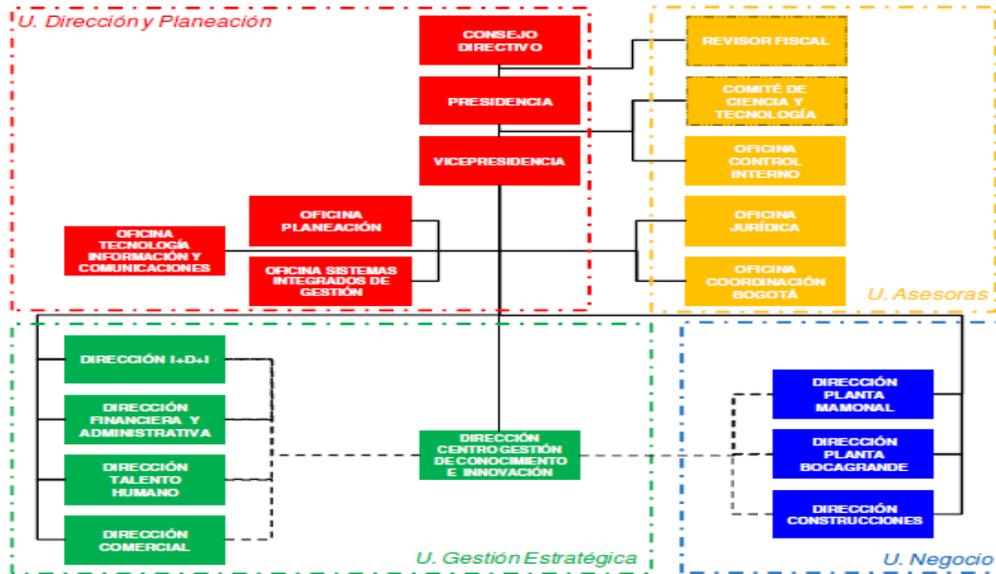
La Vicepresidencia, Integra, Coordina y Controla la ejecución de todas las actividades aprobadas en el Plan Estratégico y el Plan de Acción y vela por la correcta administración de los recursos físicos y económicos para garantizar el logro de los objetivos Corporativos.

Las Unidades de Negocios están compuestas por la Dirección de la Planta de Mamonal, la Dirección de la Planta Bocagrande, y la Dirección de Construcciones.

Las Unidades de Gestión Estratégica la integran la Dirección Comercial, Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación, la Dirección Financiera y Administrativa, la Dirección de Talento Humano, y el Centro Gestión del Conocimiento.

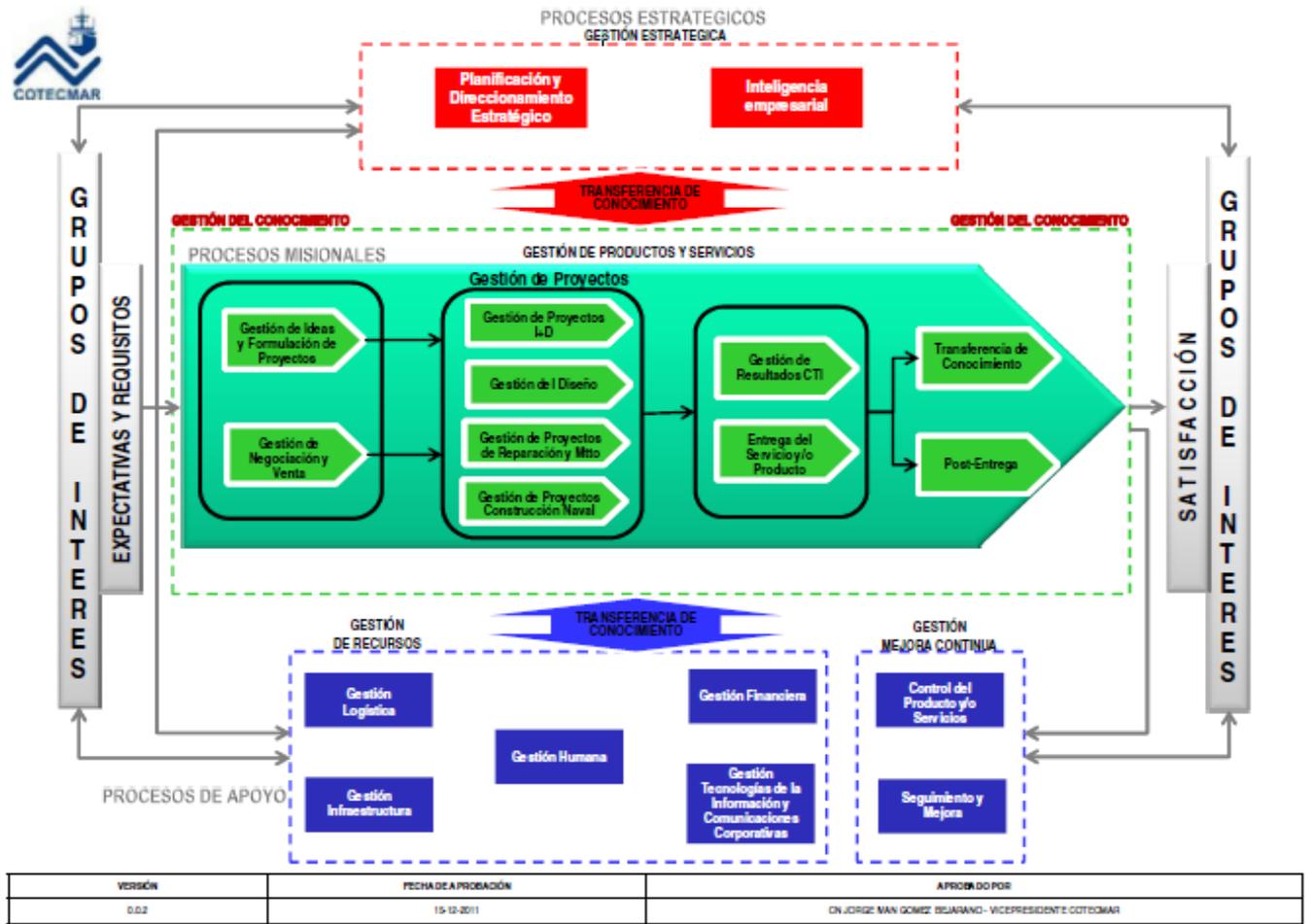
Las **Unidades Asesoras** están conformada por: Revisoría Fiscal, Comité de Ciencia y Tecnología, Oficina de Control Interno, Oficina Jurídica y la Coordinación Oficina Bogotá.

Ilustración 4. Estructura organizacional COTECMAR 2009-2011



Fuente. Manual de Calidad Corporativo COTECMAR.

Ilustración 5. Mapa de procesos corporativos COTECMAR



Fuente. Manual de Calidad Corporativo

2. GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

La gestión de grupos de interés permite a las empresas aprender de los mismos, desarrolla confianza, “posibilita la comprensión del complejo contexto de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas y mejora sus procesos de toma de decisiones”.

Este proceso parte de una correcta identificación y clasificación, priorización, captura de expectativas y establecimiento de estrategias que permitan el correcto acercamiento con cada uno de estos.

Conocer, relacionarse y gestionar adecuadamente a los grupos de interés es hoy en día clave para el éxito de las organizaciones. Existen diversas razones ya sean de tipo estratégico u operativo que motivan a los empresarios a fortalecer el vínculo con quienes interactúa constantemente. Uno de los principales motivos es que este tipo de relaciones le permite desarrollar sus operaciones en el marco de la sostenibilidad, añadiendo valor a las actividades que realiza. Entre otros motivos se encuentran “los cambios que se han producido en las relaciones, generados por innovaciones tecnológicas, las modificaciones políticas y regulatorias, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados.”¹¹

La identificación de grupos de interés en COTECMAR es trascendental, puesto que la fundamentación de su direccionamiento estratégico y el contenido conceptual del valor corporativo de Responsabilidad Social, están representados en la caracterización y satisfacción de sus partes interesadas.

¹¹ VVAA. (2005). De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Pág. 29.

Sumado a esto, la representación de una perspectiva de grupos de interés, con objetivos y actividades estratégicas puntuales, plasmada en el *Balance Score Card* de COTECMAR (metodología seleccionada para dar cumplimiento y seguimiento al Plan Estratégico Corporativo), ilustra el alto grado de importancia que constituye las actividades de gestión con grupos de interés en procura de la sostenibilidad empresarial.

La gestión de grupos de interés, abarca lo concerniente a la identificación, clasificación y priorización por procesos; esto con el fin de capturar las expectativas y/o necesidades de los *stakeholders*, generadas por las relaciones dinámicas, que surgen en el devenir empresarial, al cual se ve sujeto COTECMAR.

2.1 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

La identificación y clasificación de grupos de interés constituye el cimiento del Diseño Estructural del Sistema de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial, por medio de esta se realizará la captura de expectativas y posteriormente la definición de objetivos y estrategias, controlados por indicadores de gestión que han sido diseñados para la satisfacción de los *stakeholders* corporativos.

Para la identificación y clasificación de grupos de interés en COTECMAR, se contó con la participación activa de los líderes de procesos; la actividad se desarrolló mediante diversos mecanismos tales como: entrevistas, encuestas, grupos focales y trabajos de campo.

Del mismo modo, se emprendió un análisis riguroso del mapa de procesos corporativo, así como del manual de cargos y funciones, con tal de relacionar los procesos y responsables correspondientes a cada parte interesada.

Se identificó los siguientes grupos de interés para COTECMAR:

1. Estado y Gobierno Corporativo.
2. Comunidad Científica.
3. Clientes.
4. Empleados y Colaboradores.
5. Medio Ambiente y Sociedad.
6. Mercado.
7. Proveedores.

Posteriormente se relaciona la presente clasificación de manera detallada.

2.1.1. Estado y Gobierno corporativo

Constituido por las instituciones del Estado que tienen relación con COTECMAR. Del mismo modo, lo componen las personas jurídicas asociadas a COTECMAR para desarrollar negocios, con riesgos y beneficios compartidos.¹²

Tabla 4. Identificación y Clasificación - Estado y Gobierno Corporativo

Grupo de Interés	Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable (s)
Estado y	Instituciones Estatales	Planificación y Direccionamiento estratégico	Jefe Oficina Planeación
	Autoridades Locales		

¹²Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo. COTECMAR. 2011.8 p

Gobierno Corporativo	Rama Judicial	Gestión Financiera	Jefe Oficina Jurídica
	Ministerio Público		
	Miembros		
			Jefe Dpto. Financiero

Fuente: Autores

2.1.2. Comunidad científica

Compuesta por Centros de investigación, Centros de desarrollo tecnológico, Universidades, Grupos de Investigación, Investigadores, Organizaciones promotoras de la ciencia y la tecnología nacionales e internacionales que colaboran o ejecutan actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación en beneficio de la Industria Naval, Marítima y Fluvial.¹³

Tabla 5. Identificación y Clasificación - Comunidad científica

Grupo de Interés	Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable(s)
Comunidad Científica	Instituciones y/o Organizaciones Educativas	Gestión de Ideas y Formulación de Proyectos	Director DIDESI
	Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico	Gestión de Proyectos I+D+i	
	Organizaciones Promotoras de la Ciencia y la Tecnología	Gestión Resultados CTI	
	Ministerio Público	Transferencia de	

¹³Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo. COTECMAR. 2011.9 p.

	Miembros	Conocimiento Inteligencia Empresarial	
--	----------	--	--

Fuente: Autores

2.1.3. Clientes

Definido por su relación comercial con la Corporación, constituido por personas, naturales o jurídicas, que adquieren productos y/o servicios de COTECMAR.¹⁴

Tabla 6. Identificación y Clasificación - Clientes

Grupo de Interés	Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable(s)
Clientes	Armada Nacional	Gestión Estratégica Gestión de Productos y Servicios Gestión de Recursos Gestión de Mejora Continua	Vicepresidente Director Comercial
	Fuerzas Armadas Extranjeras		
	Organizaciones Gubernamentales		
	Particulares (Nacionales y Extranjeros)		

Fuente: Autores

¹⁴Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo. COTECMAR. 2011. 9 p.

2.1.4. Empleados y colaboradores

Lo integran personas que tienen un vínculo laboral con COTECMAR y son remuneradas a través del pago de un salario o haberes. También hace parte de este grupo, las personas y/o entidades, que ejercen alguna función técnica, administrativa u operativa con el objeto de cumplir con las metas corporativas.¹⁵

Tabla 7. Identificación y Clasificación - Empleados y colaboradores

Grupo de Interés	Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable(s)
Empleados y Colaboradores	Empresa	Gestión Humana Seguimiento y Mejora	Director Talento Humano
	Área de trabajo		
	Nivel		
	Aseguradoras		
	Corredor de Seguros		Jefe Oficina Sistemas Integrados de Gestión
	Fondo de empleados		
	Otros colaboradores		
	Casas clasificadoras		

Fuente: Autores

2.1.5. Medio Ambiente y Sociedad

Integrado por las personas, comunidades, grupos u organizaciones empresariales, económicas y sociales que se ven beneficiados o afectados por la actividad industrial, científica, tecnológica, económica y social de la Corporación, en los

¹⁵Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo. COTECMAR. 2011. 9 p.

órdenes local, nacional, regional e internacional. Del mismo modo autoridades ambientales y colaboradoras del mismo tipo.¹⁶

Tabla 8. Identificación y Clasificación - Medio ambiente y sociedad

Grupo de Interés	Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable(s)
Medio Ambiente y Sociedad	Líderes medioambientales	Seguimiento y Mejora	Jefe Oficina Control Interno
	Entidades reguladoras		
	Gestores ambientales externos		
	Empresas de aseo	Planificación y Direccionamiento Estratégico	
	Organizaciones comunitarias	Seguimiento y Mejora	Jefe Oficina Sistemas Integrados de Gestión
	Autoridades locales comunitarias		
	Organizaciones empresariales vecinas		
		Planificación y Direccionamiento Estratégico	Jefe Oficina Jurídica
	Gestión Humana	Jefe Salud Ocupacional	
Personal de apoyo	Gestión Humana	Jefe Salud Ocupacional	

Fuente: Autores

¹⁶ Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo. COTECMAR. 2011.9 p

2.1.6. Mercado

Grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar la empresa, condicionando incluso su futuro.

Tabla 9. Identificación y Clasificación - Mercado

Grupo de Interés	Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable(s)
Mercado	Medios de Comunicación	Inteligencia Empresarial	Jefe Dpto. Comunicaciones Corporativas
	Competidores		Jefe Dpto. Comercial

Fuente: Autores

2.1.7. Proveedores

Personas naturales o jurídicas que tienen un contrato para el suministro de bienes y/o servicios a COTECMAR.¹⁷

En la Corporación, los proveedores y contratistas se encuentran clasificados en los siguientes tipos de proveedores, según el análisis de sus productos o servicios ofrecidos bajo las variables de la matriz de gestión de compras de COTECMAR.¹⁸

¹⁷Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo. COTECMAR. 2011.9 p.

¹⁸ Manual de Gestión de Proveedores. COTECMAR. 2010. 3p.

Proveedor Tipo A. Este grupo relaciona a todos los proveedores que suministran bienes y servicios que presentan alto impacto en el desempeño final de los proyectos de la Corporación, de igual forma, su riesgo de aprovisionamiento es alto, debido a que no son de fácil adquisición en el mercado, a causa de que poseen un alto componente de especificidad técnica, que generalmente conlleva a largos plazos de entrega por parte del proveedor, así como también reflejan altos costos de compra del bien o servicio.

Tabla 10. Identificación y clasificación – Proveedores tipo A

Grupo de Interés		Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable(s)
Proveedores	Tipo A (Críticos)	Accesorios de acero	Gestión Logística	Jefe de Adquisiciones
		Aceros (Lámina y Perfilería)		
		Aceros inoxidables		
		Adecuación de Superficies		
		Alquiler de Inmuebles		
		Ánodos		
		Aplicación de Recubrimientos y Pisos		
		Equipos de Flujo (Bombas y Compresores)		
		Equipos de Refrigeración		
		Equipos de		

		Ventilación		
		Equipos Hidráulicos		
		Equipos para el Tratamiento de Agua Residual		
		Equipos y Herramientas de Mantenimiento y Montaje Industrial		
		Equipos y Maquinaria Diesel		
		Estructuras Navales		
		Extractores Eólicos		
		Impermeabilizantes		
		Licenciamiento de Diseños		
		Licencias de Construcción		
		Mallas		
		Mantenimiento y Reparación de Buques		
		Mantenimiento y Reparación de Motores		
		Maquinaria y Equipo Especializado		
		Motobombas		

		Obras Arquitectónicas		
		Obras Civiles		
		Pinturas y Recubrimientos		
		Remodelación		
		Reparaciones y Construcciones Navales		
		Repuestos para Motores		
		Selección del Personal		
		Sistemas de Acondicionamiento de Aire y Sistemas Frigoríficos		
		Sistemas de Detección de Incendios		
		Sistemas de Refrigeración (Buques)		
		Suministro de Personal		
		Topografía		
		Tubería de Acero		

Fuente: Autores

Proveedor Tipo B: Este grupo integra a los proveedores de aquellos bienes y servicios que generan un impacto medio o bajo en el desempeño final de los

proyectos de la Corporación, no obstante, presentan menor riesgo en su aprovisionamiento, ya que son de fácil obtención en el mercado pese a los altos costos del bien; generalmente su grado de especificidad técnica es baja o media a causa de que son elementos o servicios que se encuentran estandarizados bajo unas referencias o normas internacionalmente reconocidas.¹⁹

Tabla 11. Identificación y Clasificación – Proveedores tipo B

Grupo de Interés		Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable(s)
Proveedores	Tipo B (Palanca)	Accesorios y Tuberías Bronce	Gestión Logística	Jefe de Adquisiciones
		Aplicación de Pinturas		
		Cambio de Acero		
		Fabricación y Montaje de Tubería		
		Fundición de Metales		
		Metalmecánica		
		Piezas del sistema Sincroelevador y posición de varada		
		Remoción de Acero		

¹⁹Manual de Gestión de Proveedores. COTECMAR. 2010. 3p.

		Sandblasting y Rasqueteo		
		Servicios de Corte y Doblez		
		Soldadura		
		Tratamiento Térmico de Piezas de Acero y Hierro		
		Tubería y Accesorios Cobre		
		Equipos y Maquinaria Diesel		
		Tubería y Accesorios Galvanizados		
		Tubería, Válvulas y Accesorios		
		Tuberías y Accesorios de Aluminio		

Fuente: Autores

Proveedor Tipo C: Es el grupo de proveedores de bienes y servicios, que pese a generar un alto impacto en el desempeño final de los proyectos, así como un alto grado de especificidad técnica, los bienes no presentan altos costos.

Generalmente son bienes o servicios de tiempos de consecución media, por lo cual, representan un mayor riesgo de aprovisionamiento.²⁰

Tabla 12. Identificación y Clasificación – Proveedores tipo C

Grupo de Interés		Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable(s)
Proveedores	Tipo C (Cuellos de Botella)	Abrasivos	Gestión Logística	Jefe de Adquisiciones
		Accesorios Institucionales		
		Actividades Teatrales y Musicales		
		Aislamiento Térmico		
		Aislantes Eléctricos		
		Alimentación		
		Alquiler de Baños Portátiles		
		Artículos Eléctricos		
		Artículos Electrónicos		
		Asesoría y Consultoría		
		Auditorías y Certificaciones		
		Baterías		

²⁰Manual de Gestión de Proveedores. COTECMAR. 2010. 3p.

		Cables		
		Capacitación y Desarrollo		
		Carpas		
		Comunicación, Redes – Sistemas Informáticos		
		Cursos de Idioma		
		Educación		
		Electrodomésticos		
		Elementos de Protección Personal		
		Equipos de Comunicación Interior		
		Escoria de Cobre		
		Expedición de pasajes aéreos Nacionales e Internacionales		
		Filtros		
		Gaseosas, Agua, Refrescos		
		Hardware		
		Herramientas Neumáticas		
		Hospedaje		
		Hotelería y Turismo		

		Instrumentación Industrial		
		Intermediación Aduanera		
		Internet		
		Licencias de Software		
		Mensajería		
		Mueblería y Elementos Habitacionales de Buques		
		Muebles y Enseres para Oficina		
		Plantas Eléctricas		

Fuente: Autores

Proveedor Tipo D: Este grupo está compuesto por los proveedores de bienes y servicios que generan un impacto medio o bajo en el desarrollo de los proyectos de la Corporación; sus especificaciones técnicas están dadas por referencias y sus costos son bajos. Generalmente estos productos o servicios son catalogados como de “rutina”, por lo cual, su riesgo de aprovisionamiento es bajo. ²¹

Tabla 13. Identificación y Clasificación – Proveedores tipo D

Grupo de Interés	Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable (s)
------------------	----------	---------------------------	-----------------

²¹Manual de Gestión de Proveedores. COTECMAR. 2010. 3p.

Proveedores	Tipo D (Rutinarios)	Accesorios de Soldadura	Gestión Logística	Jefe de Adquisiciones
		Accesorios Navales		
		Accesorios y Equipos para Soldadura		
		Acoples		
		Agenciamiento Marítimo		
		Alquiler de Andamios		
		Alquiler de Compresores		
		Alquiler de Grúa		
		Alquiler de Máquinas y Equipo		
		Alquiler y Venta de Contenedores		
		Análisis de Fallas en Maquinaria		
		Arena Construcción		
		Arena para Sandblasting		
		Artículos Deportivos		
		Calibración de		

		Equipos		
		Cintas Adhesivas		
		Combustibles		
		Computadores, Impresoras, Mtto. Cableado y Capacitación		
		Congresos Internacionales		
		Correas		
		Diseño Gráfico		
		Elementos de Aseo y Cafetería		
		Empaques, Sellos y Cauchos		
		Empaquetaduras para Bombas y Válvulas		
		Enfermería		
		Equipos Computacionales y Comunicación		
		Equipos de Medición		
		Equipos para Ensayos No Destructivos		

		Estibas		
		Fabricación de Puertas y Divisiones para Baños		
		Fabricación y Montaje Estructuras Metálicas		
		Fabricación y Venta de Escaleras		
		Ferretería		
		Ferretería Industrial		
		Ferretería y Construcción		
		Gases Industriales		
		Herramientas Manuales		
		Hilos, Telas y Plásticos		
		Impresión de Libros, Revistas, Plegables, Volantes, Adhesivos, etc.		
		Inspección y Ensayo		

		Instalación, Remoción, Montaje de Piezas y Accesorios		
		Investigación		
		Juguetes		
		Laminados Aislantes		
		Libros		
		Limpieza de Tanques		
		Limpieza y Mantenimiento Instalaciones		
		Litografía		
		Llantas		
		Lubricantes, Grasas y Aceites		
		Madera		
		Mangueras		
		Mantenimiento de Equipos		
		Mantenimiento de Sistema de Aire Comprimido		
		Mantenimientos de Sistemas de Refrigeración		

		Mantenimiento de Válvulas		
		Mantenimiento de Vehículos		
		Mantenimiento Sistemas de Refrigeración		
		Mantenimiento Sistemas Eléctricos y Electrónicos		
		Mantenimiento Sistemas Hidráulicos		
		Mantenimiento y Desgasificación Tanques		
		Mantenimiento Zonas Verdes		
		Materiales para Construcción		
		Medición y Análisis de Vibraciones		
		Nuevo Bien/Servicio		
		Papelería		
		Productos de Aseo y Limpieza		
		Productos Limpieza		

		Industrial		
		Publicidad y Marketing		
		Rectificación de Motores		
		Repuestos Automotores		
		Resinas y Químicos		
		Rodamientos Industriales		
		Sellado de Fluidos		
		Sellos Mecánicos		
		Servicio de Remolque		
		Supermercado		
		Tornillería y Tuercas		
		Trabajos de Carpintería y Tapicería		
		Transporte de Gases		
		Vehículos		
		Adecuación de Contenedores		
		Fotografía Digital		

Proveedor Tipo E: En esta clasificación se encuentran todas las personas jurídicas o naturales, tanto nacionales como extranjeras con o sin domicilio en el país, que proveen bienes y servicios a la Corporación.²²

Tabla 14. Identificación y clasificación – Proveedores tipo E

Grupo de Interés		Subgrupo	Proceso(s) Involucrado(s)	Responsable (s)
Proveedores	Tipo E (Extranjeros)	Productos y/o Servicios Varios	Gestión Logística	Jefe de Adquisiciones

Fuente: Autores

2.2. PRIORIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN EXPECTATIVAS Y/O NECESIDADES

La priorización de grupos de interés se realizó teniendo en cuenta, los cinco criterios propuestos en el Manual de Implementación de Confecámaras – Tercera edición,²³ los cuales se muestran a continuación, con tal de evaluar el nivel de influencia que cada uno de los grupos representa para COTECMAR.

1. **DECISIONES:** Capacidad que tiene el grupo de interés de influir en la toma de decisiones de la organización. La toma de decisiones depende del nivel organizacional en que incurra y pueden ser de tipo:

- Estratégica: determina los objetivos y políticas de una organización.

²²Manual de Gestión de Proveedores. COTECMAR. 2010. 3p.

²³ CONFECÁMARAS, Manual de Implementación en Responsabilidad Social Empresarial. Tercera edición. Bogotá, D.C, 2010. 53p.

- Administrativo: qué tan eficaz y eficiente se emplean los recursos y que tan bien se desempeñan las unidades administrativas.
 - Nivel de conocimientos: evalúa nuevas ideas para productos y servicios, las maneras de comunicar nuevos conocimientos y las formas de distribuir información dentro de la organización.
 - Control operativo: determina cómo llevar a cabo las tareas específicas establecidas a nivel de mediana y alta gerencia.
- 2. INGRESOS:** Capacidad del grupo de influir en la obtención de ingresos. Depende del monto económico que el grupo de interés represente para la Corporación. La escala es la siguiente:
- Bajos \leq 500.000.000 pesos MCTE.
 - Medios: 500.000.001 - 1.000.000.000 MCTE.
 - Altos: $>$ 1.000.000.001 pesos MCTE.
- 3. OPERACIÓN:** Capacidad que tiene el grupo de interés de influir en las operaciones de la empresa, es decir, el nivel de participación en los procesos corporativos. Estos son:
- Estratégicos.
 - Misionales.
 - Apoyo.
- 4. ESTRATEGIA:** Capacidad que tiene el grupo de interés de influir en la estrategia y direccionamiento de la empresa; es decir, el nivel de influencia en:
- Misión.
 - Visión.

- Objetivos corporativos.
- Balance Score Card.

REPUTACIÓN: Capacidad que tiene el grupo de interés de influir en la imagen corporativa de la empresa. Depende de seis factores:

- Desempeño financiero: competitividad, rentabilidad, riesgos de inversión y perspectivas de crecimiento.
- Atractivo emocional: respeto, admiración y confianza.
- Visión y liderazgo: cualidades de dirección.
- Responsabilidad Social.
- Productos y Servicios: calidad e innovación de los productos y/o servicios.
- Entorno de trabajo: clima de trabajo, cultura y entorno.

La puntuación que se le otorgará a cada uno de los criterios está definida en una escala numérica del 1 al 5, definido de la siguiente forma:

Nivel de influencia	Puntuación
No tiene influencia	1
Baja influencia	2
Mediana influencia	3
Alta influencia	4
Muy alta influencia	5

La puntuación se asignara según los siguientes juicios:

1. No tiene influencia porque:

Decisiones: No interviene en ningún un tipo de toma de decisión.

Ingresos \leq 250.000.000 pesos MCTE.

Operaciones: No interviene en ningún proceso corporativo.

Estrategia: No está inmerso en el direccionamiento estratégico.

Reputación: No influye en la imagen corporativa.

2. Baja influencia porque:

Decisiones: Solo influye en un tipo de toma de decisión.

Ingresos: 250.000.001 – 500.000.000 MCTE.

Operaciones: Interviene en procesos de apoyo.

Estrategia: Esta implícito en la misión.

Reputación: Apreciaciones de tipo emocional y del entorno de trabajo.

3. Mediana influencia porque:

Decisiones: influye de 2 tipos de toma de decisión.

Ingresos 500.000.001 – 1.000.000.000 pesos MCTE.

Operaciones: Interviene en los procesos misionales y de apoyo.

Estrategia: Están definidos en la misión y la visión corporativa.

Reputación: Intervienen en apreciaciones de productos y servicios, atractivo emocional y entorno de trabajo.

4. Alta influencia porque:

Decisiones: Influye en 3 tipos de toma decisiones.

Ingresos: 1.000.000.001 – 1.500.000.000 pesos MCTE.

Operaciones: Influye en los tres procesos corporativos (estratégicos, misionales y apoyo).

Estrategia: Están definidos en la misión, visión y objetivos corporativos.

Reputación: Intervienen en apreciaciones de productos y servicios, atractivo emocional, entorno de trabajo, visión y liderazgo y responsabilidad social.

5. Muy alta influencia porque:

Decisiones: Influye en todos los tipos de toma de decisión.

Ingresos: $\geq 1.500.000.001$ pesos MCTE.

Operaciones: Influye en todos los procesos corporativos (estratégicos, misionales y apoyo).

Estrategia: Están definidos totalmente en el direccionamiento estratégico.

Reputación: Intervienen en todas las apreciaciones definidas en el criterio.

Luego de asignar la puntuación según el nivel de influencia a cada criterio, la sumatoria total de los criterios por cada grupo de interés le permitirá a este clasificarse en una de las siguientes categorías:

Tabla 15. Categorización de los Grupos de Interés

Categoría	Puntuación
Esenciales: aquellos que tienen un nivel de influencia alto en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación del negocio y en la estrategia empresarial de la organización.	20-25
Importantes: aquellos que tienen nivel de influencia medio en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación del negocio y en la estrategia empresarial de la organización.	15-19
Básicos: aquellos que tienen nivel de influencia bajo en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación del negocio y en la estrategia empresarial de la organización.	1-14

Fuente: Autores.

Es preciso destacar la **Política frente a los grupos de interés**, que COTECMAR tiene declarada en el artículo 12 del Código de Buen Gobierno Corporativo, en donde se establece que COTECMAR, frecuentemente establecerá y revisará sus compromisos con los grupos de interés relevantes, valorando puntos de vista, necesidades y expectativas, de cara a los criterios, necesidades y direccionamiento estratégico de COTECMAR, buscando así una alineación adecuada, en el marco de lo posible, entre los objetivos corporativos y las necesidades y/o expectativas de los grupos de interés, a través de compromisos viables y verificables.²⁴

El artículo 15 del Código de Ética de COTECMAR, expone el Compromiso frente a los conflictos de interés, en donde por medio del código en mención,²⁵ COTECMAR instaura una política de conflictos de interés que será desarrollada con el fin de que contenga prevención, manejo, divulgación y resolución de los mismos, así como los criterios que regulan las relaciones entre COTECMAR y sus grupos de interés.

En desarrollo de este compromiso y como complemento de la política anticorrupción, COTECMAR rechaza y prohíbe que todos aquellos vinculados con ésta, incurra en cualquiera de las siguientes prácticas:

- Recibir remuneración, dádivas o cualquier otro tipo de compensación en dinero o especie por parte de cualquier persona jurídica o natural, en razón del trabajo o servicio prestado por COTECMAR.
- Otorgar compensaciones no autorizadas por las normas pertinentes.
- Utilizar indebidamente información privilegiada o confidencial para obtener provecho o salvaguardar intereses individuales propios o de terceros.

²⁴Código de Buen Gobierno Corporativo. COTECMAR. 2011. 17 p.

²⁵Código de Ética. COTECMAR. 2011. 10 p.

- Divulgar información reservada de su gestión.

Por tanto, el manejo de conflictos de interés y todo lo concerniente a las relaciones COTECMAR – Grupos de Interés, se encuentran plasmados explícitamente en el Código de Ética de COTECMAR, el cual será regulado e implementado a través del Comité de Ética de la Corporación.

A continuación se ilustra los grupos de interés priorizados según los criterios planteados. Igualmente se presentan las expectativas identificadas para cada uno de los *Stakeholders* de COTECMAR.

2.2.1. Estado y Gobierno Corporativo

Tabla 16. Priorización Estado y gobierno corporativo

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
Esenciales	-Miembros	Actuar conforme a lo establecido en los estatutos de la Corporación y de acuerdo con la naturaleza jurídica de COTECMAR.
Esenciales e Importantes	-Instituciones Estatales	Impulso de regulaciones que se ajusten a los procedimientos internos y al negocio.
Importantes	-Autoridades Locales	Conocer las actividades relacionadas con el negocio y prestar su apoyo en las mismas.

	-Rama Judicial -Ministerio Público	Acatar los fallos que en derecho sean proferidos por estas.
--	---	---

Fuente: Autores

2.2.2. Comunidad Científica

Tabla 17. Priorización Comunidad científica

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
Esenciales e Importantes	-Universidad Nacional de Colombia	Aportar conocimiento para el desarrollo conjunto de proyectos y actividades de ciencia, tecnología e innovación, para la búsqueda de soluciones aplicables a la industria naval, marítima y fluvial.
	-Universidad del Norte	
	-Universidad Tecnológica de Bolívar	
	-Escuela Naval Almirante Padilla	Ser un actor reconocido en la revolución de la industria naval, marítima y fluvial como apuesta competitiva nacional.
	-COLCIENCIAS	Concertar las políticas de fomento a la producción de conocimientos, construir

		<p>capacidades para CT+I, y propiciar la circulación y usos de los mismos para el desarrollo integral del país y el bienestar de los colombianos.</p> <p>Crear sinergias e interacciones para que Colombia cuente con una cultura científica, tecnológica e innovadora.</p>
Importantes	<p>-SENA - Servicio Nacional de Aprendizaje.</p> <p>-CIOH- Centro de Investigaciones Oceanográficas e Hidrográficas del Caribe.</p> <p>-EMGEPROM</p> <p>-INDUMIL - Industrias Militares</p> <p>-LIG-Nex1</p>	<p>Desarrollar capacidades técnicas y tecnológicas para la industria naval, marítima y fluvial.</p> <p>Disponer de un aliado para la validación del proceso de formación para el trabajo en la industria naval, marítima y fluvial.</p> <p>Aportar conocimiento para el desarrollo de soluciones aplicables a la industria naval, marítima y fluvial.</p> <p>Apropiar conocimientos y desarrollos tecnológicos para el mejoramiento de procesos e introducción de</p>

	<p>-Samsung-Thales</p> <p>-CODECTI - Consejo - Departamental de Ciencia y Tecnología (Bolívar).</p> <p>-Cámara de Comercio de Cartagena.</p>	<p>nuevos productos al mercado de la industria naval, marítima y fluvial.</p> <p>Promoción de la Ciencia, Tecnología e Innovación como factores dinamizadores de la Competitividad Regional.</p>
Básicos	<p>-Universidad de Antioquía</p> <p>-UIS-Universidad Industrial de Santander</p> <p>-Escuela Naval de Suboficiales</p> <p>-Massachusetts Institute of Technology Virginia Tech</p> <p>-Naval Postgraduate School</p> <p>-Technische Universität Berlin</p> <p>-University of Newcastle</p> <p>-UCL- University College London</p> <p>-Delft University of Technology: TuDelft</p> <p>- Universidad Austral de Chile</p> <p>- University of Michigan – UMICH</p> <p>-Aerospace and Ocean Engineering Virginia Polytechnic Institute</p>	<p>Aportar al desarrollo de nuevo conocimiento para el fortalecimiento de la CTI en la Industria Naval, Marítima y Fluvial.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -University of Glasgow -Universidad Politécnica de Madrid -Universidad de Sao Paulo, Brasil -University of Athens -Colegio de Ingenieros Navales de Ecuador – CINAVE -Aerospace and Ocean Engineering Virginia Polytechnic Institute -Universidad Federal Rio de Janeiro -Corporación para la investigación de la corrosión -CINTEL-Centro de investigación de las telecomunicaciones -SISDEF -ONR- Office of Naval Research -SIU -Sede de Investigación Universitaria -NAVTEC-Ingeniería Naval -AVEVA -OCEANICA -HSVA -NEILSOFT 	<p>Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas en la Industria Naval, Marítima y Fluvial.</p>
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> -TECNAVIN-ECUADOR -Safety at Sea Ltda. -Partners Corp. S.A. -INNOVA -Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, ACAC -IPIN - Instituto panamericano de ingeniería naval -IPT- Instituto de Pesquisas Tecnológicas -Parque tecnológico de Antioquía -ALTEC -Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica -Corporación Tecnova -OCYT- Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología -RED RENATA 	<p>Articular redes y desarrollar capacidades en ciencia, tecnología e innovación.</p>
--	--	---

Fuente: Autores

2.2.3. Clientes.

Tabla 18. Priorización Clientes

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
-----------	----------	------------------------------

<p>Esenciales</p>	<p>-Guardacostas - Armada Nacional - ARC.</p> <p>-Fuerza naval del Caribe – ARC.</p> <p>-Fuerza Naval del Pacífico-ARC.</p> <p>-Fuerza Naval del Sur – ARC.</p> <p>-Cuerpo de Infantería de Marina.</p>	<p>Capacidad de construcción de unidades con una buena relación costo-beneficio.</p> <p>Disponibilidad total para las reparaciones de las unidades que lo requieran.</p> <p>Capacidad de atención en diferentes locaciones del país.</p> <p>Prestación de asesoría en temas técnicos, financieros y de gestión.</p> <p>Disponibilidad de COTECMAR para atender las necesidades técnicas de los proyectos.</p> <p>Capacidad para reaccionar: entrega de cotizaciones y solución de reclamos.</p> <p>Oportunidad: Cumplimiento de cronogramas y atención de requerimientos adicionales.</p>
--------------------------	---	---

		<p>Profesionalismo: Gestión de la gerencia de proyectos y amabilidad del personal.</p> <p>Calidad en la prestación del servicio por parte de los diferentes talleres y áreas que intervienen.</p> <p>Precios del servicio acordes a la oferta presentada.</p> <p>Valor agregado en la prestación de servicios.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> -Empresas de la Industria portuaria. -Empresas de la industria naviera. -Empresas de transporte de hidrocarburos. -Empresas de transporte fluvial de mercancías. -Empresas de transporte fluvial de minerales. -Empresas de actividades de soporte offshore. 	<p>Disponibilidad de COTECMAR para atender las necesidades técnicas de los proyectos.</p> <p>Capacidad para reaccionar: entrega de cotizaciones y solución de reclamos.</p> <p>Oportunidad: Cumplimiento de cronogramas y atención de</p>

	<p>-Terminales de apoyo offshore en tierra.</p>	<p>requerimientos adicionales.</p> <p>Profesionalismo: Gestión de la gerencia de proyectos y amabilidad del personal.</p> <p>Calidad en la prestación del servicio por parte de los diferentes talleres y áreas que intervienen.</p> <p>Precios del servicio acordes a la oferta presentada.</p> <p>Valor agregado en la prestación de servicios</p>
<p>Importantes</p>	<p>-Fuerzas Armadas Extranjeras.</p> <p>-Entidades gubernamentales nacionales (Ministerios y otras diferentes del MDN).</p>	<p>Disponibilidad de COTECMAR para atender las necesidades técnicas de los proyectos</p> <p>Capacidad para reaccionar: entrega de cotizaciones y solución de reclamos.</p> <p>Oportunidad:</p>

		<p>Cumplimiento de cronogramas y atención de requerimientos adicionales.</p> <p>Profesionalismo: Gestión de la gerencia de proyectos y amabilidad del personal</p> <p>Calidad en la prestación del servicio por parte de los diferentes talleres y áreas que intervienen.</p> <p>Precios del servicio acordes a la oferta presentada.</p> <p>Valor agregado en la prestación de servicios</p>
--	--	---

Fuente: Autores

2.2.4. Empleados y colaboradores

Empleados

Tabla 19. Priorización Empleados

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
-----------	----------	------------------------------

Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> -Nómina -ARC -Administrativo -Directivo -Ejecutivo 	<p>Desarrollo de actividades bajo un clima laboral y una cultura organizacional basados en el respeto, confianza, productividad</p> <p>Atención oportuna a las necesidades.</p>
Importantes	<ul style="list-style-type: none"> -Temporal -Operativo - Técnico/Tecnólogo -Profesional 	<p>Desarrollo integral mediante actividades que contemplen lo técnico y lo humano.</p> <p>Mejoramiento continuo de las condiciones laborales.</p> <p>Mayor participación en la toma de decisiones de la Corporación.</p>
Básicos	<ul style="list-style-type: none"> -Empleados de contratistas -Aprendiz -Asistencial -Pasante 	<p>Desarrollo integral mediante actividades que contemplen lo técnico y lo humano.</p> <p>Mejoramiento continuo de las condiciones laborales.</p> <p>Mayor participación en la toma de decisiones de la Corporación.</p>

Fuente: Autores

Colaboradores

Tabla 20. Priorización Colaboradores

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
Importantes	-Casas Clasificadoras	Desarrollo de mano de obra y material certificado bajo los estándares establecidos.
Básicos	-Corredor de seguros -Fondo de Empleados -Familia de Empleados	Desarrollo de relaciones gana-gana.

Fuente: Autores

2.2.5. Medio ambiente y sociedad

Medio Ambiente

Tabla 21. Priorización Medio ambiente

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
Esenciales	-EPA - Establecimiento Público Ambiental -Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Cumplimiento de la normatividad legal vigente y cumplimiento del PMA.

	-CARDIQUE	
Importantes	-Contraloría General de la República - CGR -ECOPLANET	Cumplimiento de la normatividad legal vigente y cumplimiento del PMA. Levantamiento de la información a tiempo. Brindar Asesoramiento eficiente para que COTECMAR obtenga la certificación de su SGA bajo la NTC ISO14001. Seguir brindando asesorías a COTECMAR en el desarrollo de otros trabajos.
Básicos	- IDEAM - Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia - GSED - Grupo Social Empresarial del Sector Defensa - DIMAR	Reporte de indicadores (RUA). Cumplimiento de las directrices establecidas en el plan estratégico ambiental 2012 – 2014. Cumplir con las normas y estatutos establecidos en cuanto a protección del litoral.

	<p>-ORCO S.A. -Pelicano Limpieza y Succión S.A.S.</p>	<p>Disponer la mayor cantidad posible de los Residuos Peligrosos generados en COTECMAR.</p> <p>Cumplimiento legal de COTECMAR frente al almacenamiento, Rotulación y empaquetado que se hace de los RESPEL en según la normatividad aplicable. Cantidad de RESPEL generado y dispuestos a través de ellos.</p>
	<p>-Casa Limpia S.A. -CORPOAMBIENTES</p>	<p>Satisfacer la demanda y necesidades de COTECMAR (Recolectar la mayor cantidad posible de residuos reciclables).</p>
	<p>Comité Ambiental ANDI</p>	<p>Brindar los lineamientos necesarios para la planificación de estrategias orientadas al desempeño ambiental y al cumplimiento de la normatividad ambiental.</p>

	URBASER S.A.	Disponer los residuos ordinarios generados y dispuestos a través de ellos. Satisfacer la demanda y necesidades de COTECMAR (Tolvas y Capacitaciones para realizar la correcta separación).
--	--------------	---

Fuente: Autores

Sociedad.

Tabla 22. Priorización Sociedad

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
Básicos	-Organizaciones comunitarias Autoridades Locales -Organizaciones empresariales vecinas -Personal de Apoyo	Contribuir en el desarrollo sostenible, bajo un marco de respeto por los derechos humanos.

Fuente: Autores

2.2.6. Mercado

Medios de Comunicación

Tabla 23. Priorización Medios de comunicación

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> -Magazine Jane's Defence -Magazine Lloyd's News -Magazine Seatrade -Magazine Panama -Maritime Review -Magazine Defence 	<p>Desarrollo de procesos o tecnologías innovadoras que aporten al crecimiento de la Industria Astillera a nivel mundial.</p> <p>Desarrollo de productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado internacional.</p>
Importantes	<ul style="list-style-type: none"> -Revista Dinero -Periódico El Tiempo -Periódico El Universal -Diario La República 	<p>Generar conocimiento sobre los sectores marítimos, portuario y astillero, así como generar oportunidades de desarrollo al país y la región.</p>
Básicos	<ul style="list-style-type: none"> -Periódico Portafolio -RCN Radio -Revista El Veterano 	<p>Generar conocimiento sobre los sectores marítimos, portuario y astillero, así como generar oportunidades de desarrollo al país y la región.</p>

Fuente: Autores

Competidores.

Tabla 24. Priorización Competidores

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
Esenciales	-Industrias Astivik	Competencia leal Impulso al desarrollo sectorial
Importantes	-Ciramar International Trading Ltd (Head Office) -Curacao Drydock Company -Astilleros Industriales -Astilleros Braswell International S.A. -Marine Engineers Corp (Panama) Inc (Head Office) -Caribbean Dock Yard (CARIDOC) -Martinique Drydock	Competencia Leal
Básicos	-C.I. UNIBAN / C.CI. PROBAN -Dianca - Diques y Astilleros Nacionales CA -Astilleros Bender S. de R.L. de C.V -Talleres Navales del Golfo SA de CV (TNG) -DAMEX Shipbuilding & Engineering	Competencia Leal

	-Grand Bahama Shipyard -Naviera Fluvial	
--	--	--

Fuente: Autores

2.2.7. Proveedores

Tabla 25. Priorización Proveedores

Categoría	Subgrupo	Expectativas y/o Necesidades
Esenciales	-Tipo A (Críticos) -Tipo B (Palanca) -Tipo C (Cuellos de Botella)	Lograr una interrelación de beneficio mutuo con la Corporación, para promover el mejoramiento, desarrollo y competitividad.
Importantes	-Tipo E (Extranjeros)	Lograr una interrelación de beneficio mutuo con la Corporación, para promover el mejoramiento, desarrollo y competitividad.
Básicos	-Tipo D (Rutinarios)	Lograr una interrelación de beneficio mutuo con la Corporación, para promover el mejoramiento, desarrollo y competitividad.

Fuente: Autores

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Diagnóstico Estratégico busca determinar el estado de la responsabilidad social en COTECMAR, la metodología utilizada es la propuesta por el programa ComprometeRSE, a través del manual de implementación de la RSE desarrollado por el Sistema Nacional de Cámaras de Comercio y el Banco Interamericano de Desarrollo.

La elección de esta guía obedece a que dicho programa se desarrolla en el contexto colombiano, lo que permite estar a la vanguardia de empresas que tienen este ámbito más gestionado.

Otro factor influyente, es el prestigio de dicho programa en el contexto empresarial actual, debido a que desde el año 2005, el programa de Responsabilidad Social Empresarial de Confecámaras: ComprometeRSE, es reconocido por sus logros y resultados en pro de las empresas colombianas, para que incorporen en sus modelos de negocios la RSE. Ha realizado como pocos trabajos con Pymes, 423 en Colombia, el proyecto más ambicioso existente en Latinoamérica.

El diagnóstico se forma de tres etapas:

1. Análisis Interno: el cual proporciona una visión introspectiva acerca de las prácticas responsables y el cumplimiento del marco regulatorio.

2. Análisis Externo: presenta una comparación respecto a las tendencias de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas actualmente en los diferentes escenarios empresariales y las ejecutadas por COTECMAR.

3. Análisis DOFA: presenta una mirada global de la Corporación, mediante el análisis de variables de tipo internas y externas.

3.1 ANALISIS INTERNO

El análisis interno para COTECMAR se basa en dos fases:

- **Fase 1 Autodiagnóstico:** Valoración de prácticas en Responsabilidad Social.
- **Fase 2 Verificación Marco Regulatorio:** Evaluación de los requisitos mínimos legales.

3.1.1 Autodiagnóstico – Valoración de Prácticas

La valoración de prácticas se basa en 60 prácticas fundamentales y aplicadas a la RSE definidas en el Manual de Implementación de Confecámaras y que tiene como referencia los ámbitos o materias de la RSE definidos por la ISO 26000:2010 de acuerdo a reflexiones, debates y foros a nivel mundial. Además integran iniciativas globales como los Principios del Pacto Global y la Guía GRI 3 del Global Reporting Initiative, estándares de gestión como la AA 1000 y la SA 8000, propuestas regionales como el Libro Verde de la Unión Europea y el Programa Latinoamericano –PLARSE entre muchas otras iniciativas. **(Ver Anexo 1. Instrumentos para la valoración de prácticas responsables en COTECMAR)**

La autoevaluación de prácticas tiene como objetivo identificar:

- Prácticas institucionalizadas, hacen parte de la cultura organizacional.

- Prácticas que se desarrollan actualmente y además se verifica su implementación, avances y resultados.
- Prácticas diseñadas, planeadas o programadas para ejecutarse.
- Prácticas que no se desarrollan actualmente en la empresa, pero valdría la pena considerarla.
- Prácticas que no aplican a la organización.

La realización del autodiagnóstico se desarrolló teniendo en cuenta las apreciaciones y/o aportes de los líderes de los procesos analizados; estos fueron agrupados en los siguientes ámbitos:

- Gobernanza.
- Laborales y Derechos Humanos.
- Ambientales.
- Comunidad y Sociedad.
- Clientes.
- Proveedores.

3.1.1.1 Valoración Práctica de Gobierno

La verificación de prácticas de gobierno se hizo teniendo en cuenta los siguientes datos:

Área Responsable: Oficina Sistemas Integrados de Gestión – OFSIG.

Encuestados: Coordinador de Gestión de Calidad, Analista de Normalización, Analista de Salud Ocupacional y Responsabilidad Social, Analista de Riesgos.

Se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 26. Valoración Prácticas de gobierno

ESTADO / AVANCE	PRACTICAS VALORADAS
<p>1. Esta Institucionalizada, hace parte de la cultura organizacional:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de principios o valores que orientan la gestión. • Definición de criterios o reglas para el manejo de los conflictos de interés (Código de Buen Gobierno Corporativo). • Desarrollo de iniciativas para promover el Buen Gobierno Corporativo. • Garantía en el manejo transparente y creíble de la información.
<p>2. Se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y resultados:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de sostenibilidad (desempeño social, económico y ambiental). • Mecanismos de relación con grupos de interés. • Procedimiento para evaluar la gestión de los administradores.
<p>3. Se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Política de responsabilidad social empresarial. • Adopción de misión y visión socialmente responsables. • Incorporación de estándar nacional en Responsabilidad Social. • La Corporación cuenta con un grupo que orienta la cultura, la estrategia y las prácticas de responsabilidad social.
<p>4. No se desarrolla actualmente en la empresa pero valdría la pena considerarla:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y publicación de informe de sostenibilidad presentado anualmente.
<p>5. No aplica en la empresa:</p>	<p>Ninguna</p>

Fuente: Autores

3.1.1.2 Valoración Prácticas Laborales y Derechos Humanos

La verificación de prácticas laborales y derechos humanos se hizo teniendo en cuenta los siguientes datos:

Área Responsable: Dirección de Talento Humano – DIRTHU.

Encuestados: Analista de administración y compensaciones, Analista de gestión DIRTHU.

Se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 27. Valoración Prácticas Laborales y Derechos Humanos

ESTADO / AVANCE	PRACTICAS VALORADAS
1. Esta Institucionalizada, hace parte de la cultura organizacional:	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de criterios objetivos para los procesos de contratación, capacitación, ascenso y evaluación.• Desarrollo de iniciativas para evitar todo tipo de discriminación (raza, sexo, edad, religión) en los procesos internos.• Promoción de acciones para el desarrollo educativo y profesional de los trabajadores.• Suministrar a los empleados beneficios adicionales a los legales (educativos, económicos, sociales o culturales).• Vinculación de poblaciones diversas (vulnerables/marginales/discapacidad).• Promoción de relaciones respetuosas entre todos los miembros de la Corporación.• Fomento de espacios o mecanismos para que los trabajadores expresen sus ideas,

	sugerencias, propuestas o quejas.
2. Se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de iniciativas para mejorar las condiciones de los trabajadores en materia de salud y seguridad industrial: mejoramiento de las condiciones de trabajo en materia de ambiente físico, higiene, ventilación e iluminación. • Desarrollo de hábitos saludables (salud laboral, práctica de deportes, dieta saludable, prácticas anti-estrés). • Garantía al respeto de libre asociación.
3. Se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de iniciativas para prevenir, denunciar y sancionar todo tipo de acoso.
4. No se desarrolla actualmente en la empresa pero valdría la pena considerarla:	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los trabajadores con menores ingresos. • Promoción de horarios flexibles o reducción de jornada para equilibrar la vida personal y laboral de los trabajadores.
5. No aplica en la empresa:	Ninguna

Fuente: Autores

3.1.1.3 Valoración Prácticas Ambientales

La verificación de prácticas ambientales se hizo teniendo en cuenta los siguientes datos:

Área Responsable: Oficina Sistemas Integrados de Gestión – OFSIG.

Encuestados: Analista de medio ambiente.

Se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 28. Valoración Prácticas Ambientales

ESTADO / AVANCE	PRACTICAS VALORADAS
1. Esta Institucionalizada, hace parte de la cultura organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de inversiones ambientales en programas que previenen las emisiones de gases de efecto invernadero. • Política y sistema de gestión ambiental.
2. Se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la formación ambiental de colaboradores y fortalecimiento de la cultura de responsabilidad ambiental. • Identificación de la cantidad de materiales que utiliza la Corporación en su operación. • Adopción de medidas para reducir el uso de la energía. • Desarrollo de iniciativas para promover la reducción, reutilización y reciclaje de materiales (papel, plásticos, cartón, vidrio, etc.). • Promoción de proyectos de ecoeficiencia en productos y/o servicios. • Desarrollo de iniciativas para atender y mitigar los impactos ambientales de procesos y productos sobre los ecosistemas. • Cumplimiento con la regulación y normatividad vigente en materia medioambiental.
3. Se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse:	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de medidas para el ahorro en el consumo de agua.
4. No se desarrolla actualmente en la empresa pero valdría la pena considerarla:	Ninguna
5. No aplica en la empresa:	Ninguna

Fuente: Autores

3.1.1.4 Valoración Prácticas con Comunidad y Sociedad

La verificación de prácticas con comunidad y sociedad se hizo teniendo en cuenta los siguientes datos.

Área Responsable: Oficina Sistemas Integrados de Gestión – OFSIG.

Encuestados: Analista de gestión de salud ocupacional y responsabilidad social.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 29. Valoración Prácticas Comunidad y Sociedad

ESTADO / AVANCE	PRACTICAS VALORADAS
1. Esta Institucionalizada, hace parte de la cultura organizacional:	Ninguna
2. Se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y resultados:	Ninguna
3. Se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de iniciativas de cooperación con entidades públicas, otras empresas y organizaciones de la sociedad civil. • Promoción de la lucha contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno. • Promoción de relaciones transparentes con las autoridades públicas e instituciones gubernamentales.
4. No se desarrolla actualmente en la empresa pero valdría la pena considerarla:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de iniciativas para mejorar el bienestar o desarrollo de la comunidad donde ejerce influencia social. • Definición de una política de relación con la comunidad de influencia.
5. No aplica en la empresa:	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de la comunidad en la identificación de los problemas de la Corporación y sus aportes a la solución. • Adquisición de compromisos con la comunidad formalmente reconocidos.

- Capacitación a la comunidad en la práctica de los valores democráticos y ciudadanos (convivencia, pluralismo, respeto a la diferencia, etcétera).
- Apoyo a la gestión gubernamental local, regional o nacional en áreas o programas específicos.

Fuente: Autores

3.1.1.5 Valoración Práctica con Clientes

La verificación de prácticas con clientes se hizo teniendo en cuenta los siguientes datos:

Área Responsable: Dirección Comercial – DIRCIAL.

Encuestados: Jefe departamento de comunicaciones corporativas, Coordinador de mercadeo estratégico.

A continuación se detallan los resultados:

Tabla 30. Valoración Prácticas Clientes

ESTADO / AVANCE	PRACTICAS VALORADAS
1. Está Institucionalizada, hace parte de la cultura organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de publicidad respetuosa de clientes y consumidores excluyendo métodos que manipulen su opinión o violenten su integridad.
2. Se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mecanismos para fortalecer la comunicación con los clientes. • Definición de mecanismos para mejorar el servicio post-venta. • Promoción de mecanismos para atender preguntas, quejas y

	<ul style="list-style-type: none"> reclamos de los clientes. Respeto a la privacidad de los clientes y fomento de mecanismos para evitar la fuga de datos personales.
3. Se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse:	Ninguna
4. No se desarrolla actualmente en la empresa pero valdría la pena considerarla:	<ul style="list-style-type: none"> Control de impactos de los productos y servicios en la salud de los clientes.
5. No aplica en la empresa:	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecimiento de información sobre contenidos de productos/servicios para orientar a los clientes sobre los modos de uso, almacenamiento y desecho.

Fuente: Autores

3.1.1.6 Valoraciones Prácticas con Proveedores

La verificación de prácticas con proveedores se hizo teniendo en cuenta los siguientes datos:

Área Responsable: División de adquisiciones, División Almacén.

Encuestados: Coordinador Supply Chain Corporativo, Analista de adquisiciones, Jefe División de almacén.

Se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 31. Valoración Prácticas Proveedores

ESTADO / AVANCE	PRACTICAS VALORADAS
1. Esta Institucionalizada, hace parte de la cultura organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> Promoción sana de la competencia entre proveedores y/o contratistas.
2. Se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento oportuno con los compromisos contractuales

resultados:	adquiridos con proveedores y contratistas. <ul style="list-style-type: none"> • La empresa fortalece la comunicación y la atención a sus contratistas y proveedores • Promoción de compra y uso de productos locales y nacionales. • Ofrecimiento de información completa sobre los requerimientos que deben cumplir contratistas y proveedores. • Definición de criterios claros de evaluación y selección de contratistas y proveedores en relación a calidad, precio y responsabilidad contractual.
3. Se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse:	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del fortalecimiento de pequeños y medianos proveedores.
4. No se desarrolla actualmente en la empresa pero valdría la pena considerarla:	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar iniciativas de responsabilidad social en la cadena de contratistas y proveedores.
5. No aplica en la empresa:	Ninguna

Fuente: Autores

3.1.1.7 Resultados Autodiagnóstico

A continuación se muestran los resultados de las prácticas autoevaluadas de forma que se ayude a la Corporación a tener una visión interna del estado de las prácticas en Responsabilidad Social, en relación con las prácticas responsables desarrolladas a nivel mundial; con el fin de identificar las prácticas que menos se desarrollan para definir estrategias que promuevan su mejora en la Corporación.

PRÁCTICAS	RESULTADOS
Nº Prácticas que no aplican	6

N° Prácticas a considerar	7
N° Prácticas en Planeación	10
N° Prácticas en Ejecución	22
N° Prácticas Institucionalizadas	15

Gráfico 1. Resultados Valoración de Prácticas Responsables



3.1.2 VERIFICACIÓN MARCO REGULATORIO

La revisión de los estatutos de ley que cumple la organización al implementar un Sistema de Gestión en Responsabilidad Social busca identificar la realidad organizacional y su relación con el cumplimiento de la legislación nacional e internacional.

La ISO 26000:2010 respalda en cada uno de sus principios de manera intrínseca el valor que tiene el cumplimiento de la ley y su importancia para las organizaciones

en relación con sus grupos de interés. De manera más específica se encuentra en el **Respeto al principio de legalidad**²⁶ que consiste en que la organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.

Siguiendo las recomendaciones de la ISO 26000:2010 para mantener una buena gestión con grupos de interés en el cumplimiento de las obligaciones de ley y las medidas aplicables en la que la corporación se ve involucrada, COTECMAR debería²⁷:

- Cumplir con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en la que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se hacen cumplir de manera adecuada.
- Asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable.
- Mantenerse informada de todas las obligaciones legales.
- Revisar periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le son de aplicación.

Para la verificación de mínimos legales se utilizó como guía el instrumento recomendado por la Superintendencia de Sociedades²⁸ para las visitas de inspección, seguimiento, vigilancia y control; adaptado a la situación de COTECMAR, en asesoría con la Oficina Jurídica de la Corporación. Algunos requisitos tales como certificaciones, son catalogados a nivel organizacional de

²⁶Guía de Responsabilidad Social. Primera edición. Suiza: ICONTEC, 2010. ISO 26000. 13p.

²⁷Ibíd. 14p.

²⁸Superintendencia de Sociedades. Organismo técnico, adscrito al Ministerio de Industria y Turismo, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.

carácter voluntario, por lo tanto si la corporación no se encuentra certificada en dicho sistemas de gestión no supone un incumplimiento a la legislación nacional e internacional. (Ver Anexo 2. Instrumento para la verificación de mínimos legales en COTECMAR).

3.1.2.1. Mínimos Contables

Se consideran mínimos contables aquellos requisitos de ley relacionados con temas contables, compras, pagos parafiscales y rendición de cuenta frente a los entes regulatorios.

Tabla 32. Verificación mínimos contables

REQUISITOS	RESULTADOS
1. Las políticas y prácticas contables se rigen a través de normas y decretos generalmente aceptados en Colombia:	Régimen de Contabilidad Pública. Resolución 354/2007 CGN y demás normas expedidas por la Contaduría General de la Nación.
2. Los libros de contabilidad se llevan conforme a las normas legales:	Se encuentran debidamente inscritos en Cámara de Comercio, foliados, archivados y llevados en debida forma de acuerdo a lo establecido en la ley.
3. Existen procedimientos en el departamento de compras para realizar la adquisición de un bien o servicio:	Cuenta con un manual de contratación, adoptado mediante la disposición N° 121 de 2010 y adicionalmente los Procedimiento Contractual P-Contra-002 y Procedimiento Gestión Logística P-Geslog-008.
4. Existen procedimiento en el Departamento de Cartera para realizar la venta de un bien o servicio:	La contratación para venta de bienes o servicios se realiza a través del Departamento Comercial y la División de Contratos; se cuenta con un manual de contratación, adoptado mediante la disposición de ley N° 121 de 2012 y adicionalmente existe el Procedimiento Contractual P-CONTRA-001.
5. Existen procedimientos en el departamento de tesorería para	La corporación cuenta con las directivas D-PERMANENTE-011 para el Manejo de

<p>realizar el pago de una factura:</p>	<p>Tesorería, D-PERMANENTE-006 para el manejo de cajas menores y los Procedimientos de Gestión Financiera P-GESFIN-007 y P-GESFIN-008.</p>
<p>6. Respecto de cada uno de los DEUDORES, se ha realizado un estudio tendiente a determinar la recuperabilidad del saldo a su cargo y ha sido contabilizada la provisión correspondiente para su protección, resultante de dicho estudio:</p>	<p>Al final de cada año gravable se establece una relación de cuentas por cobrar y mediante la aplicación de los términos contenidos en el Plan General de Contabilidad Pública. Resolución 354/2007 CGN y concepto 15356 de 2001. Para provisión y castigo de cartera se realizan los registros correspondientes según los mínimos establecidos en la norma.</p>
<p>7. La sociedad posee avalúos técnico de una antigüedad menor de tres años, elaborados con los requisitos establecidos por el Artículo 64 del Decreto 2649 de 1993, modificado por el Artículo 2 del Decreto 1536 de 2007, para aquellos bienes clasificados como propiedades, plantas y equipos con un valor neto en libros mayor de 20 salarios mínimos legales mensuales vigentes o totalmente depreciados, pero en uso y con un valor económico representativo y además se encuentran correctamente calculadas y contabilizadas las valorizaciones o provisiones, resultante de comprar tales avalúos con el valor neto en libros de los bienes valuados:</p>	<p>Si se cuenta con avalúos sobre la propiedad intelectual, planta y equipos, pero bajo las condiciones del Régimen de contabilidad Pública, Resolución 354/2007 CGN, que establece para este fin que sea realizado sobre activos que individualmente considerados tengan un valor neto en libros mayor de 35 S.M.M.L.V. Las valorizaciones y provisiones se encuentran calculadas y registradas correctamente.</p>
<p>8. La empresa planeó y realizó la toma física de inventarios:</p>	<p>Acuerdo lo dispuesto en el Procedimiento Gestión Financiera P-GESFIN-021.</p>
<p>9. Se registran provisiones para atender las contingencias de pérdidas derivadas de los</p>	<p>De acuerdo con lo reportado por la oficina jurídica de la Corporación.</p>

procesos litigiosos:	
<p>10. La empresa realiza la provisión de gastos, sus obligaciones, en especial las relacionadas con los pagos fiscales y parafiscales. (IVA, ICA, retención, renta, salud, pensión, SENA, ICBF, Cajas de Compensación):</p>	<p>Los pagos se realizan con corte mensual de acuerdo a los pagos de nómina realizada por el Departamento del Talento Humano DIRTU.</p> <p>Se realizan los pagos de Seguridad social y las prestaciones sociales dentro de los términos legales permitidos.</p> <p>Los pagos de retención en la fuente a título de renta, I.V.A. y timbre, impuesto de renta y declaraciones bimestrales de IVA dentro de los términos legales permitidos por la DIAN.</p> <p>Los pagos de retención en la fuente a título de ICA, Impuesto de Industria y Comercio dentro de los términos legales permitidos por la Secretaria de Hacienda Distrital.</p>
<p>11. De acuerdo con la verificación de puntos anteriores, se estableció si la empresa cuenta con los documentos soporte interno y externos:</p>	<p>Todos los hechos económicos son soportados debidamente en la contabilidad.</p>
<p>12. La empresa tiene inscrito el revisor fiscal principal y suplemente:</p>	<p>Acuerdo certificado de existencia y Representación Legal.</p>
<p>13. Si la sociedad se encuentra incurso en alguna causal de disolución. ¿Conoce de ello el máximo órgano social?:</p>	<p>No aplica a la corporación.</p>
<p>14. Habiendo sido informado el máximo órgano social de una causal de disolución de la sociedad, ¿ha tomado las medidas conducentes para enervarla? :</p>	<p>No aplica a la corporación.</p>
<p>15. Han sido estimadas las provisiones para el impuesto de renta :</p>	<p>No aplica a la corporación. La Corporación pertenece al régimen especial y reinvierte el total de sus excedentes en los términos previstos por el Decreto 4400 de 2004, por lo tanto su renta es exenta.</p>

16. Si la sociedad tiene registrados intangibles, formados Crédito mercantil, Know-how verifique su origen. (Solo es aceptado a determinadas sociedades, de acuerdo con la ley 812 de 2003):	No aplica a la corporación.
--	-----------------------------

Fuente: Autores

La verificación legal de mínimos contables obtuvo como resultado, que del total de requisitos (16 requisitos), doce (12) requisitos son aplicables a COTECMAR lo que equivale al 75% y cuatro (4) requisitos que representa el 25% no aplican a la corporación, es decir, la corporación cuenta con un porcentaje de cumplimiento del 100% en cuanto a los requisitos de ley aplicables a los aspectos contables correspondientes a la legislación Colombiana.

% De Cumplimiento	Total de Ítems	16
	Ítems Aplicables	12
100%	Ítems cumplidos	12

3.1.2.2. Mínimos Legales

Los mínimos legales corresponden aquellos reglamentos internos de la corporación relacionada con los socios, constitución de la sociedad y las cláusulas de los acuerdos establecidos entre ellos.

Tabla 33. Verificación mínimos legales

REQUISITOS	RESULTADOS
1. La Corporación convocó a los socios a las reuniones con la antelación	Pese a no ser una sociedad, si se tiene unos estatutos y se cumple con el

prevista en los estatutos o en su defecto en la ley:	procedimiento.
2. La Corporación contempla programas de negociación directa, mecanismos de conciliación y la estipulación de cláusulas de arbitramento especializadas, para los eventuales conflictos con los asociados, los administradores o los grupos de interés:	En COTECMAR se tiene un reglamento interno de trabajo que regula los conflictos entre empleador-trabajador, cuando se trata de personal civil, cuando se trata de personal oficial se rige por las normas de carácter disciplinario aplicable a los mismos.

Fuente: Autores

La verificación de mínimos legales arrojó como resultado, que del total de dos requisitos, ambos son aplicables a COTECMAR, por lo tanto, la corporación cuenta con un cumplimiento del 100%, en materia legal.

% De Cumplimiento	Total de Ítems	2
	Ítems Aplicables	2
100%	Ítems cumplidos	2

3.1.2.3. Mínimos Laborales

Los mínimos laborales contemplan aquellos aspectos de carácter regulatorio, que surgen en la relación empleador-trabajador y viceversa, además de los derechos y deberes consecuentes en dicho acuerdo de trabajo o labor contratada.

La legislación Colombiana dispone del Código Sustantivo del Trabajo cuya finalidad es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de una coordinación económica y equilibrio social²⁹.

²⁹Código Sustantivo del trabajo 18p.

Tabla 34. Verificación mínimos laborales

REQUISITOS	RESULTADOS
1. La Corporación tiene vinculados a todos sus empleados al sistema de seguridad social:	Todos los empleados que estén vinculados con un contrato de trabajo están afiliados al sistema de seguridad social (Pensiones, Riesgos Profesionales, Salud) sin importar qué tipo de contrato laboral tengan.
2. Además del salario, ¿paga la corporación las prestaciones sociales a las cuales tienen derecho los trabajadores, tales como intereses sobre cesantías y primas legales:	Existen ciertos trabajadores que tienen derecho a unas prestaciones especiales dependiendo de su nivel salarial o condición específica.
3. Cumple la corporación con las prestaciones especiales a trabajadores, tales como auxilio de transporte; dotación de calzado y vestido; licencias de maternidad, lactancia, aborto y paternidad:	La corporación cumple con este aspecto brindando prestaciones especiales a trabajadores, auxilio de transporte, rutas, dotación de calzado y uniforme de trabajo. Además de las licencias correspondientes a maternidad, lactancia, aborto y paternidad.
4. Paga la corporación el salario a sus empleados por lo menos una vez al mes:	El salario es pagado cada 15 días en común acuerdo entre la empresa y los trabajadores, es decir, dos veces al mes la mitad del salario.
5. Realiza la Corporación la consignación al fondo de cesantías de sus empleados a más tardar el 15 de febrero de cada año:	A los trabajadores que fueron vinculados después de la entrada en vigencia de la ley 50 de 1990 y a quienes decidieron acogerse a esta ley en términos de cesantías, se les consigna las cesantías a un fondo de pensiones antes del 15 de febrero de cada año correspondiente.
6. Están todos los trabajadores de la Corporación sometidos al régimen de cesantías de la Ley 50 de 1990:	Todos los empleados se acogieron a la Ley 50 de 1990.
7. Cumple la Corporación con la cuota de aprendices establecida por la ley:	Acuerdo al artículo 33 de la ley 789 la empresa cuenta con un aprendiz por cada 2 trabajadores.
8. La Corporación hace constar por escrito la celebración de contratos a término fijo de sus trabajadores:	Los contratos a término fijo constan por escrito.

9. Hace constar la Corporación por escrito el periodo de prueba de los contratos que celebra con sus trabajadores:	La empresa estipula un periodo de prueba de un mes en los contratos celebrados con sus trabajadores.
10. Paga la Corporación los recargos por horas extras, nocturnas o dominicales a sus trabajadores:	Se pagan las horas extras diurnas correspondientes (6 am -10 pm) con un recargo del 25% sobre el valor ordinario, igualmente las horas extras nocturnas (10 pm – 6 am) con un recargo del 75% sobre el valor ordinario. Los recargos dominicales o festivos se cancelan el 75% sobre la hora ordinaria. Así lo dispone el artículo 171 del Código Sustantivo del Trabajo.
11. Emplea la Corporación menores de edad:	La Corporación no emplea a menores de edad.
12. Tiene la Corporación un reglamento interno de trabajo:	La empresa cuenta con el Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo como reglamento interno del trabajo.
13. Ofrece la Corporación beneficios extra a sus empleados tales como fondos de empleados, bonificaciones o primas extralegales entre otros:	Cuenta con el fondo de empleados FONRECAR, también cuenta con plan becario para sus empleados.
14. Establece la Corporación un procedimiento para que los trabajadores sean llamados a descargos en caso de incurrir en alguna falta:	Si, según Código de Buen Gobierno Corporativo.
15. Permite la existencia de una o varias asociaciones o sindicatos dentro de su empresa:	Si, permite la existencia de asociaciones o sindicatos.
16. Usa la Corporación intermediarios para realizar la contratación laboral:	Si, dispone de bolsas de empleo tales como: SESPEM, Activos, Manpower.
17. Usa la Corporación empresas de servicios temporales para vincular empleados:	La Corporación dispone de contratistas para el desarrollo de labores temporales.
18. La Corporación celebra contratos con cooperativas de trabajo asociado:	La empresa no celebra contratos con cooperativas de trabajo asociado.
19. Laboran en la Corporación personas vinculadas con un contrato de	Existen empleados con contratos de prestación de servicios.

prestación de servicios:	
20. La Corporación les exige a sus contratistas las certificaciones de afiliación al sistema de seguridad social de los trabajadores de estos últimos:	Cada mes la empresa exige a sus contratistas las planillas de seguridad social, donde conste el pago de la misma.
21. Tiene la Corporación conformado un COPASO:	La Corporación cuenta con un COPASO.
22. Está la Corporación certificada en OHSAS 18000 o algún otro certificado laboral	No cuenta con esta certificación, pero, la corporación esta en un proceso documental para implementar el Sistema de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Fuente: Autores

% De Cumplimiento	Total de Ítems	22
	Ítems Aplicables	22
100%	Ítems Cumplidos	21

Nota 1. Aunque el ítem 22 aplica a la Corporación y este no sea cumplido en su totalidad no supone un incumplimiento de ley debido a su carácter de tipo voluntario.

3.1.2.4 Mínimos en Relación con Clientes

La relación con los clientes exige pautas para que la relación mutua que se ejerce entre los dos se dé en un ambiente estable donde existan garantías para ambos, es por ello la importancia de la verificación de mínimos de ley relacionados con los clientes.

Tabla 35. Verificación mínimos relación con clientes

REQUISITOS	RESULTADOS
1. La Corporación ofrece el debido control sobre la calidad de los bienes, servicios e información que se les brinda a los clientes:	Sí, se realizan encuestas de satisfacción del cliente por parte del Coordinador de Servicio al Cliente.
2. Determina la Corporación el control sobre los precios justos de los productos, bienes y servicios:	No aplica para la empresa. Debido a que es una actividad comercial de consumo industrial, los precios “justos” realmente dependen de los costos de astillero y de las tendencias del mercado.
3. Propicia la Corporación la vigilancia de los derechos del consumidor y acoge el registro de calidad e idoneidad de bienes y servicios:	La Corporación propicia la vigilancia de los derechos del consumidor y acoge el registro de calidad e idoneidad de bienes y servicios; esto está regulado por las casas clasificadoras y el astillero debe cumplir o de otra forma no se reciben los trabajadores.
4. Evita la Corporación incurrir en casos de competencia desleal:	La Corporación empresa evita verse involucrado en problemas relacionados con la competencia desleal.
5. ¿Está certificada la Corporación en ISO 9001?	La Corporación cuenta con un sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la NTC ISO 9001:2008

Fuente: Autores

La verificación legal de mínimos relacionados con los clientes obtuvo como resultado que del total de requisitos (5 requisitos), cuatro son aplicables a COTECMAR, lo que equivale al 80% y un (1) requisito que representa el 20% no aplicable a la corporación, es decir, la corporación cumple legalmente con el 100% de los requisitos de ley establecidos y aplicables. La certificación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la NTC ISO 9001: 2008 en COTECMAR, aporta un punto positivo extra en la gestión que se realiza con los clientes y con los grupos de interés en general.

% De Cumplimiento	Total de Ítems	5
	Ítems Aplicables	4
100%	Ítems Cumplidos	4

3.1.2.5 Verificación Mínimos Relación con Proveedores

Las buenas relaciones que existan entre la Corporación y los proveedores resulta de gran importancia en el desarrollo de los procesos y la calidad de los servicios que se presten a los clientes de COTECMAR, por lo tanto, la verificación de los requisitos de ley en relación con proveedores marcan la pauta para que los acuerdos entre parte se cumplan en los mejores términos.

Tabla 36. Verificación mínimos relación con proveedores

REQUISITOS	RESULTADOS
1. Valora la empresa con solidez y reconoce con honestidad la relación con los proveedores:	La empresa guarda relaciones de confiabilidad con su grupo de proveedores, lo que le permite tener una mayor productividad.
2. Se acoge la empresa al control de la Superintendencia de Industria y Comercio como ente rector de la calidad de bienes y servicios:	La empresa se encuentra registrada a la cámara de comercio y cumple con todos los estándares de la ley.

Fuente: Autores

La verificación legal de mínimos relacionados con los proveedores obtuvo como resultado que del total de requisitos (2 requisitos), dos son aplicables a COTECMAR que equivale al 100%, es decir, que se cuenta y cumple con aquellas reglas mínimas relacionadas con el grupo de interés proveedores.

% De Cumplimiento	Total de Ítems	2
	Ítems Aplicables	2

100%	Ítems Cumplidos	2
------	-----------------	---

3.1.2.6 Verificación Mínimos Ambientales

Los mínimos ambientales son las regulaciones mínimas ambientales, que deben cumplir las empresas en procura de la preservación y conservación del medio ambiente, buscando minimizar el impacto que ocasionan en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 37. Verificación mínimos ambientales

REQUISITOS	RESULTADOS
1. Ejerce la Corporación producción limpia en todos los procesos:	La empresa realiza estudios de impacto ambiental y realiza actividades de control y mantenimiento de manera periódica.
2. La Corporación previene e informa al Ministerio del Medio Ambiente sobre factores de riesgo ecológico:	No aplica.
3. Cuenta la Corporación con licencia ambiental:	No cuenta con licencia ambiental.
4. Cumple la Corporación con los requisitos de producción limpia:	La Corporación no maneja procedimientos para desarrollar procesos de producción limpia que cuiden el medio ambiente.
5. Cuenta la Corporación con las licencias y permisos fitosanitarios necesarios para sus productos:	No aplica a la empresa.
6. Maneja adecuadamente la empresa los residuos químicos, sólidos y líquidos que produce:	No existe un manejo adecuado de residuos producidos.
7. Posee la empresa un programa de reciclaje:	La Corporación posee un programa de reciclaje.
8. Está certificada la compañía en ISO 14000 o algún otro certificado ambiental:	Se encuentra en proceso de certificación de la NTC ISO 14001:2004.

Fuente: Autores

La verificación legal de mínimos medio ambientales obtuvo como resultado que del total de ocho requisitos (8), cinco son aplicables a COTECMAR lo que equivale al 100%, de los cuales solamente el 40% cumple la Corporación, es decir, del total de requisitos dos son cumplidos en su totalidad, esto indica que la Corporación en temas ambientales se encuentra en incumplimiento de ciertos aspectos de la materia en mención.

% De Cumplimiento	Total de Ítems	8
	Ítems Aplicables	5
40%	Ítems Cumplidos	2

3.1.2.7 Verificación Mínimos Propiedad Intelectual

La verificación de mínimos de propiedad intelectual se refiere a los derechos de autores de las creaciones e invenciones que se realizan en las diferentes áreas del saber, producto del intelecto humano, el derecho de propiedad intelectual es aplicado por el gobierno en un tiempo determinado trayendo consigo beneficios para el autor o propietarios. COTECMAR por su naturaleza es una Corporación de ciencia y tecnología, es decir, propicia la investigación en procura de brindar desarrollo a la industria naval, marítima y fluvial, por lo tanto, los requisitos de ley y acuerdos que se den entre el trabajador y la corporación es fundamental para mantener relaciones mutuamente beneficiosas.

Tabla 38. Verificación mínimos de propiedad intelectual

REQUISITOS	RESULTADOS
1. Están diseñados los contratos laborales con normas claras sobre los derechos de autor de los empleados:	En los contratos laborales se incorporan cláusulas de Derecho de Autor y de los casos en que se requiere por el tipo de actividad, también se incluye en las órdenes de servicio y trabajadores

	suministrados por empresas temporales.
2. Existen cláusulas de confidencialidad en los contratos celebrados con los empleados y contratistas de la corporación:	No solo en los contratos con empleados y contratistas, también se hace claridad con cláusulas de confidencialidad en convenios y proyectos desarrollados con otras empresas y universidades.
3. La Corporación respeta los derechos de autor de sus trabajadores:	Atendiendo las cláusulas sobre cesión de derechos de autor incorporadas en los contratos, la corporación respeta y alienta el reconocimiento de los derechos morales de autor de sus trabajadores y contratistas.
4. Tiene registradas ante la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) las marcas de sus productos y servicios:	Actualmente COTECMAR como marca mixta para distinguir la construcción naval y las reparaciones, registro hecho en Colombia el 28 de Septiembre de 2006 y hasta el 28 de Septiembre de 2016, prorrogable cada 10 años.
5. Ha patentado sus invenciones, diseños industriales o modelos de utilidad:	En la corporación no se han tramitado patentes hasta el momento, pues su vocación está más enfocada hacia el diseño, aunque cuando surja un producto susceptible de patentamiento, se adelantara el trámite. Por ello, se han registrado seis (6) diseños industriales, de las cuales una vence en el 2016 y las otras en el 2017, estas no son prorrogables.
6. Tiene una política de protección de la información acerca de procesos, productos y <i>know how</i>:	Existe la política a través de la Directiva 03 de 2011, aunque esta se piensa ampliar en este y otros aspectos a partir de la ejecución de proyecto de gestión integral de capital intelectual de la Corporación.
7. Incluye en su contabilidad los costos emanados de la protección de sus bienes intangibles:	La respuesta en general sería positiva específicamente en el sentido estricto de lo demandado por las reglas contables actuales. Se busca ampliar este concepto a una identificación detallada desde la perspectiva de capital para una adecuada administración, evolucionando desde la perspectiva de los costos, incorporando el concepto de valor, todo a partir del proyecto de Gestión Integral de capital

	intelectual.
8. Consulta las bases de datos a nivel mundial de patentes:	Las bases de datos no solo son consultadas por Oficina Jurídica y Centro de Gestión de Conocimiento CEGECI, también son consultadas desde investigaciones- DIDESI- para lo cual se adquirieron recientemente dos software especializados para búsqueda de patentes con lo son GOLFIRE y VANTAGE- POINT.
9. Tiene un estatuto de propiedad intelectual:	La corporación a un no tiene una normatividad establecida sobre las regulaciones pertinentes a la propiedad intelectual.
10. Tiene un sistema de valoración de activos intangibles:	La corporación considera importante contar con sistema de valoración de activos, aunque por el momento no lo tiene implementado.
11. Está certificada la Corporación en ISO 27000:	La empresa no se encuentra certificada en ISO 27000 pero considera importante para el desarrollo organizacional poder contar con un Sistema de Gestión enmarcado en la seguridad de la información relevante para la corporación.

Fuente: Autores

La verificación legal de mínimos relacionados con la propiedad intelectual, obtuvo como resultado que del total de requisitos (11 requisitos), 9 son aplicables a COTECMAR lo que equivale al 100%, de los cuales el 67% corresponde a los aspectos cumplidos en la Corporación, es decir, del total de requisitos 6 son cumplidos y 3 son incumplido en la Corporación.

% De Cumplimiento	Total de Ítems	11
	Ítems Aplicables	9
67%	Ítems Cumplidos	6

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo contempla aquellos aspectos relacionados con el macroentorno donde desarrolla su actividad COTECMAR desde competidores, proveedores, clientes, hasta aliados estratégicos. El análisis externo contemplará aquellos aspectos fundamentales tomados de la interacción con otras organizaciones que han querido implementar sistemas de gestión en Responsabilidad Social como herramienta estratégica de competitividad ante un mercado con exigencias cada más hacia lo social, económico y ambiental, es decir, en procura del desarrollo sostenible.

El análisis externo de COTECMAR se hizo basado en:

- **Benchmarking empresarial:** retroalimentación de la gestión empresarial de organizaciones del mercado nacional y COTECMAR en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

3.2.1 Benchmarking empresarial

El Benchmarking empresarial está basado en la búsqueda documental de modelos referenciales, reportes de sustentabilidad (2009 y 2010), de empresas reconocidas por sus desempeños ejemplares, esto es, la rendición de cuentas a los grupos de interés en relación a lo económico, ambiental y social. Estas empresas difieren en actividad económica con COTECMAR, porque en el sector Astillero Colombiano, no se presentan hallazgos distintivos que puedan considerarse modelos a seguir. **Ver anexo 3. Benchmarking Empresarial.**

Las empresas seleccionadas son:

- Surtigas S.A. E.S.P
- Ecopetrol
- Rio Paila Castilla
- Grupo Bimbo

Los aspectos analizados en el presente informe son los siguientes:

1. Enfoques estratégicos de RSE: Forma de direccionar la Responsabilidad Social.
2. Principios y prácticas responsables: Iniciativas de la empresa en el desarrollo de la temática en mención.
3. Estructura Orgánica: Se analiza las áreas de la empresa en RSE, organigrama, número de personas en el área.
4. Identificación grupos de interés o partes interesadas: Número de *stakeholders* definidos en las empresas.
5. Compromisos establecidos con grupos de interés – Canales de comunicación: Se analiza la identificación de grupos de interés, y los mecanismos de relacionamiento con ellos.
6. Modelos de reporte de sustentabilidad utilizados por las organizaciones: Se estudia la metodología utilizada para los reportes de sustentabilidad, sostenibilidad y/o Responsabilidad Social.

El benchmarking empresarial después de analizados los seis aspectos anteriores obtuvo como resultado la siguiente información:

Tabla 39. Benchmarking en Responsabilidad Social Empresarial

<p>Enfoque estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con el direccionamiento estratégico: transversal al negocio. • Política Corporativa – Incluye criterios de RSE y Sostenibilidad. • Gestión de los grupos de interés. • Formulación de iniciativas de RSE por grupos de interés.
<p>Estructura Orgánica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de RSE o Sostenibilidad • Equipo corporativo de sustentabilidad • Direcciones, Departamentos o Áreas de RSE. • Fundaciones: Gestores Externos de RSE.
<p>Grupos de Interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El número oscila entre 5 y 8. • Los grupos de interés constantes identificados son: Accionistas, Empleados, Clientes, Proveedores y Comunidad.
<p>Prácticas Responsables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negocios Inclusivos. • Programa de Desarrollo de Proveedores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones Sociales. • Fortalecimiento de directrices en contratación local y regional. • Adhesión de los principios del Pacto Global. • Unidad de Aseguramiento del proceso ético interno y relacionamiento con <i>stakeholders</i>.
<p style="text-align: center;">Metodología de Reporte de Sustentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología utilizada para reportes de sostenibilidad: <i>Global Reporting Initiative</i> – Indicadores GRI. • Asesoría para la elaboración y edición de reporte. • Implementación de software para la gestión integral en responsabilidad corporativa sostenible.

Fuente: Autores

3.3 ANÁLISIS DOFA

La conocida matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas o DOFA identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como

los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión.³⁰

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) es la metodología seleccionada para el estudio de la situación empresarial de COTECMAR, teniendo en cuenta el enfoque interno y el externo.

Se debe examinar el entorno en el que la empresa vive para así establecer cuáles son las amenazas con las que cuenta para desempeñarse, cuáles son las oportunidades que podría aprovechar para sobresalir; de igual manera, se debe explorar el ambiente interno de la corporación puesto que es necesario concientizarse de las debilidades con las que se cuenta y de las fortalezas que tiene para aprovechar. A continuación se muestra la matriz DOFA:

Tabla 40. Análisis DOFA

ANÁLISIS EXTERNO	O (Oportunidades)	A (Amenazas)
	<p>1. Amplia cobertura de oferta en los servicios de diseño, reparación, mantenimiento y construcción de buques y artefactos navales.</p> <p>2. La empresa posee una amplia experiencia en el mercado que le permite interacción fluida con el entorno.</p>	<p>1. Competidores emergentes en el sector.</p> <p>2. Cambios en la legislación ambiental cuando COTECMAR no esté preparado para afrontar.</p> <p>3. Por ser COTECMAR una industria intensiva en innovación y tecnología tiene requerimientos de</p>

³⁰ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional – Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá D.C. 2004. 45p.

	<p>3. Posicionamiento de marca COTECMAR.</p> <p>4. Relaciones estratégicas con clientes y proveedores del ámbito nacional e internacional.</p> <p>5. Sector en crecimiento, cada vez más segmentado buscando innovaciones.</p> <p>6. El mercado es ahora más sensible a organizaciones y productos con compromiso social.</p> <p>7. Ventaja de posicionamiento geográfico, en cuanto a la profundidad y protección de la bahía de Cartagena.</p> <p>8. El sector astillero y naval ha sido poco explotado, y es una de las apuestas productivas de mayor rentabilidad y potencialidad.</p> <p>9. El comercio internacional se efectuará en gran parte a través del mar.</p>	<p>mano de obra altamente calificadas para el desarrollo de las actividades involucradas a lo largo de la cadena productiva; pero no siempre estas competencias están disponibles en el mercado laboral.</p> <p>4. Alto poder de negociación de los clientes (armadores).</p>
--	---	---

**ANÁLISIS
INTERNO**

	F (Fortalezas)	D (Debilidades)
	<p>1. Direccionamiento estratégico alineado a la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>2. Líder del mercado astillero Colombiano con 12 años de experiencia.</p> <p>3. Promoción en el campo de la Investigación, Innovación y Desarrollo de la industria Naval, Marítima y Fluvial.</p> <p>4. Por ser una corporación de ciencia y tecnológica sin ánimo de lucro, las utilidades que son llamados para el caso excedentes contables, por tanto son reinvertidos en la misma empresa a través de infraestructura, condiciones salariales, entre otros que permiten el desarrollo sostenible de la corporación.</p> <p>5. Promoción del</p>	<p>1. Monopolio militar en los cargos de Alta Dirección.</p> <p>2. Alta rotación de personal.</p> <p>3. Escalas salariales desiguales.</p> <p>4. Directivos y personal administrativo/ operativo con fuerte resistencia al cambio.</p> <p>5. Por la naturaleza de las operaciones de COTECMAR dentro de sus procedimientos utiliza técnicas que afectan el ambiente y la salud de los trabajadores tales como el Sandblasting.</p> <p>6. COTECMAR planta Bocagrande se encuentra ubicado en una zona de tipo mixta, a sus alrededores se encuentran viviendas familiares.</p>

	<p>aprendizaje profesional a través del plan becario.</p> <p>6. Implementación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTC ISO 9001: 2008.</p> <p>7. Proceso de certificación bajo la NTC: ISO 14001:2004.</p> <p>8. Certificación Código PBIP (Protección de Buques e Instalaciones Portuarias).</p> <p>9. Iniciativa de Grupos de Interés dentro de las estrategias del Balance Score Card.</p>	
--	---	--

Fuente: Autores

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA COTECMAR

La Responsabilidad Social Empresarial, entendida como la oportunidad de contribuir al desarrollo y/o crecimiento sostenible, permite a las Organizaciones generar confianza entre sus grupos de Interés.

En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas. Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social, como su desempeño real puede influir, entre otras cosas en:³¹

- Su ventaja competitiva;
- Su reputación,
- Su capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios;
- Mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados;
- La percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera, y
- Sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

En COTECMAR se reconoce la responsabilidad con el estado, la sociedad y cada miembro de esta; por ello se enmarca la actividad empresarial en protección del

³¹Guía de Responsabilidad Social. Primera edición. Suiza: ICONTEC, 2010. ISO 26000. 7 p.

medio ambiente, el desarrollo sostenible y el orden social y económico establecido, tal como lo se establece en la definición de valor corporativo.

El diseño del sistema de gestión en Responsabilidad Social Empresarial para COTECMAR, se trabajó bajo el enfoque de la metodología PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Este se estructuró teniendo en cuenta las expectativas identificadas para los grupos de interés de COTECMAR, los cuales son:

- Estado y Gobierno Corporativo
- Comunidad Científica
- Clientes
- Empleados y Colaboradores
- Medio ambiente y Sociedad
- Mercado
- Proveedores

El diseño e implementación del presente modelo de gestión, pretende ser una respuesta a las necesidades y/o expectativas detectadas en la interacción con cada *stakeholders*, de manera tal que se promueva el desarrollo sostenible en COTECMAR mediante la sinergia organizacional.

4.1 EVIDENCIAS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A lo largo del diagnóstico estratégico de RSE se evaluaron los aspectos internos (prácticas responsables y cumplimiento de la legislación) y externos (Benchmarking empresarial) de COTECMAR con relación al grado de cumplimiento de normas y modelos empresariales respecto a la Responsabilidad

Social. A continuación se muestran las evidencias más significativas de incumplimiento en los estándares evaluados a través del diagnóstico:

4.1.1 Resultados Positivos

Durante el proceso de formulación y análisis del Diagnóstico Estratégico en Responsabilidad Social Empresarial para COTECMAR, se logró identificar fortalezas con las que cuenta la Corporación respecto al área de estudio.

A continuación se muestran de manera general las fortalezas más representativas en RSE:

- Apoyo institucional.
- Compromiso de la Dirección e inclusión del eje de Responsabilidad Social en la Planificación Estratégica y *Balance Score Card*: Definición de un objetivo e iniciativa estratégica orientada a la satisfacción de los grupos de interés.
- Identificación de la Responsabilidad Social como valor corporativo.
- Establecimiento de Código de Ética y Buen Gobierno Corporativo.
- Adopción de una política de transparencia, lucha contra la corrupción y antipiratería.
- Gestión para el manejo y disposición final adecuada para los residuos peligrosos.
- Gestión para el aprovechamiento de residuos sólidos.
- Desarrollo de proyectos de inversión I+D+i con enfoque ambiental.
- Estudio de tecnologías amigables con el medio ambiente, en aras de su posible implementación en los procesos productivos.
- Gestión para la implementación de la logística de reversa para ciertos productos de la operación.

4.1.2 Resultado Negativos

Las evidencias internas son producto de la valoración de prácticas en RSE y la verificación de mínimos legales que no se cumplen en COTECMAR relacionadas con el grupo de interés que afecta directamente. Estas evidencias se tomarán como base para el diseño estratégico del sistema de gestión en RSE:

Tabla 41. Resultados negativos Diagnóstico Estratégico

ESTÁNDAR	EVIDENCIA	GRUPO DE INTERÉS
Prácticas de Buen Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> No se elaboran informes anuales de sostenibilidad. 	Todos.
Prácticas Laborales y Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a los trabajadores con menores ingresos. Promoción de horarios flexibles o reducción de jornada para equilibrar la vida personal y laboral de los trabajadores. 	Empleados y Colaboradores
Prácticas con Comunidad y Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de iniciativas para mejorar el bienestar o desarrollo de la comunidad donde ejerce influencia social. Definición de una política de relación con la comunidad de influencia. 	Medio Ambiente y Sociedad
Prácticas con Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Control de impactos de los productos y servicios en la salud 	Clientes

	de los clientes.	
Prácticas con Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar iniciativas de responsabilidad social en la cadena de contratistas y proveedores. 	Proveedores
Mínimos legislación Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> No tiene licencia ambiental. No se desarrollan procedimientos de producción limpia hacia el cuidado del medio ambiente. No existe un manejo adecuado de los productos producidos 	Medio Ambiente y Sociedad Empleados y Colaboradores Clientes
Mínimos de propiedad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un estatuto de propiedad intelectual. No se cuenta con un sistema de valoración de intangibles. 	Empleados y Colaboradores Comunidad Científica.

Fuente: Autores

Los grupos de interés que presentan un mayor grado de incumplimiento en los aspectos verificados a través del análisis interno, son los relacionados a continuación:

- Empleados y colaboradores.
- Medio ambiente y sociedad.

Las evidencias externas son resultado de la comparación con organizaciones del entorno empresarial que resaltan por sus modelos de gestión en Responsabilidad Social, el Benchmarking empresarial se tomará como parámetro para la

evaluación de COTECMAR frente a las prácticas empresariales, el siguiente cuadro representa una lista de chequeo, por medio del cual se verifica el cumplimiento y/o práctica de cada uno de los aspectos examinado:

Tabla 42. Comparación COTECMAR – Entorno empresarial

ASPECTO	ENTORNO	COTECMAR		
		SI	NO	OBSERVACIONES
Enfoque estratégico	Alineación con el direccionamiento estratégico: transversal al negocio.	X		La Responsabilidad Social se encuentra inmersa en el planteamiento de las directrices estratégicas (misión, visión, objetivos corporativos). Además está definida como un valor corporativo, a través del cual se orienta el comportamiento empresarial de COTECMAR.
	Política Corporativa – Incluye criterios de RSE y Sostenibilidad.	X		Existe una política de gestión integral, la cual contempla los compromisos orientados a la satisfacción de los grupos de interés.
	Gestión de los grupos de interés.		X	No existe un plan estructurado de actividades a ejecutar hacia los grupos de interés.

	Formulación de iniciativas de RSE por grupos de interés.			No existe un sistema de gestión de grupos de interés.
Estructura Orgánica	Comité de RSE o Sostenibilidad.		X	La empresa no tiene conformado ningún comité orientado a la evaluación, análisis y/o gestión de la Responsabilidad Social.
	Equipo corporativo de sustentabilidad.		X	COTECMAR no cuenta con un grupo de personas exclusivas de gestión para la RSE.
	Direcciones, Departamentos o Áreas de RSE.	X		Solo cuenta con un cargo relacionado: Analista de Gestión de Salud Ocupacional y Responsabilidad Social Empresarial.
	Fundaciones: Gestores Externos de RSE.		X	No cuenta con fundaciones, ni gestores externos.
Grupos de Interés	El número oscila entre 5 y 8.	X		Existen siete (7) grupos de Interés identificados.
	Los grupos de interés constantes identificados son: Accionistas, Empleados, Clientes, Proveedores y Comunidad.		X	En COTECMAR se identificó los siguientes grupos de interés: Estado y Gobierno Corporativo, Comunidad Científica, Clientes, Empleados y Colaboradores, Medio Ambiente y Sociedad, Mercado y Proveedores.
Prácticas Responsables	Negocios Inclusivos.	X		No se desarrolla.
				Cuenta con un sistema de

	Programa de Desarrollo de Proveedores.	X		gestión de proveedores en donde se contemplan actividades para el mantenimiento de buenas relaciones de negocio.
	Inversiones Sociales.		X	Por ser una corporación de ciencia y tecnología cuenta con beneficios tributarios en Imporenta, lo cual obliga a ser muy cuidadosos con inversiones que realiza, por tal motivo no efectúa inversiones sociales.
	Fortalecimiento de directrices en contratación local y regional.		X	Existen preferencias hacia el personal interior del país y extranjero.
	Adhesión de los principios del Pacto Global.		X	No está adherida a tales principios.
	Unidad de Aseguramiento del proceso ético interno y relacionamiento con <i>stakeholders</i> .		X	Existe un Comité de Ética, donde se reúnen periódicamente.
Metodología de Reporte de Sustentabilidad	Metodología utilizada para reportes de sostenibilidad: Global Reporting Initiative – Indicadores GRI.		X	No se realizan informes de sostenibilidad, por tanto no se llevan indicadores GRI.
	Asesoría para la elaboración y edición de reporte.		X	Como no existe una metodología aplicada, no se

				cuenta con asesoría.
	Implementación de software para la gestión integral en responsabilidad corporativa sostenible.		X	No existe un software donde se controle la gestión en RSE.

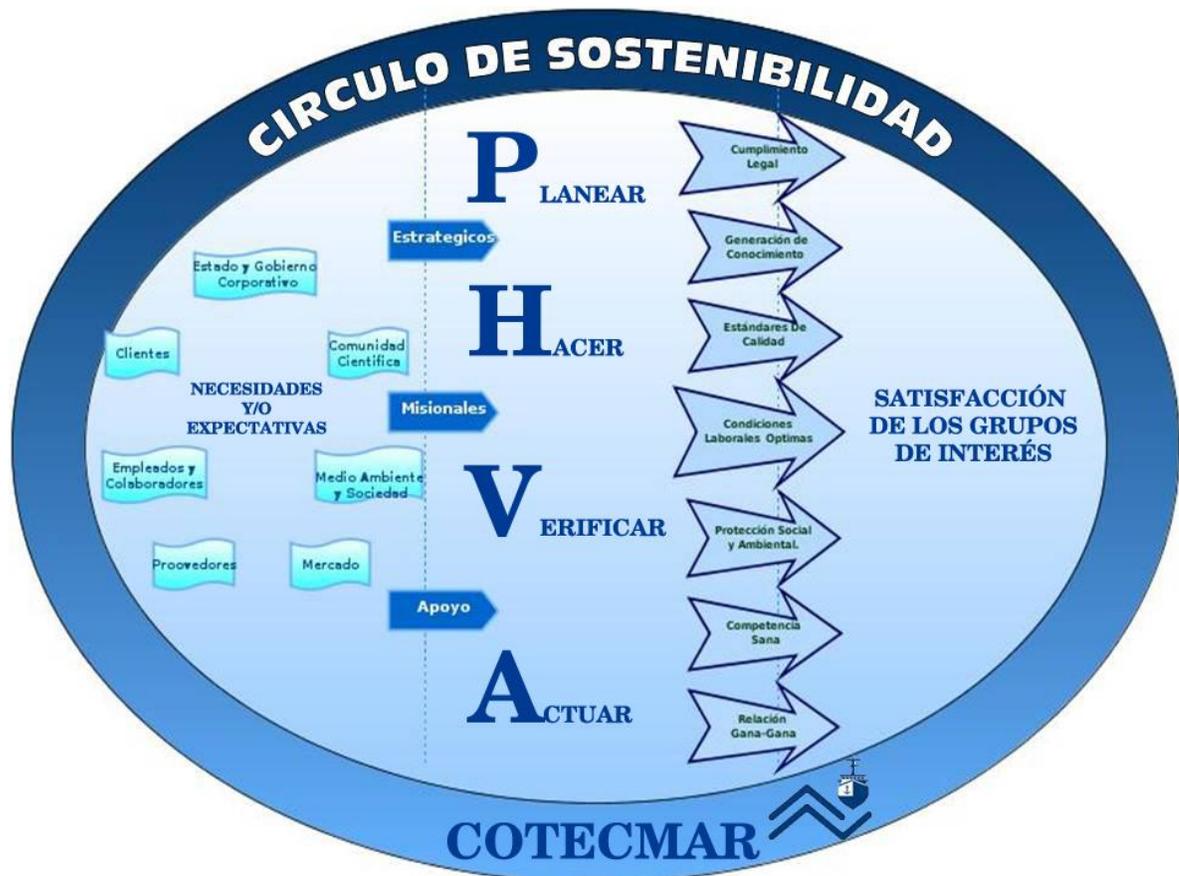
Fuente: Autores

	Total de Ítems	17
% De Cumplimiento	Ítems Cumplidos	7
41%	Ítems No Cumplidos	10

Respecto a la tendencia del mercado en la implementación de Responsabilidad Social Empresarial COTECMAR presente un porcentaje de conformidad del 41%, que indica que las prácticas de RSE están por debajo de lo que mínimamente se realiza en el mercado.

4.2 FORMULACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

Gráfico 2. Circulo de Sostenibilidad



Fuente: Autores.

El Sistema de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial para COTECMAR está basado en el círculo de Deming,³² el cual es un ciclo dinámico que puede

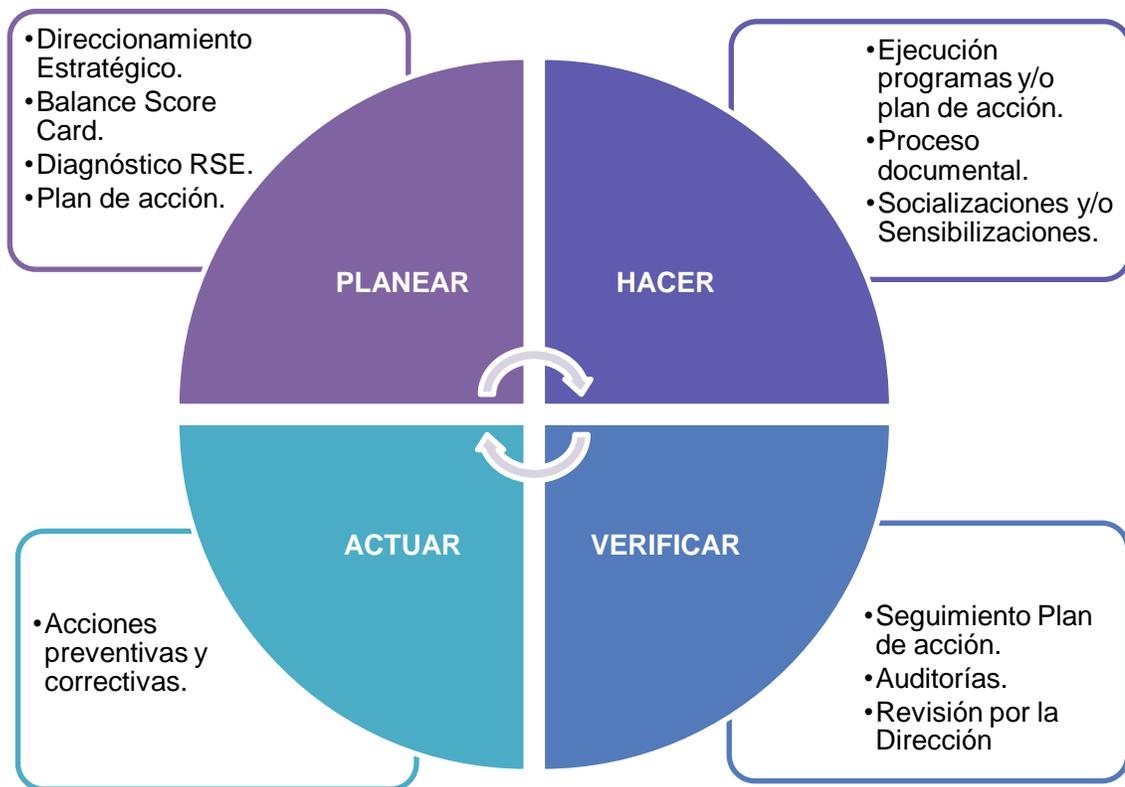
³²Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá. 2007. 50p.

desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Para COTECMAR, los elementos de entrada del sistema serán las necesidades y/o expectativas de cada grupo de interés, dichas necesidades serán transformadas a través de los macroprocesos de la Corporación (estratégicos, misionales y de apoyo), y convertidas en realidad mediante los planes de acción establecidos para cada *stakeholders*, alcanzando así la meta esperada: satisfacción de los grupos de interés.

Lo anterior, porque el enfoque otorgado a la RSE en COTECMAR es la gestión de grupos de interés y no un enfoque filantrópico, como se percibe en otras entidades empresariales, por tal razón el objetivo unánime de la Responsabilidad Social en COTECMAR, es la satisfacción de los grupos de interés, el cual está enmarcado en un círculo de sostenibilidad, alimentado y transformado a través de los esfuerzos encauzados a variables corporativas de tipo económicas, sociales y ambientales, con el deseo de lograr un desarrollo sostenible en el tiempo.

A continuación se presenta el desglose del ciclo PHVA, aplicado al proceso de sostenibilidad de COTECMAR:



4.3 PLAN DE ACCIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS

Un plan de acción es un instrumento de programación y control de la ejecución de actividades propuestas para un determinado fin, el cual pretende definir los lineamientos bajo un esquema de relación objetivo – resultado; por medio del cual se identifican las estrategias a ejecutar, estas no son más que las actividades, junto con sus objetivos, procesos involucrados, área(s) responsable(s), indicador, meta y demás parámetros de medición y seguimiento.

Se diseñó un plan de acción para cada grupo de interés de COTECMAR, tomando como referencia las necesidades y/o expectativas identificadas en el capítulo 2.

4.3.1 Estado y Gobierno Corporativo

Tabla 43. Plan de acción estado y gobierno corporativo

ESTADO Y GOBIERNO CORPORATIVO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Contribuir a la construcción de un Estado Social de Derecho mediante el cumplimiento de las obligaciones y el apoyo al fortalecimiento institucional, asegurando la sostenibilidad de los negocios dentro de un marco de actuación transparente, confiable y articulado.					
PROCESO (S) INVOLUCRADOS	Planificación y Direccionamiento Estratégico. Gestión Financiera					
INDICADOR	CÁLCULO	META	UNIDAD DE MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
Efectividad de las asesorías.	(Número de asesorías implementadas / Total asesorías realizadas al año) x 100	80% asesorías implementadas.	%	Anual.	Oficina Jurídica.	Asesorías a la alta gerencia y a las demás áreas que así lo requieran en la toma de decisiones corporativas, con el fin de que las mismas se tomen de conformidad con lo que legal y estatutariamente esté permitido.
% Cumplimiento en la normatividad.	(Número de normas cumplidas / Total de normas aplicables a COTECMAR) x 100	100% cumplimiento de la normatividad.	%	Semestral.		Cumplimiento de normas estipuladas que apunten directa o indirectamente a COTECMAR. Procurar de acuerdo con las normas legales y de forma preventiva que cada una de las actuaciones corporativas se enmarquen dentro de la legalidad, de tal forma que no se generen presentaciones de demanda que puedan generar fallos en contra.
Generación de proyectos CONPES	Número de proyectos CONPES presentados anualmente	10 Proyectos presentados	#	Trimestral		Presentación de proyectos de ley y de documentos de política económica y social CONPES.

Fuente: Autores

4.3.2 Comunidad Científica

Tabla 44. Plan de acción comunidad científica

COMUNIDAD CIENTIFICA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Generar conocimiento para el desarrollo de la actividad de la industria naval, marítima y fluvial, local, nacional, regional y mundial.					
PROCESO (S) INVOLUCRADOS	Gestión de Ideas y Formulación de proyectos Gestión de Proyectos I + D + i Gestión Resultados CTI Transferencia de Conocimiento Inteligencia Empresarial					
INDICADOR	CÁLCULO	META	UNIDAD DE MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
% Participacion en proyectos CTI	(Número de proyectos CTI COTECMAR/Total proyectos CTI Nacionales)*100	10% Proyectos CTI Nacional	%	Trimestral	DIDESI	Participación en el comité de ciencia y tecnología de la Corporación para el direccionamiento de las actividades de CTI de COTECMAR.
						Participar activamente en las mesas de trabajo y comités de los programas nacionales de CTI.
						Presentar proyectos en el marco de Convocatorias de Colciencias para la dinamización del Sistema Nacional de CTI.
						Participar en eventos y convocatorias para el fortalecimiento de la CTI a nivel regional.
Generación de proyectos para la industria naval, Marítima y fluvial	Número de proyectos formulados por COTECMAR	200 proyectos	#	Semestral	DIDESI	Estructurar y desarrollar proyectos de formación para el trabajo aplicables a la industria naval, marítima y fluvial.
						Estructurar y desarrollar en conjunto proyectos de investigación aplicada en problemáticas de la industria naval, marítima y fluvial.
						Estructurar y desarrollar en conjunto proyectos de investigación aplicada e innovación para la industria naval, marítima y fluvial.

Participación a convocatorias investigativas	Número de participaciones realizadas por COTECMAR	100% Participaciones a invitaciones	#	Anual	DIDESI	Apoyar el desarrollo de eventos de carácter científico y tecnológico de Colciencias.
						Articulación y desarrollo de eventos científicos y tecnológicos.
						Participar en el desarrollo de actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación.
						Participar activamente en las mesas de trabajo y comités de los CODECTI y de la CCC
Formación investigativa	Número de personas formadas en programas investigativos	100 Personas	#	Semestral		Pasantías e intercambio de profesionales para la apropiación y desarrollo de nuevo conocimiento en el marco de proyectos de I+D+i.
						Vincular Aprendices y Egresados SENA a los procesos productivos de la Corporación.
						Formación de alto nivel de profesionales de la Corporación en temas afines a la industria naval, marítima y fluvial.
Formulación Proyectos I+D+i	Número de proyectos I+D+i	100 Proyectos Anualmente	#	Anual	Estructuración y desarrollo de proyectos de I+D+i.	

Fuente: Autores

4.3.3 Clientes

Tabla 45. Plan de acción clientes

CLIENTES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio.					
PROCESO (S) INVOLUCRADOS	Gestión Estratégica Gestión de Productos y Servicios Gestión de Recursos Gestión de Mejora Continua					
INDICADOR	CÁLCULO	META	UNIDAD DE MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
Novedades en servicios prestados	(# Novedades en servicios prestados / Total servicios prestados)x 100	<= 10%	%	Mensual	Vicepresidente Director Comercial	Llevar el seguimiento de la satisfacción de los clientes y medirla mediante encuestas por cada proyecto realizado.
						Mantener un sistema de gestión de calidad que permita generar acciones de mejora y garantice la satisfacción permanente en los requerimientos de los proyectos que acometa COTECMAR.
% Utilización de garantías por proyectos	(Garantías utilizadas / Garantías por proyecto) x 100	<= 15%	%	Mensual		Orientar la cultura empresarial hacia una vocación de servicio al cliente buscando integrar los parametros de acción de las diferentes unidades de negocio y de gestión estratégica.

Fuente: Autores

4.3.4 Empleados y Colaboradores

Tabla 46. Plan de acción empleados y colaboradores

EMPLEADOS Y COLABORADORES						
EMPLEADOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Construir un gran lugar para trabajar en un marco de relaciones de confianza, transparencia y productividad. Construir un espacio propicio para trabajar en un marco de relaciones de confianza, transparencia y productividad.					
PROCESO (S) INVOLUCRADOS	Gestión Humana					
INDICADOR	CÁLCULO	META	UNIDAD DE MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
Comparacion salario COTECMAR vs salario mercado	Verificación valor del salario mercado	Salario COTECMAR >= Salario Mercado	\$	Semestral	Director DIDESI	Gestionar una política de compensaciones equitativas, regulada bajo un marco de competitividad empresarial.
Cobertura de la Capacitación	(Número de personas capacitadas / Número de empleados COTECMAR) x 100	100% Personas capacitadas	%	Mensual		Promoción de actividades y/o programas que contribuyan el desarrollo integral humano de los clientes internos.
Beneficios sociales	(Número de beneficios / Total de empleados COTECMAR) x 100	100% Actividades ejecutadas	%	Anual		
COLABORADORES						
Indice de Comunicaciones internas	(Número de emleados informados / Número de empleados programados) x 100	100% Comunicadas	%	Mensual		Fortalecimiento de los canales de comunicación. Participación de los colaboradores en las actividades de la Corporación.
Calidad de sevicios contratados	(Actividades ejecutadas /Total de actividades Programadas)	100% Ejecutadas	%	Por actividad		Garantías de personal y materia prima calificados para el desarrollo de las operaciones.

Fuente: Autores

4.3.5 Medio Ambiente y Sociedad

Tabla 47. Plan de acción medio ambiente y sociedad

MEDIO AMBIENTE Y SOCIEDAD						
EMPLEADOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Generar bienestar económico y social, así como desarrollo tecnológico y científico, procurando realizar un adecuado manejo ambiental y con responsabilidad social.					
PROCESO (S) INVOLUCRADOS	Seguimiento y Mejora. Planificación y Direccionamiento estratégico. Gestión Humana					
INDICADOR	CÁLCULO	META	UNIDAD DE MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
Cumplimiento normatividad ambiental	(Número de Normas ambientales cumplidas /Total de Normas aplicables a COTECMAR) x 100	100% de la Normatividad	%	Semestral	Jefe Oficina Juridica.	Realizar y reportar resultados de monitoreo ante Establecimiento Público Ambiental - EPA.
						Mantener actualizados los programas y registros de Manejo Ambiental - PMA.
						Realizar y reportar resultados de monitoreo ante Contraloría General de la Nación - CGN.
						Mantener actualizados los programas y registros de Manejo Ambiental - PMA.
						Solicitar los permisos necesarios cuando se vaya a realizar una ampliación, modificación de la infraestructura o implementación de nuevos procesos productivos CGN.
Cumplimiento Plan Ambiental	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) x 100	100% actividades planeadas	%	Anual	Jefe Oficina Sistemas Integrados de Gestión	Dotarse con personal altamente calificado para que acompañe las labores de implementación del Sistema de Gestión Ambiental - SGA.
						Alimentar indicadores dentro del plazo asignado IDEAM.
						Cargar los certificados solicitados por el IDEAM para demostrar la veracidad de los datos.
						Alimentar indicadores del GSED - Grupo S Empresarial del Sector Defensa, dentro del plazo asignado.

					Jefe Oficina Sistemas Integrados de Gestión	<p>Enviar la información en los plazos y fechas establecidos por el GSED - Grupo Social Empresarial del Sector Defensa.</p> <p>Solicitar los permisos pertinentes a la Dirección DIMAR, cuando se vayan a ejecutar obras o actividades que en la zona litoral.</p> <p>Disponer los Residuos peligrosos - RESPEL, tener cuenta los precios y la calidad de los servicios de S.A.</p> <p>Pago de los servicios suministrados por ORCO S tiempo.</p> <p>Capacitar al personal de la corporación en cuanto a separación de residuos en la fuente y clasificación.</p> <p>Asistir a las reuniones del Comité Ambiental ANI en práctica las estrategias establecidas de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p> <p>Gestionar correctamente la separación y el almacenamiento temporal de los residuos ordinarios.</p>
SOCIEDAD						
Proyectos investigativos Comunitarios	Número de proyectos generados hacia la comunidad	Rango 10 - 15 proyectos	#	Anual	Jefe Oficina Control Interno	<p>Fortalecimiento de relaciones de corresponsabilidad fundadas en el diálogo y participación.</p> <p>Promoción de proyectos incluyentes.</p>

Fuente: Autores

4.3.6 Mercado

Tabla 48. Plan de acción mercado

MERCADO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Propender al desarrollo sano de los entes externos de la Corporación					
PROCESO (S) INVOLUCRADOS	Inteligencia Empresarial					
MEDIOS DE COMUNICACIÓN						
INDICADOR	CÁLCULO	META	UNIDAD DE MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
Asistencia convocatorias COTECMAR	(Número de medios que asisten / Número de medios convocados) x 100	90% Asistencia	%	En la convocatoria	Jefe Departamento Comunicaciones	Realizar visitas a las instalaciones de COTECMAR para mostrar el desarrollo tecnológico y su aporte a la industria.
						Invitaciones a lanzamiento de productos generados o construidos en COTECMAR.
						Visitas empresariales a las principales empresas del sector.
Capacitaciones Medios de Comunicación	(Número de personas capacitadas / Número de personas presupuestadas) x 100	100% Capacitaciones	%	En la convocatoria		Realizar actividades académicas que permitan la formación de periodistas conocedores de la industria naval, marítima y fluvia y el sector astillero.
COMPETIDORES						
Acercamiento Empresarial	Número de reuniones realizadas	2 reuniones	#	Anual	Jefe Departamento Comercial	Acuerdos de competencia leal.
						Impulso de programas de desarrollo sectorial.

Fuente: Autores

4.3.7 Proveedores

Tabla 49. Plan de acción proveedores

PROVEEDORES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Transparencia y reglas claras dentro de una relación de mutuo beneficio.					
PROCESO (S) INVOLUCRADOS	Gestión Logística					
INDICADOR	CÁLCULO	META	UNIDAD DE MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
Cumplimiento en los pagos a proveedores	$(\text{Pagos oportunos} / \text{Total de pagos a proveedores}) \times 100\%$	100% Pagos oportunos	%	Mensual	Jefe de Adquisiciones	Promover negociaciones confiables con proveedores donde se respeten los acuerdos comerciales.
Proveedores locales	$(\text{Número de proveedores locales} / \text{Total de Proveedores}) \times 100$	50% proveedores locales	%	Trimestral		Fortalecimiento de las contrataciones locales y regionales
						Rueda de negocios con proveedores locales y nacionales

Fuente: Autores

5. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de grado, se concluyó acuerdo a los objetivos específicos formulados inicialmente lo presentado a continuación:

Objetivo 1.

- Se identificaron siete (7) grupos de interés para COTECMAR, conformados a su vez por subgrupos, los cuales son:
 1. Estado y Gobierno Corporativo: instituciones estatales, autoridades locales, rama judicial, ministerio público y miembros.
 2. Comunidad Científica: instituciones y/o organizaciones educativas, centros de investigación y desarrollo tecnológico, organizaciones promotoras de la ciencia y la tecnología.
 3. Clientes: armada nacional, fuerzas armadas extranjeras, organizaciones gubernamentales y particulares (nacionales y extranjeros).
 4. Empleados y Colaboradores: empresa, área de trabajo, nivel, aseguradoras, corredor de seguros, fondo de empleados, casas clasificadoras y otros colaboradores.
 5. Medio Ambiente y Sociedad: líderes medioambientales, entidades reguladoras, gestores ambientales externos, empresas de aseo, organizaciones comunitarias, autoridades locales, organizaciones empresariales vecinas y personal de apoyo.

6. Mercado: medios de comunicación (nacionales, internacionales e institucionales) y competidores (astilleros).
7. Proveedores: tipo A (críticos), tipo B (palanca), tipo C (cuellos de botella), tipo D (rutinarios) y tipo E (extranjeros).

Es importante mencionar, que los subgrupos están conformados por entidades del subgrupo, los cuales son ilustrados en el **Anexo No 4**.

- El nivel de influencia de cada uno de los grupos de interés, se estableció por medio de la priorización realizada a partir de los criterios recomendados por el Manual de Implementación de Confecámaras: decisiones, ingresos, operación, estrategia y reputación.

Cada subgrupo de interés quedó clasificado en una de las categorías utilizadas para la priorización, acuerdo a la puntuación obtenida, esta priorización se desarrollo a partir de las entidades del subgrupo, es por esto, que un grupo de interés puede tener subgrupos enmarcados en las tres categorías: básicos, importantes y esenciales.

Objetivo 2.

- La clasificación de los grupos de interés se realizó teniendo en cuenta los procesos involucrados y los responsables directos de su gestión. Durante esta actividad se evidenció que las áreas que resultaron responsables de los grupos identificados se mostraron esquivos a asumir los compromisos derivados de la planeación estratégica para la gestión de los *stakeholders* corporativos, considerando esto mayor carga laboral. Lo anteriormente expuesto deja entre ver la falta de apropiación con el concepto de

sostenibilidad empresarial, factor que debería ser transversal a la corporación.

Objetivo 3.

- El diagnóstico estratégico en Responsabilidad Social Empresarial arrojó como resultado los siguientes datos:

1. **Análisis interno:** comprende la valoración de prácticas y verificación de mínimos legales.

Valoración de prácticas: del total de 60 prácticas evaluadas, 36% se encuentran ejecutadas por COTECMAR, el 25% se encuentran institucionalizadas, un 17% están en planeación, el 12% no están siendo desarrolladas en COTECMAR y el 10% no aplica a la Corporación.

Verificación de mínimos legales: los ámbitos que presentaron grado de incumplimiento fueron los mínimos ambientales con 60% y de propiedad intelectual con el 33%. Mientras que los demás criterios presentan un cumplimiento del 100%.

2. **Análisis externo:** se desarrolló por medio del benchmarking empresarial, en donde se analizaron las tendencias desarrolladas actualmente en Responsabilidad Social, comparándolas con la realidad de COTECMAR, esto obtuvo un 41% de conformidad con los estándares verificados, lo que indica que COTECMAR no se encuentra a la altura de las prácticas en RSE desarrolladas en el entorno empresarial.

Objetivo 4:

- El diseño del modelo de gestión en RSE se definió teniendo en cuenta los grupos de interés identificados y sus necesidades y/o expectativas, desarrolladas mediante el ciclo PHVA, por medio de objetivos definidos para alcanzar la satisfacción de las partes interesadas, esto enmarcado en un círculo de sostenibilidad que une esfuerzos económicos, sociales y medio ambientales.

Objetivo 5:

- Los lineamientos estratégicos se establecieron a través de planes de acción diseñados para cada grupo de interés, en el cual se definieron los objetivos a alcanzar y las estrategias o actividades a ejecutar, controlados por indicadores asignados a sus respectivos procesos responsables, con establecimiento del periodo de medición y el responsable para dicha actividad.

6. RECOMENDACIONES

Una vez desarrollado el Diagnóstico Estratégico y estructurado el Sistema de Gestión en RSE para COTECMAR, emanan una serie de propuestas tendientes a mejorar la gestión sostenible de la Corporación, constituyéndose un complemento al modelo de gestión.

- Implementación del Sistema de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial, propuesto en el presente trabajo de grado.
- Fortalecimiento del eje comunidad y sociedad, ya que muestran un nivel de desempeño mínimo.
- Vinculación a iniciativas para mejorar el bienestar o desarrollo de la comunidad donde ejerce influencia social, como las de Fondo Unido y Voluntariado Corporativo, lideradas y fomentadas por la Fundación Mamonal.
- Aumentar el número de prácticas responsables institucionalizadas acuerdo a los estándares evaluados en el análisis interno a través de la valoración de prácticas.
- Realizar acciones tendientes a cerrar la brecha de incumplimiento legal detectados en los ámbitos de medio ambiente y propiedad intelectual.
- Verificar de manera constante el desempeño legal, por medio de diagnósticos de cumplimiento aplicados a todos los ámbitos de la Corporación.

- Implementación de tecnologías más limpias, tales como el Hydroblasting.
- Implementación de programas y usos eficiente de los recursos agua y energía.
- Desarrollar campañas de sensibilización acerca de la importancia de la incorporación del concepto sostenibilidad empresarial.
- Implementar un plan de comunicaciones donde se establezcan canales adecuados y oportunidades comunicativas.
- Ajuste de políticas de horario laboral, con la evaluación de la posibilidad de implementar horarios flexibles, teletrabajo y/o reducción de jornada, acompañado de una metodología de evaluación de desempeño por resultado, con el objetivo de garantizar el equilibrio de la vida personal y laboral de los trabajadores.
- Crear un comité interno de RSE o Sostenibilidad, con personas de distintas áreas y grados de responsabilidades, con objetivos anuales y asignación de tiempos.

7. BIBLIOGRAFÍA

AVELLA, Luis Felipe, GUTIÉRREZ, Rafael, y VILLAR, Rodrigo. Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Primera Edición. Bogotá, Colombia. 2006. 89p

BARRAGÁN, Julia, FRANCÉS, Pedro y LARA, Nelson. Responsabilidad Social Empresarial: Teoría y Experiencias. Caracas. 2008. 372p.

CASTRO BUSTAMANTE, María Cecilia y DIAZ ROJAS, Catalina. Diseño del Sistema de Gestión Ambiental con base en la Norma ISO 14001 y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional con base en la Norma OHSAS 18001 para el Mejoramiento de la Competitividad en Valentina Auxiliar Carrocera S. A. Bogotá D.C. 2009. 109p.

CONFECÁMARAS, Manual de Implementación en Responsabilidad Social Empresarial. Tercera edición. Bogotá, D.C, 2010. 126p.

COTECMAR, Código de Buen Gobierno. Actualización N° 1. Cartagena de Indias D.T Y C. 2012.

COTECMAR, Código de Ética. Actualización N° 1. Cartagena de Indias D.T Y C. 2012.

CORTINA ORTS, Adela. Construir Confianza. Ética de la Empresa en la Sociedad de la Información y las Comunicaciones. Madrid, España. Editorial Trotta S.A. 2003. 226p.

CORTINA ORTS, Adela. Ética de la Empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Séptima edición. Madrid, España. Editorial Trotta S.A. 2005. 150p.

DIAZ ARDILA, Luis y RINCÓN FONSECA, Lady Milena. Diagnóstico y creación de un Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial aplicado a la empresa MARVAL S.A. Bogotá D.C.2009. 107p.

ENDERLE, George. Competencia global y responsabilidad corporativa de las pequeñas y medianas empresas. 2003.122p.

FANDIÑO ARROYO, Katiana María. Una Propuesta para el Desarrollo del Valor Corporativo. Cartagena de Indias D.T Y C, 2010. 50p.

GARCIA, Andrés y PERDIGUERO, Tomas. La Responsabilidad Social de las nuevas Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial. Madrid, España. 2005. 276p.

GUILLÉN PARRA, Manuel. Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza. Pearson Educación S.A. Madrid, España. 2006. 257p.

HERNÁNDEZ RENDÓN, Claudia y LONDOÑO LINARES, Carolina. Un acercamiento al estado del arte de la Ética Empresarial. Una perspectiva local e Internacional. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia. 2006. 255p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía de Responsabilidad Social. Primera edición. Suiza: ICONTEC, 2010. 120p. ISO 26000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía Técnica Colombiana para la Responsabilidad Social. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 53p. GTC180.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 41p. NTC 1486.

MARTINEZ HERRERA, Horacio. El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Primera edición. Bogotá D.C., Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2005. 124p.

MÚNERA VÁSQUEZ, Francisco Nahúm y PÉREZ VILLA, Pastor Emilio. Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:200) en cooperativas y empresas de economía solidaria (Documento de trabajo). Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá D.C. 2007. 121p.

OROZCO LÓPEZ, María de los Ángeles. Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial en COTECMAR. Cartagena de Indias D.T. Y C, 2011. 76p.

PEINADO-VARA, Estrella y VIVES, Antonio. La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Washington D.C. 2011. 468p.

PORTOCARRERO, Felipe y SANBORN, Cynthia. "La Filantropía en América Latina: los desafíos de las fundaciones donantes en la construcción de capital humano y justicia social". Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima, Perú.2003. 37p.

QUINTERO GARZÓN, Martha Lucía. Gestión Sostenible Integral: La Responsabilidad Social Empresarial en la Integración de los Sistemas de Gestión. España, 2011. 380p.

REYNO MOMBERG, Manuel. Responsabilidad Social como ventaja competitiva. 2007. España.144p.

SANCHEZ MALDONADO, Fernando, PEÑA COLLAZOS, Wilmar y YEPEZ LOPÉZ, Gustavo. La Responsabilidad Social Empresarial: Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá, Colombia. 2006. 248p.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional – Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá D.C. 2004. 45p.

ANEXOS

ANEXO 1 INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN COTECMAR

Con objeto de conocer el estado de los diversos ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial en la Corporación, y visualizar el nivel de avance en el que se encuentra al interior de la gestión empresarial, se plantea la siguiente lista de chequeo.

En cada práctica enunciada se proponen cinco opciones o alternativas de marcación, de las cuales solamente se debe elegir una, la que considere representa y evidencia el momento en el cual se encuentra actualmente dentro la gestión empresarial.

Seleccione esta opción si considera que esta práctica no aplica **Opción A** en la empresa, es decir que por su razón de ser, su objeto social, sus productos o servicios, su tamaño o sector, u otra característica particular no es pertinente aplicarla.

Seleccione esta opción si cree que esta práctica no la desarrolla **Opción B** actualmente en la empresa pero valdría la pena considerarla, por su importancia, su valor, su aporte a la estrategia, su contribución a la cultura organizacional, por exigencia de otros o simplemente por convicción.

Seleccione esta opción si es posible evidenciar que esta práctica **Opción C** se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse

en los próximos meses y además, cuenta con recursos disponibles para poder implementarse.

Seleccione esta opción si la práctica descrita está en ejecución, **Opción D** se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y resultados.

Seleccione esta opción si la práctica esta institucionalizada, es **Opción E** decir ya hace parte de la cultura organizacional, se puede demostrar que está integrada al sistema de gestión y además se puede verificar un proceso de mejoramiento.

	No	EVALUACIÓN DE PRACTICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COTECMAR	A	B	C	D	E
PRÁCTICAS DE GOBERNANZA	1	La empresa cuenta con una misión y una visión socialmente responsables.					
	2	La empresa tiene un enfoque de sostenibilidad (desempeño social, económico y ambiental).					
	3	La empresa adopta unos principios o valores que orientan su gestión.					
	4	La empresa ha incorporado algún estándar nacional o internacional de responsabilidad social.					
	5	La empresa cuenta con una política de responsabilidad social empresarial.					
	6	La empresa cuenta con una persona o grupo que oriente la cultura, la estrategia y las prácticas de responsabilidad social.					
	7	La empresa cuenta con algún mecanismo para relacionarse con sus grupos de interés.					
	8	La empresa elabora y publica anualmente un informe de sostenibilidad.					
	9	La empresa garantiza un manejo transparente y creíble de la información.					
	10	La empresa tiene un procedimiento para evaluar la gestión de los administradores.					
	11	La empresa define criterios o reglas para el manejo de los conflictos de interés.					
	12	La empresa ha desarrollado algún tipo de iniciativa para promover el Buen Gobierno Corporativo.					

	No	EVALUACIÓN DE PRACTICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COTECMAR	A	B	C	D	E
PRÁCTICAS LABORALES Y DERECHOS HUMANOS	13	La empresa desarrolla iniciativas para mejorar las condiciones de los trabajadores en materia de salud y seguridad industrial.					
	14	La empresa aplica criterios objetivos para los procesos de contratación, capacitación, ascenso y evaluación.					
	15	La empresa desarrolla iniciativas para evitar todo tipo de discriminación (raza, sexo, edad, religión) en sus procesos internos.					
	16	La empresa promueve acciones para el desarrollo educativo y profesional de sus trabajadores.					
	17	La empresa otorga a sus empleados beneficios adicionales a los legales (educativos, económicos, sociales o culturales)					
	18	La empresa mejora las condiciones de trabajo en materia de ambiente físico, higiene, ventilación e iluminación.					
	19	La empresa desarrolla hábitos saludables (salud laboral, práctica de deportes, dieta saludable, prácticas anti-estrés).					
	20	La empresa promueve horarios flexibles o reducción de jornada para equilibrar la vida personal y laboral de sus trabajadores					
	21	La empresa promueve relaciones respetuosas entre todos los miembros de la organización.					
	22	La empresa fomenta espacios o mecanismos para que los trabajadores expresen sus ideas, sugerencias, propuestas o quejas.					
	23	La empresa ha desarrollado iniciativas para prevenir, denunciar y sancionar todo tipo de acoso.					
	24	La empresa garantiza el respeto a la libre asociación.					
	25	La empresa apoya a los trabajadores con menores ingresos.					
	26	La empresa promueve la vinculación de poblaciones diversas (vulnerables/marginales/discapacidad).					

	No	EVALUACIÓN DE PRACTICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COTECMAR	A	B	C	D	E
PRÁCTICAS AMBIENTALES	27	La empresa promueve la formación ambiental de sus colaboradores y el fortalecimiento de la cultura de responsabilidad ambiental.					
	28	La empresa tiene identificado la cantidad de materiales que utiliza en su operación.					
	29	La empresa adopta medidas para reducir el uso de la energía.					
	30	La empresa adopta medidas para ahorrar el consumo de agua.					
	31	La empresa desarrolla iniciativas para promover la reducción, reutilización y reciclaje de materiales (papel, plásticos, cartón, vidrio, etc.).					
	32	La empresa promueve proyectos de ecoeficiencia en sus productos o servicios.					
	33	La empresa desarrolla iniciativas para atender y mitigar los impactos ambientales de sus procesos y productos sobre los ecosistemas.					
	34	La empresa cumple con la regulación y normatividad vigente en materia medioambiental.					
	35	La empresa desarrolla inversiones ambientales en programas que prevenga las emisiones de gases de efecto invernadero.					
	36	La empresa cuenta con una política o un sistema de gestión ambiental.					

	No	EVALUACIÓN DE PRACTICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COTECMAR	A	B	C	D	E
PRÁCTICAS CON COMUNIDAD Y SOCIEDAD	37	La empresa involucra a la comunidad para identificar sus problemas y su aporte a la solución.					
	38	La empresa cuenta con unos compromisos con la comunidad formalmente reconocidos.					
	39	La empresa desarrolla iniciativas para mejorar el bienestar o desarrollo de la comunidad en la que ejerce influencia social.					
	40	La empresa capacita a la comunidad en la práctica de los valores democráticos y ciudadanos (convivencia, pluralismo, respeto a la diferencia, etcétera.).					
	41	La empresa desarrolla iniciativas de cooperación con entidades públicas, otras empresas y organizaciones de la sociedad civil.					
	42	La empresa promueve la lucha contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.					
	43	La empresa define una política de relación con su comunidad de influencia.					
	44	La empresa promueve relaciones transparentes con las autoridades públicas e instituciones gubernamentales.					
	45	La empresa apoya la gestión gubernamental local, regional o nacional en áreas o programas específicos.					

		No	EVALUACIÓN DE PRACTICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COTECMAR	A	B	C	D	E
PRÁCTICA CON CLIENTES	46	La empresa cuenta con mecanismos para atender preguntas, quejas y reclamos de sus clientes.						
	47	La empresa desarrolla mecanismos para fortalecer la comunicación con sus clientes.						
	48	La empresa controla los impactos de los productos y servicios en la salud de sus clientes.						
	49	La empresa ofrece información sobre los contenidos de sus productos/servicios para orientar a sus clientes sobre los modos de uso, almacenamiento y desecho.						
	50	La empresa garantiza la publicidad respetuosa de clientes y consumidores excluyendo métodos que manipulen su opinión o violenten su integridad.						
	51	La empresa define mecanismos para mejorar el servicio post-venta.						
	52	La empresa respeta la privacidad de los clientes y evita la fuga de datos personales.						

		No	EVALUACIÓN DE PRACTICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COTECMAR	A	B	C	D	E
PRÁCTICAS CON PROVEEDORES	53	La empresa ofrece información completa sobre los requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores.						
	54	La empresa cumple oportunamente con los compromisos contractuales adquiridos con sus proveedores y contratistas.						
	55	La empresa define criterios claros de evaluación y selección de contratistas y proveedores en relación a calidad, precio y responsabilidad contractual.						
	56	La empresa fortalece la comunicación y la atención a sus contratistas y proveedores.						
	57	La empresa promueve el fortalecimiento de pequeños y medianos proveedores.						
	58	La empresa impulsa iniciativas de responsabilidad social en su cadena de contratistas y proveedores.						
	59	La empresa promueve la sana competencia entre sus proveedores o contratistas.						
	60	La empresa promueve la compra y el uso de productos locales y nacionales.						

ANEXO 2 INSTRUMENTOS PARA LA VERIFICACIÓN DE MINIMOS LEGALES EN COTECMAR

MINIMOS CONTABLES					
La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al ___ de _____ del 20 __					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			
		SÍ	NO	N/A	Verificación sobre
1	¿Las políticas y prácticas contables de la empresa se rigen a través de normas y decretos generalmente aceptados en Colombia?				Verificar la estructura del plan de cuenta
2	¿Los libros de contabilidad se llevan conforme a las normas legales?				Solicitar los libros de contabilidad y verificar que las operaciones son registradas en orden cronológico.
3	¿La empresa realiza el pago de la renovación del registro mercantil dentro del término ordinario de la cámara de comercio? De realizarlo extemporáneo, ¿Cuáles son los motivos o la razón por la cual no se paga antes del 31 de marzo del año que corresponde?				
4	¿Existen procedimientos en el departamento de compras para realizar la adquisición de un bien o servicio? De existir el procedimiento en el departamento de compras, ¿cree usted que es el más adecuado o le agregaría algún proceso?				
5	¿Existen procedimientos en el departamento de cartera para realizar la venta de un bien o servicio? De existir el procedimiento en el departamento de cartera, ¿Cree usted que es el más adecuado o le agregaría algún proceso?				
6	¿Existen procedimientos en el departamento de tesorería para realizar el pago de una factura? De existir el procedimiento en el departamento de tesorería, ¿Cree usted que es el más adecuado o le agregaría algún proceso?				
7	¿La sociedad ha concedido préstamos a los socios, accionistas, vinculados o particulares, y estos guardan una estrecha relación de medio a fin con el desarrollo del objeto social, conforme a lo estipulado por el Artículo 99 del Código de Comercio? ¿Se encuentran respaldados con las garantías reales o personales y han sido fijadas las condiciones de tiempo, modo y lugar para el pago de la misma?				Determinar si existen las cuentas por cobrar referidas en el libro mayor y balances (1320, 1325 y 1370) y verificar si están contempladas dentro del desarrollo del objeto social de la empresa y la forma como fueron otorgadas. Determinar la antigüedad de las mismas, qué beneficio le genera a la sociedad y si están garantizadas.

8	Respecto de cada uno de los DEUDORES, ¿se ha realizado un estudio tendiente a determinar la recuperabilidad del saldo a su cargo y ha sido contabilizada la provisión correspondiente para su protección, resultante de dicho estudio? (Se advierte que la provisión fiscal de cartera del 5%-10%-15% ó 33%, no supe la realización del estudio técnico a que se refiere el Artículo 62 del citado Decreto).				Solicitar el estudio elaborado por parte de la compañía, verificando que efectivamente se hace el análisis individual (grupo 13 deudores), constatando la razonabilidad de la provisión registrada, con base en el grado de recuperabilidad (1399 provisión).
9	¿La empresa posee avalúos técnicos de una antigüedad menor de tres años, elaborados con los requisitos establecidos por el Artículo 64 del Decreto 2649 de 1993, modificado por el Art. 2 del Decreto 1536 de 2007, para aquellos bienes clasificados como Propiedades planta y equipos, con un valor neto en libros mayor de 20 salarios mínimos legales mensuales vigentes o totalmente depreciados, pero en uso y con un valor económico representativo y además se encuentran correctamente calculadas y contabilizadas las Valorizaciones o Provisiones, resultantes de comparar tales avalúos con el valor neto en libros de los bienes evaluados?				Solicitar los estudios técnicos y comparar la cifra resultante con el valor en libros para determinar la valorización y/o provisión, confróntarla con el registro en cuentas cruzadas de valuación. (cuentas cruzadas de valorización grupos 19 y 38 y provisión cuenta 1599)
10	¿La sociedad deprecia sus Propiedades plantas y equipos conforme a lo establecido por el inciso séptimo del artículo 64 del Decreto 2649 de 1993 y demás normas?				Indague por el sistema de depreciación que utiliza la compañía y constáte con el último registro (depreciación acumulada cuenta 1592 y la contrapartida gasto por depreciación 5160 y 5260)
11	¿La sociedad planeó y realizó la toma física de inventarios?				Solicite información acerca de la planeación para la realización de la toma física de inventarios a 31 de diciembre del último ejercicio contable realizado por la compañía (actas, procedimientos participantes, fecha de realización, aviso a la DIAN, etcétera.) Normas Relacionadas Inventarios - Artículo 63 Decreto 2649 de 1993 Obligación Legal - Artículo 52 Código de Comercio Revelaciones - Artículo 116 Núm. 3 Decreto 2649/93
12	¿Han sido estimadas las Provisiones para el impuesto de renta?				Verificar el saldo de la cuenta 261505 (Pasivos Estimados y Provisiones - Para Obligaciones Fiscales - De Renta y Complementarios) en todos los cortes mensuales para constatar el asiento correspondiente.

LISTA DE VERIFICACION MINIMOS LEGALES



PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

MÍNIMOS LEGALES

La presente verificación se adelantará para el año _____

NOMBRE SOCIEDAD: _____

NIT. _____ CONSULTOR: _____

MÍNIMOS SOCIETARIOS

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al ___ de _____ de 20__.

Junta Directiva	SI	NO	N/A	Verificación sobre:
17. ¿En la elección de los miembros a Junta Directiva se tiene en cuenta si los candidatos han aceptado un cargo directivo en otras Juntas Directivas? (ML artículo 202 del Código de Comercio).				*Indagar con administradores y Revisor Fiscal
18. ¿Hay vínculos de parentesco entre miembros principales y/o suplentes de la junta directiva hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil? (art. 435 C. Cio).				*Indagar con administradores y Revisor Fiscal *Actas Junta Directiva
19.¿Se han efectuado las reuniones ordinarias de la Junta Directiva previstas en los estatutos? numeral 2 art. 23 Ley 222 de 1995				*Estatutos *Actas Junta Directiva
20. ¿Las actas de las reuniones han sido aprobadas y asentadas en el libro respectivo debidamente suscritas por el presidente y secretario, dentro de los quince (15) días siguientes a su celebración?				Libro de Actas Junta Directiva
21.¿La Junta Directiva sometió a consideración del máximo órgano social el informe sobre la situación económica y financiera incluido los datos contables y estadísticos que establece el numeral 3 del artículo 446 del Código de Comercio? (ML)				*Actas Máximo Órgano Social *Informe

OBSERVACIONES:

MÍNIMOS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL



La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al 26 de agosto de 2011.

No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			
		SÍ	NO	N/A	Verificación sobre
1	¿Están diseñados los contratos laborales con normas claras sobre los derechos de autor de los empleados?				Verificar con el área jurídica de la compañía cuáles son las cláusulas especiales que se añaden a los contratos de trabajo.
2	¿Existen cláusulas de confidencialidad en los contratos celebrados con los empleados y contratistas de la compañía?				Verificar con el área jurídica de la compañía cuáles son las cláusulas especiales que se añaden a los contratos de trabajo.
3	¿Respetar la sociedad los derechos de autor de sus trabajadores?				Verifique con la compañía cuáles son las acciones que permiten deducir dicha situación.
4	¿Tiene la sociedad un estatuto de propiedad intelectual?				Verifique con la compañía si la sociedad posee tal documento.
5	¿Tiene registradas ante la SIC las marcas de sus productos y servicios?				Verifique los registros que posea la compañía.
6	¿Ha patentado sus invenciones, diseños industriales o modelos de utilidad?				Verifique las patentes que posea la compañía.
7	¿Tiene una política de protección de la información acerca de procesos, productos y know how?				Verifique si la sociedad posee tal documento.
8	¿Tiene un sistema de valoración de activos intangibles?				Verifique que la sociedad realice acciones encaminadas a valorar los intangibles.
9	¿Incluye en su contabilidad los costos emanados de la protección de sus bienes intangibles?				Verifique estos datos con el área contable de la sociedad.
10	¿Consulta las bases de datos a nivel mundial de patentes?				Verifique con el área jurídica de la sociedad si dicha consulta se lleva a cabo.

OBSERVACIONES:

MINIMOS LABORALES



La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al ___ de _____ del 20__.

No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			Verificación sobre
		SÍ	NO	N/A	
1	¿La empresa tiene vinculados a todos sus empleados al sistema de seguridad social?				Todos los empleados que estén vinculados con un contrato de trabajo deben estar afiliados al sistema de seguridad social (Pensiones, Riesgos Profesionales, Salud) sin importar qué tipo de
2	Además del salario, ¿paga la compañía las prestaciones sociales a las cuales tienen derecho los trabajadores, tales como intereses sobre cesantías y primas legales?				Existen ciertos trabajadores que tienen derecho a unas prestaciones especiales dependiendo de su nivel salarial o condición específica.
3	¿Cumple la empresa con las prestaciones especiales a trabajadores, tales como auxilio de transporte; dotación de calzado y vestido; licencias de maternidad, lactancia, aborto y paternidad?				Ley 15 de 1959, Decreto Reglamentario 982 de 1984 y capítulo V del Código Sustantivo del Trabajo
4	¿Paga la empresa el salario a sus empleados por lo menos una vez al mes?				El C.S.T. establece que el salario puede ser pagado en el tiempo que las partes pacten siempre y cuando no supere un mes.
5	¿Realiza la Corporación la consignación al fondo de cesantías de sus empleados a más tardar el 15 de febrero de cada año?				A los trabajadores que fueron vinculados después de la entrada en vigencia de la ley 50 de 1990 y a quienes decidieron acogerse a esta ley en términos de cesantías, se les debe consignar las cesantías a un fondo de pensiones antes del 15 de febrero de cada año correspondiente.
6	¿Están todos los trabajadores de la sociedad sometidos al régimen de cesantías de la Ley 50 de 1990?				Los trabajadores vinculados antes de la entrada en vigencia de la Ley 50 del 90 pudieron haber decidido mantenerse en el régimen anterior, según el cual el empleador debe conservar el monto de las cesantías hasta que el trabajador se retire de su trabajo.
7	¿Cumple la empresa con la cuota de aprendices establecida por la ley?				El artículo 32 del C.S.T. establece cuales empresas y en qué proporción deben vincular aprendices.
8	¿La empresa hace constar por escrito la celebración de contratos a término fijo de sus				Los contratos a término fijo deben constar por escrito, de lo contrario se entienden celebrados a término indefinido.
9	¿Hace constar la sociedad por escrito el periodo de prueba de los contratos que celebra con sus trabajadores?				El artículo 77 del C.S.T. establece que el periodo de prueba debe constar por escrito, de lo contrario no se podrá dar por terminada la relación laboral sin justa causa sin que se presente una indemnización
10	¿Paga la sociedad los recargos por horas extras, nocturnas o dominicales a sus trabajadores?				Los recargos por jornada extraordinaria (aquella que supere 8 horas diarias) equivalen a un 25% del salario si es diurno y 75% del salario si es nocturno. Los recargos por trabajo dominical equivalen al 75% del salario.

11	¿Emplea la sociedad menores de edad?				El artículo 10 del C.S.T. exige que los menores entre 15 y 18 años obtengan una autorización del inspector del trabajo para poder trabajar. El trabajo de menores de 15 años está prohibido.
12	¿Tiene la sociedad un reglamento interno de trabajo?				El artículo 105 del C.S.T. establece quienes están obligados a implementar un reglamento interno de trabajo.
13	¿Ofrece la sociedad beneficios extra a sus empleados tales como fondos de empleados, bonificaciones o primas extralegales entre otros?				Verificar con el área de recursos humanos cuáles son los beneficios extras que tiene la sociedad.
14	¿Establece la empresa un procedimiento para que los trabajadores sean llamados a descargos en caso de incurrir en alguna falta?				Verificar si existe algún procedimiento disciplinario estipulado por la empresa en donde se le permita a los trabajadores explicar lo sucedido en los casos de presuntas faltas, tal como lo establece la Corte Constitucional.
15	¿Permite la existencia de una o varias asociaciones o sindicatos dentro de su empresa?				Las uniones sindicales y otro tipo de asociaciones colectivas son un derecho de los trabajadores que debe ser reconocido por el empleador.
16	¿Usa la empresa intermediarios para realizar la contratación laboral?				Es necesario verificar si el intermediario ejerce o no subordinación. Si el intermediario no le informa quién es el verdadero
17	¿Usa la Corporación empresas de servicios temporales para vincular empleados?				Las empresas de servicios temporales sólo deben ser utilizadas para: Trabajo ocasional o transitorio Incrementar producción por 6 meses, prorrogables 6 meses más Suplir personal en vacaciones, incapacidad o licencias. Los trabajadores en misión tienen los mismos derechos
18	¿La empresa celebra contratos con cooperativas de trabajo asociado?				No se debe abusar de esta figura tratando de desvirtuar la relación laboral para evitar pago de prestaciones sociales, parafiscales y afiliación al sistema de seguridad social.
19	¿Laboran en la empresa personas vinculadas con un contrato de prestación de servicios?				No se debe abusar de esta figura tratando de desvirtuar la relación laboral para evitar pago de prestaciones sociales, parafiscales y afiliación al sistema de seguridad social.
20	¿La empresa les exige a sus contratistas las certificaciones de afiliación al sistema de seguridad social de los trabajadores de estos últimos?				Todos los beneficiarios se hacen responsables solidariamente por lo que le ocurra a los trabajadores de los contratistas.
21	¿Tiene la empresa conformado un COPASO?				Es una obligación del empleador conformar y registrar un COPASO ante el Ministerio de la Protección Social.
OBSERVACIONES:					

MINIMOS AMBIENTALES



La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al ___ de _____ del 20__.

No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			
		SÍ	NO	N/A	Verificación sobre
1	¿Ejerce la empresa producción limpia en todos los procesos?				La empresa debe evitar diversas manifestaciones de contaminación del medio ambiente.
2	¿La empresa previene e informa al Ministerio del Medio Ambiente sobre factores de riesgo ecológico?				Corresponde al Ministerio del Medio Ambiente hacer evaluación, seguimiento y control de los factores de riesgo ecológico y de los que puedan incidir en la ocurrencia de desastres naturales y coordinar con las demás autoridades las acciones tendientes a prevenir la emergencia o a impedir la extensión de sus efectos. Decreto 2143 de 1997.
3	¿Cuenta la empresa con licencia ambiental?				Decreto 216 de 2003.
4	¿Cumple la empresa con los requisitos de producción limpia?				Ley 677 de 2001 y Decreto 2484 de 2003.
5	¿Cuenta la empresa con las licencias y permisos fitosanitarios necesarios para sus productos?				Verificar con el área jurídica
6	¿Realiza estudios de impacto ambiental y realiza actividades de control y seguimiento de manera periódica?				Verificar con el area ambiental.
7	¿Maneja adecuadamente la empresa los residuos químicos, sólidos y líquidos que produce?				Verificar dicha información con el área ambiental
8	¿Posee la empresa un programa de reciclaje?				Verificar si la sociedad adelanta acciones encaminadas a desarrollar un programa de reciclaje.
9	¿Está certificada la compañía en ISO 14000 o algún otro certificado ambiental?				Verifique con el área ambiental si se posee tal certificación.

OBSERVACIONES:

MÍNIMOS RELACION CON CLIENTES



La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al ___ de _____ del 20__.

No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			Verificación sobre
		SÍ	NO	N/A	
1	¿La empresa ofrece el debido control sobre la calidad de los bienes, servicios e información que se les brinda a los clientes?				Ley 446 de 1998, Decreto especial 3466 art. 24 de 1982; Código de Comercio art. 75, 46 77 y ss., Decisión 486 de la CAN.
2	¿Determina la empresa el control sobre los precios justos de los productos, bienes y servicios?				Decreto 3466 art. 18 de 1982, Código de Comercio arts. 48 y 49.
3	¿Propicia la empresa la vigilancia de los derechos del consumidor y acoge el registro de calidad e idoneidad de bienes y servicios?				Decreto 3466 de 1982 art. 5
4	¿Evita la empresa incurrir en casos de competencia desleal?				Ley 256 de 1996 arts. 8 y 14, ley 155 de 1959 art. 10, Decreto 3236 de 1962 art.14, Régimen común de propiedad art. 259, Decreto 1302 de 1964 art. 17.industrial.
5	¿Está certificada la empresa en ISO 9001?				Verifique con el área de calidad de la compañía si posee tal certificación.

OBSERVACIONES:

MÍNIMOS RELACION CON PROVEEDORES



La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al ___ de _____ del 20__.

No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			Verificación sobre
		SÍ	NO	N/A	
1	¿Valora la empresa con solidez y reconoce con honestidad la relación con los proveedores?				Código de Comercio arts. 48, 51, 53 y 56; Decisión 486 de 2000 de la CAN, ley 446 de 1998, Decreto Especial 3466 de 1982 y Decreto 2153 de 1992.
2	¿Se acoge la empresa al control de la Superintendencia de Industria y Comercio como ente rector de la calidad de bienes y servicios?				Decreto 3466 art. 43

OBSERVACIONES:

ANEXO 3 ANÁLISIS EXTERNO – CASOS EMPRESARIALES

SURTIGAS S.A. E.S.P.	
	
Responsabilidad Social Empresarial	
Enfoque estratégico	El enfoque de RSE, es la relación causa efecto entre Responsabilidad Social Empresarial y desarrollo sostenible, se soporta desde una Política Corporativa, diseñada deliberadamente y armónicamente en todos los Sistemas de la Organización. Cuentan con un Sistema de Gestión de RSE que integra a todos los grupos de interés a través de la cadena de valor para lograr la sostenibilidad, dicho sistema tiene la misión de involucrar a los grupos de interés en la cadena de valor del negocio, con una visión compartida hacia la sostenibilidad, que comprenden la dimensión económica, Social y ambiental.
Estructura orgánica	El seguimiento del sistema de RSE se hace a través de un Comité de Responsabilidad Social Empresarial presidido por la Gerencia General, y el cual está conformado por 19 miembros. Cuenta con la Fundación Surtigas, la cual hace parte del SG de RSE, cuya responsabilidad es atender el grupo de interés Comunidad y coordinar el comité de RSE.
Principios y Prácticas Responsables	<p>La empresa ha incursionado en la práctica de negocios inclusivos, los cuales son modelos financieramente sostenibles que vinculan a los negocios y las comunidades pobres en beneficio de ambas partes. Incluye a comunidades pobres por varios lados: por el lado de la Demanda como clientes y por el lado de la Oferta como empleados, productores y empresarios en las distintas partes de la cadena de valor.</p> <p>Experiencia 1: Producto Brilla de Surtigas: Comenzó en el año de 2007. Incluye a la comunidad por el lado de la Demanda, como clientes. Consiste en darles acceso a créditos a los clientes que durante 4 años fueron buenos clientes, que nunca dejaron de pagar el servicio. Estos créditos les permite, por el valor aprobado, comprar de unas empresas afiliadas a brilla, una variedad de cosas.</p> <p>Experiencia 2: Proyecto Jóvenes con Valores Productivos- Inserción Laboral: Incluye a la comunidad por el lado de la Oferta, como empleados.</p> <p>Experiencia 3: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD: Está en proceso de inicio. Se pretende vincular a las comunidades por el lado de la Oferta, como empresarios, para que puedan ofrecer un producto o servicio que Surtigas requiere, que se articule a la cadena de valor de la empresa y que el negocio obtenga la sostenibilidad a través de ese gran cliente.</p> <p>En el ámbito ambiental, establecieron en el 2011 el desarrollo de la iniciativa Huella de carbono.</p>
Grupos de Interés	Los Grupos de Interés definidos por la empresa son: Accionistas, Clientes y contratistas, Colaboradores, Comunidad y medio ambiente, Medios de comunicación.
Compromisos con Grupos de Interés - Canales de Comunicación	<p>El dialogo con las partes interesadas se traducen en programas, proyectos y actividades que dan respuesta a sus requerimientos, con el objeto de cerrar la brecha entre sus necesidades y expectativas. La relación con clientes o Usuarios aseguran un marketing responsable, políticas de protección y privacidad y las competencias en servicio al cliente. Sobre la calidad de vida laboral, temas en Derechos humanos, Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo, Capacitación y Desarrollo, la Política de Remuneración y Distribución de los beneficios de empresa, su relación con grupos de trabajadores organizados, Jubilación y Retiro.</p> <p>Se realiza la proyección de la RSE hacia Contratistas y Proveedores, así como el reconocimiento de sus derechos.</p> <p>El criterio de protección del Medio Ambiente desarrolla una gestión ambiental con actividades que prevengan la contaminación.</p> <p>En cuanto a comunidad evalúa el impacto de las acciones de la empresa hacia ella, su desarrollo tecnológico y la proyección que la empresa hace a través de los proyectos adelantados por la Fundación Surtigas.</p>
Metodología de Reporte de Sustentabilidad	Tiene un indicador de gestión que es medido mensualmente, así como se mide la operación del gas y el recaudo de cartera, y es jalonado por todas las áreas de la empresa. Acorde a referentes internacionales de gestión y comportamiento, se encuentra en proceso de adoptar los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) pertinentes, así como formar parte de los signatarios del Pacto Global.

Responsabilidad Social Empresarial

<p>Enfoque estratégico</p>	<p>La estrategia de RSE está definida en términos de gestionar de manera responsable las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, a partir del reconocimiento de sus necesidades y expectativas, y de la adopción de prácticas que busquen el beneficio mutuo, con el fin de contribuir a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. La RSE es una estrategia de negocio que se evidencia en su marco estratégico 2008-2015 y está dirigida a apalancar los objetivos de la empresa; es así como hace parte integral de su visión y misión.</p>
<p>Estructura orgánica</p>	<p>Existe una Dirección de HSE y Gestión Social, el cual posee una subordinación administrativa de la Vicepresidencia de Servicios y Tecnologías.</p>
<p>Grupos de Interés</p>	<p>Los Grupos de Interes identificados por Ecopetrol son: Accionistas e Inversionistas, Empleados, pensionados y sus familiares, Contratistas y sus empleados, Socios, Clientes, Estado, Sociedad y Comunidad.</p>
<p>Compromisos con Grupos de Interés - Canales de Comunicación</p>	<p>En 2009 contrató una consultoría con la Fundación DIS dirigida a conocer las percepciones, necesidades y expectativas de sus grupos de interés, para lo cual se diseñaron herramientas cualitativas y cuantitativas aplicadas con representatividad , así: * Encuestas a muestras aleatorias de empleados, familiares y pensionados, contratistas y sus empleados, sociedad y comunidad, y accionistas. *71 entrevistas en profundidad a actores clave de los siguientes grupos de interés: accionistas, empleados (incluye líderes sindicales), contratistas, clientes, socios, sociedad y comunidad, y Estado. *11 sesiones de grupo (grupos focales) a pensionados y comunidades. Como resultado, el Modelo de RSE fue ajustado, específicamente en lo relativo a los compromisos y objetivos con cada uno de los grupos de interés.</p>
<p>Prácticas Responsables</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante el 2009 avanzó en su estrategia para contar con talento humano de clase mundial que soporte los planes de crecimiento y que la convierta en un gran lugar para trabajar. 2. En el año 2009 se obtuvieron 70,7 puntos como resultados de la medición de clima organizacional a través de la encuesta del Great Place To Work, superando los 63,9 puntos obtenidos en el 2008. 3. En el año 2009 firma la Convención Colectiva con los sindicatos coexistentes para un periodo de cinco años comprendidos entre el 2009 y 2014. 4. Creación de Unidad dedicada al aseguramiento del proceso ético a nivel interno y en su relacionamiento con los grupos de interés, reforzando el canal de comunicación a través de la línea de quejas, denuncias y reclamos. 5. Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas y aprobación de la Política de Derechos Humanos de la empresa, constituyendo un Comité de Derechos Humanos. 6. En el año 2009 se efectuó una Inversión social directa de \$135.638 millones focalizados en cinco líneas de acción: ambiental; desarrollo económico y proyectos productivos; fortalecimiento institucional y comunitario; salud y servicios públicos, y educación y cultura. Se invirtieron en gestión social \$125.578 millones destinados a proyectos de educación, ambiente, infraestructura y saneamiento básico, entre otros. 7. Fortalecimiento de directrices en contratación local y regional. 8. Programa de Desarrollo de Proveedores. 9. Reducción del contenido de azufre en el diesel. 9. Construcción de dos plantas de biocombustibles: biodiesel y etanol.
<p>Metodología de Reporte de Sustentabilidad</p>	<p>Desde el año 2006, edita y pone a disposición de todos sus grupos de interés los Informes de RSE, que a partir del 2010 presentan bajo la guía metodológica de tercera generación de indicadores de Global Reporting Initiative (G3 - GRI), estándar internacionalmente reconocido como el más avanzado para dar a conocer la gestión de sostenibilidad de las empresas, y lo denominan Reporte de Sostenibilidad.</p>

Responsabilidad Social Empresarial

Enfoque	La gestión empresarial determinada por políticas y prácticas operacionales enfocadas a mejorar la competitividad de la Empresa, implica la relación con sus grupos de interés para identificar y expandir la conexión entre la creación de valor económico y valor social y la sustentabilidad ambiental de su entorno empresarial, sobre la base de los valores de la confianza y la transparencia en la interacción. La estrategia empresarial se proyecta sobre los fundamentos de la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible, como conceptos que proponen un ejercicio empresarial integral en la perspectiva de la sostenibilidad del negocio y de la sociedad, en el contexto de un mundo globalizado regido por las oportunidades y exigencias de la economía de mercado.
Estructura orgánica	Cuenta con un Comité de RSE integrado por la Vicepresidencia Industrial, Vicepresidencia Financiera y de Desarrollo Corporativo, la Vicepresidencia Administrativa, la Vicepresidencia Agrícola, la Gerencia de Gestión Humana, la Jefatura del Área Ambiental y la Dirección de la Fundación Caicedo Gonzalez. Se reúne trimestralmente para presentar sus recomendaciones a la Junta Directiva. Tiene el apoyo de la Fundación Caicedo Gonzalez, la cual actúa como gestor de la dimensión externa.
Grupos de Interés	La Empresa identifica y prioriza, en su orden: Trabajadores, Clientes, Proveedores, Contratistas, Comunidad.
Compromisos con Grupos de Interés - Canales de Comunicación	En el año 2008 priorizó y definió temas relevantes con los G.I., mediante consulta directa, en asesoría de la firma consultora AxisRSE S.A., con la participación de la Presidencia y un grupo de ejecutivos de la misma. Durante el año 2010 el Comité de RSE de la Empresa analizó sus grupos de interés, estudió las expectativas e intereses de cada uno en la relación y definió compromisos, constituyéndose en criterio para la acción. Cuentan con una Política de Comunicaciones, dirigida a promover nuevos escenarios de comunicación y a fortalecer los existentes. Algunos canales de comunicación utilizados son: Informe de Gestión, Informe de Sostenibilidad, Reporte de RSE de la FCG, Página Web, InformaRSE, Intranet/Boletín.
Principios y Prácticas Responsables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración voluntaria con sus comunidades adyacentes, la educación formal y su mejora, aportando así al desarrollo del capital humano de los habitantes locales. 2. La Fundación González Caicedo (gestor de la dimensión externa), asume la construcción de su oferta de educación con énfasis técnico. 3. Articulación de la cadena de formación a los requerimientos del entorno Políticas Públicas Educativas del Gobierno Nacional. 4. En Octubre de 2009 se adhirió a los Principios del Pacto Global. 5. Desarrollo de un Sistema de Gestión en el Sistema de Control Interno (SCI), uno de los elementos es la gestión del riesgo. 7. Iniciativas de Mitigación de Incendios. 8. Desarrollo de Programa IngeniaRSE 9. Proyecto Familias con Bienestar. 10. Programa de erradicación de trabajo infantil en la Industria Azucarera Colombiana. 11. Vinculación de 758 personas que eran empleados de proveedores de servicios de mano de obra.
Metodología de Reporte de Sustentabilidad	Realizan el Informe de Sostenibilidad conforme a los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) en su tercera versión G3. La asesoría para la elaboración y edición esta a cargo de la consultora AxisRSE S.A. La planificación, definición de contenidos, temas y grupos de interés relevantes es liderado por el comité RSE.

Responsabilidad Social Empresarial

<p>Enfoque estratégico</p>	<p>Conciben la responsabilidad social y sustentabilidad, como la generación de buenos resultados en la empresa hoy, para que los consumidores tengan un mejor mañana. Su compromiso social no está orientado a otorgar una ventaja competitiva sino, que estan abiertos a compartir los procesos para promover entre los grupos de interés, así como con otras empresas las mejores prácticas en responsabilidad social y sustentabilidad.</p>
<p>Estructura organica</p>	<p>Cuenta con un equipo corporativo de sustentabilidad , el cual define las metas o parámetros de monitoreo de los impactos ambientales, económicos y sociales para desarrollar actividades que minimizen estos.</p>
<p>Grupos de Interés</p>	<p>Los grupos de interés identificados son: Colaboradores, Accionistas y Socios, Consumidores, Clientes, Proveedores, Gobierno, Organizaciones de la Sociedad Civil y Generaciones futuras.</p>
<p>Compromisos con Grupos de Interés - Canales de Comunicación</p>	<p>Sus compromisos se basan en 4 programas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometidos con la salud: Reformulación de productos acordes a la OMS, Introducción de etiquetado nutricional, Reestructuración de la publicidad para los niños. 2. Comprometidos con el medio Ambiente: Los esfuerzos son dirigidos en 5 líneas de producción (ahorro de energía, reducción de emisiones, ahorro de agua, manejo integral de residuos sólidos y y responsabilidad social ambiental. 3. Comprometidos con los colaboradores:Mejoramiento de la cultura organizacional y del lugar de trabajo. 4. Comprometidos con la Sociedad: Apoyo a actividades de compromiso social, Donaciones en especies o económicas
<p>Prácticas Responsables</p>	<p>Prácticas Ambientales: Centran sus esfuerzos en estas áreas claves: Ahorro de energía,Reducción de emisiones, Ahorro de agua y Manejo integral de residuos sólidos.</p> <p>Prácticas con la salud del Cliente: Promoción de un estilo de vida saludable, que incluye tanto una alimentación correcta como la práctica frecuente de actividad física. A través del programa "Comprometidos con tú salud" se ha realizado acciones concretas en cinco áreas: Productos, Educación en Salud y Nutrición, Fomento y promoción de la Actividad Física, Alianzas Estratégicas e Investigación y Empresa Ejemplar.</p> <p>Prácticas Sociales: Restauración de bosques y selvas en todo el país, oportunidades de micro-financiamiento para propietarios de pequeñas empresas y educación de los niños.</p> <p>Iniciativas Voluntarias: Apoyo a programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente.</p>
<p>Metodología de Reporte de Sustentabilidad</p>	<p>Se basó en los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI), en su versión G3. Dicho informe cuenta con un nivel de aplicación B "selft declared" de acuerdo al número de indicadores que en el reportan y que indica el GRI. Se han apoyado en esta metodología con el objeto de fomentar la transparencia y facilitar la comparabilidad con otros de la misma naturaleza alrededor del mundo. Este informe no cuenta con una verificación externa.</p>

