

CONTENIDO

	Página
0. INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	1
2. DEFINICIONES	2
3. CONSIDERACIONES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	2
3.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	2
3.2 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	3
3.3 IMPLICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES	4
3.4 ENFOQUE DE LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE Y SU INTERRELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	4
4. ENFOQUE ESTRATÉGICO	5
4.1 IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS SIGNIFICATIVOS	6
4.2 RIESGOS ASOCIADOS A UN ENFOQUE DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE.....	11
4.3 ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	12
4.4 CONSIDERACIONES LEGALES.....	12
5. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE UN ENFOQUE SOCIALMENTE RESPONSABLE	14
5.1 POLÍTICA Y COMPONENTES DE UNA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE	14
5.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN ENFOQUE DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE.....	15

	Página
5.3 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	30
ANEXOS	
ANEXO A. (Informativo) DEFINICIONES	35
ANEXO B. (Informativo) DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS	39
ANEXO C. (Informativo) OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO	44
ANEXO D. (Informativo) BIBLIOGRAFÍA	53
Figura	
Figura 1. Ciclo de Gestión en un Enfoque Socialmente Responsable	5

RESPONSABILIDAD SOCIAL

0. INTRODUCCIÓN

Esta guía proporciona directrices para un enfoque socialmente responsable de la gestión en las organizaciones y comparte principios comunes con otros sistemas e instrumentos de gestión. Por tanto, hace parte de un sistema voluntario que va más allá del marco legal, que corresponde a una época en que las organizaciones y la comunidad internacional están adquiriendo una nueva comprensión de la importancia de crear un entorno equitativo y sostenible para el desarrollo y el bienestar de las personas.

El concepto de Responsabilidad Social ha venido adquiriendo mayor definición, legitimación, exigencia y aval entre la comunidad internacional y en el mundo de las relaciones entre organizaciones. Así, ha pasado a ser una exigencia de la sociedad contemporánea y de la economía global, y un factor cada vez más importante en las decisiones sobre inversión, producción y comercialización.

La Responsabilidad Social implica una visión integral de la sociedad y su desarrollo, y entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de las personas y la vigencia de organizaciones comprometidas con las libertades y los derechos humanos, y el cuidado del medio ambiente.

El impacto de la organización se extiende a las partes interesadas (*stakeholders*) tanto en el ámbito externo, con los clientes (usuarios o consumidores), con los proveedores, con otras organizaciones, con el Estado, y con la comunidad; así como en el ámbito interno con los colaboradores, trabajadores, directivos y con los asociados, entre otros.

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta guía puede ser aplicada a cualquier tipo organización y se centra en proporcionar directrices para:

- a) establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión.
- b) involucrar a las partes interesadas (*stakeholders*) en una gestión socialmente responsable.

- c) comunicar y evidenciar este enfoque ante las partes interesadas (*stakeholders*)

Esta guía es de carácter voluntario y su aplicación no exime a las organizaciones del cumplimiento de las disposiciones legales vigentes aplicables, ni es contraria a las mismas; y no tiene intención de ser utilizada para propósitos reglamentarios, contractuales ni de certificación.

2. DEFINICIONES

Las definiciones que se utilizarán para la correcta interpretación de esta guía se encuentran en el Anexo A, de este documento.

3. CONSIDERACIONES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

3.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Con criterio eminentemente pedagógico, se enumeran a continuación los más relevantes antecedentes de la historia reciente, tanto en el ámbito mundial, como latinoamericano y nacional. En el Anexo D se encontrará un inventario bibliográfico e igualmente se recomienda consultar el documento “Estado del Arte con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de la Responsabilidad Social”.

3.1.1 Desarrollos en el ámbito mundial

Entre muchos otros, cabe destacar:

- la corriente de los derechos del consumidor.
- la doctrina de los derechos humanos.
- la tendencia ambiental y sus cuerpos legislativos y regulatorios asociados (OSHAS 18000 e ISO 14000).
- el desarrollo del concepto de desarrollo humano, propiciado por la ONU, en contraposición con el concepto de seguridad nacional,
- el desarrollo de la teoría y la legislación sobre gobierno corporativo, iniciados por el Banco Mundial y Transparencia Internacional.
- la acelerada transición de un mundo centrado en estados nacionales y bloques de naciones, a un mundo centrado en organizaciones.
- la evolución de un concepto de desarrollo como creación de riqueza a un concepto ampliado de desarrollo sostenible.

3.1.2 Desarrollos desde América Latina

En América Latina ha existido una larga historia de acciones filantrópicas. En los años 80 se fomentó la constitución de centros de promoción de la responsabilidad social con recursos nacionales y aportes de cooperación internacional tales como, entre otros, el Instituto Ethos, Acción Empresarial, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, entre otros.

3.1.3 En Colombia

Se han dado desarrollos que recogen la primera época de la filantropía. En este sentido, las organizaciones colombianas han tenido una larga historia de acciones en beneficio de los trabajadores y las comunidades menos favorecidas, como son la creación de viviendas populares, centros de salud y educativos, así como la creación del sistema de subsidio familiar.

Desde hace cerca de 40 años, estas iniciativas culminaron con la creación de diversas fundaciones con claras funciones sociales y medioambientales.

En la década de los años 70, la ANDI construyó y propuso un modelo de Balance Social, que fue adaptado de otras experiencias.

En los años 80 y comienzos de los 90, surgieron múltiples iniciativas académicas y sociales sobre la responsabilidad social de las organizaciones, que llevaron a la creación de la Red Iberoamericana de Ética de las empresas y las organizaciones y, más recientemente, a la participación activa en la iniciativa de la Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial.

3.1.4 Definición de Responsabilidad Social

Es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas (*stakeholders*), y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.

3.2 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Una gestión socialmente responsable de las organizaciones estará enmarcada dentro de los siguientes principios éticos y gerenciales:

- 1) *El respeto a la dignidad de la persona humana*, que es inherente a la naturaleza y destino trascendente del ser humano y que le otorga derechos fundamentales irrenunciables e inalienables, de carácter personal, sociocultural y medioambiental, que las organizaciones deben reconocer y promover.
- 2) *La responsabilidad legal*: las actuaciones de las organizaciones, no sólo estarán enmarcadas dentro de la Constitución y las leyes que les apliquen, sino que se guiarán por la búsqueda proactiva de las normas aplicables, con el fin de asegurar el espíritu de las mismas.
- 3) *La autorregulación ética*: la gestión socialmente responsable implica una integración coherente de la misión y visión con el marco ético (valores y principios) que ha construido la organización.
- 4) *La participación*: los líderes han de promover que todo el personal se involucre en la gestión socialmente responsable, para que cada persona sea tenida en cuenta y que sus capacidades se pongan en función de los fines comunes de la organización y de la sociedad.
- 5) *El enfoque de procesos*: los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- 6) *La solidaridad*: entendida como la determinación firme y perseverante de trabajar por el beneficio mutuo, de modo tal que las organizaciones y sus partes interesadas (*stakeholders*) puedan alcanzar juntas aquello que aisladas no resulta viable.
- 7) *El desarrollo humano integral*: como compromiso por preservar el patrimonio ambiental, cultural y social para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales, lo que implica que la organización integre en su estrategia los impactos económicos, sociales y medioambientales de su operación.
- 8) *La mejora continua*: implica que las organizaciones guiarán con sentido ético el constante mejoramiento de sus procesos económicos, sociales y ambientales.

3.3 IMPLICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones socialmente responsables generan desarrollo con sostenibilidad económica, social y ambiental.

Asumir un enfoque socialmente responsable implica:

- a) convicción, como manifestación de la voluntariedad de asumir decisiones y acciones frente a las necesidades, intereses, satisfacciones y expectativas de todas las partes interesadas (*stakeholders*),
- b) compromiso y responsabilidad con las consecuencias e impactos de sus acciones y decisiones;
- c) planificación de la gestión que implica: la definición de políticas, objetivos y estrategias;
- d) desarrollo de capacidades y habilidades para anticipar, responder y manejar temas y problemas relacionados con las expectativas y demandas sociales de las partes interesadas (*stakeholders*);
- e) coherencia entre el esquema de valores, las decisiones y las acciones;
- f) medición, análisis y mejora.

3.4 ENFOQUE DE LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE Y SU INTERRELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

La responsabilidad social se constituye en un enfoque de gestión que integra a toda la organización. Como tal, se espera que fortalezca los sistemas de gestión, en términos de confiabilidad, transparencia, y creación de valor para todas las partes interesadas (*stakeholders*), además de proveer los criterios mínimos para procesos voluntarios de verificación y auditoría ética y social, mejorando sistemáticamente el desempeño social de las organizaciones. Esta concepción, a su vez, muestra la nueva conciencia de los múltiples factores que determinan la sostenibilidad de las organizaciones en materia económica, ambiental y social.

Este enfoque pretende que todas las recomendaciones consideradas se identifiquen, se entiendan, se gestionen e interrelacionen entre sí como un todo, de manera integral, eficiente y eficaz, en el logro de sus objetivos. Por lo anterior, esta guía sugiere adoptar el enfoque ya clásico del PHVA, como el ciclo natural de gestión, lo que permite, de más fácil manera, integrar el enfoque de responsabilidad social a todos los sistemas de gestión vigentes en cualquier organización. Más concretamente, esta guía sugiere seguir un derrotero de 10 pasos

a lo largo del PHVA, los cuales serán detallados en los dos capítulos siguientes, tanto en su componente conceptual (véase el Numeral 3), como en su componente práctico de gestión (véase el Numeral 4).

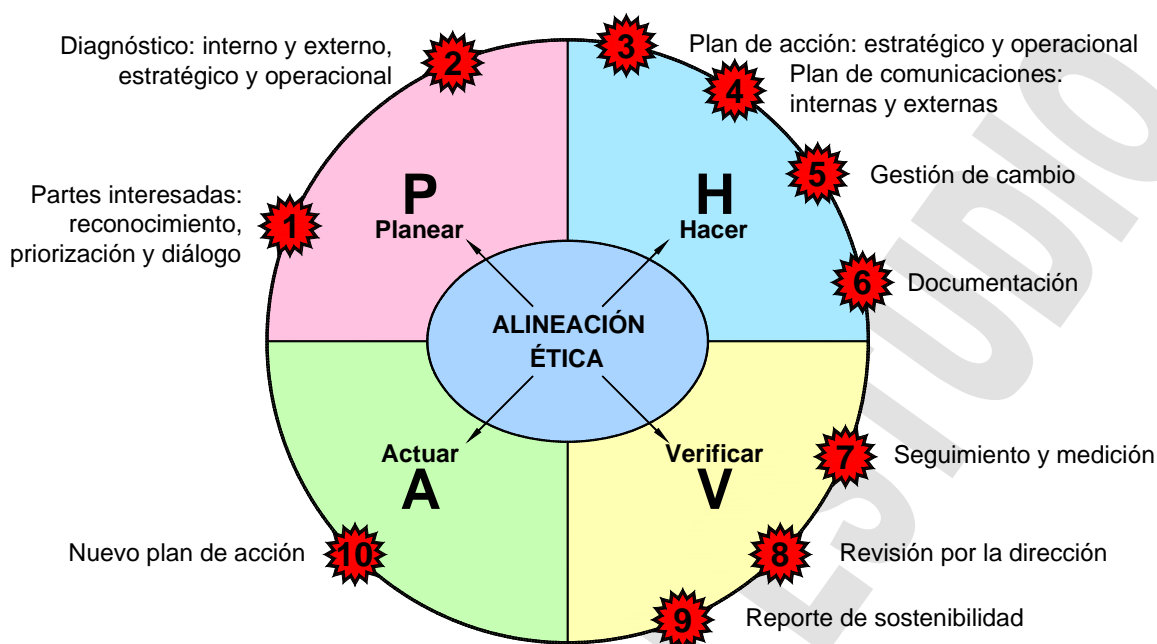


Figura 1. Ciclo de Gestión en un Enfoque Socialmente Responsable

Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de responsabilidad social, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes e interactuando con aquellos que no lo son, esto puede facilitar la planificación, asignación de recursos, establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia y la eficiencia global de la organización.

A continuación se citan algunas de las normas y documentos de referencia para otros sistemas de gestión que interactúan en las organizaciones con la gestión de responsabilidad social:

- | | |
|-----------------|--|
| NTC-ISO 9001 | - Sistema de Gestión de la Calidad |
| NTC-ISO 14001 | - Sistema de Gestión Ambiental |
| NTC-OHSAS 18001 | - Sistema de Seguridad e Higiene Ocupacional |
| NTC 5254 | - Gestión del riesgo |

4. ENFOQUE ESTRATÉGICO

La orientación estratégica de las organizaciones socialmente responsables implica reflejar en su misión, visión, valores, políticas y objetivos organizacionales las consideraciones contenidas en este numeral.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS SIGNIFICATIVOS

Los aspectos significativos que deben considerarse al adoptar un enfoque de responsabilidad social en la gestión de una organización, son:

- a) Alineación ética de los valores y prácticas organizacionales;
- b) Identificación de las partes interesadas (*stakeholders*);
- c) Análisis del entorno en sus diferentes componentes estratégicos;
- d) Otros: equilibrio y gradualidad en la fijación de objetivos, administración del enfoque de Responsabilidad Social a través del tiempo y gestión del cambio.

Finalmente, será necesario considerar variables tales como:

- a) Identificación y análisis de riesgos;
- b) Enfoque organizacional hacia el desarrollo sostenible;
- c) Consideraciones legales.

4.1.1 Valores y prácticas organizacionales

Cuando una organización asume un enfoque socialmente responsable, necesita revisar sus prácticas organizacionales y adecuarlas a sus principios éticos.

Para garantizar la legitimidad de los principios éticos, se recomienda:

- a) *en el ámbito interno*, verificar la pertinencia, aceptabilidad y aplicabilidad de los principios y valores a través de procesos de consenso entre los miembros de la organización;
- b) *en el ámbito externo*, verificar con las partes interesadas (*stakeholders*) la aceptación y el nivel de concertación de los valores y principios de la organización.

Los principios y valores serán los criterios para la toma de decisiones en la organización. La decisión de asumir la responsabilidad social ha de ser tomada por la alta dirección; luego es necesario alinear toda la gestión de la organización con sus principios y valores. Como esto genera una transformación, es conveniente considerar la gestión del cambio organizacional.

Una gestión socialmente responsable incluye, entre otros:

- a) buen gobierno corporativo;
- b) respeto por los derechos humanos (véase el Anexo B) y laborales;
- c) cumplimiento de las normas de protección y mejoramiento del ambiente;
- d) protección de la organización y de sus partes interesadas (*stakeholders*) frente a prácticas asociadas a la corrupción y a la competencia injusta;
- e) contribución al desarrollo económico y social;
- f) respeto y protección al usuario.

4.1.2 Partes interesadas (*stakeholders*)

Se llaman partes interesadas (*stakeholders*) aquellos grupos de actores que afectan o son afectados por la actividad de la organización. Se expresan tanto en términos de intereses y expectativas comunes o complementarios, como de impactos negativos recíprocos.

Tener en cuenta las expectativas y necesidades de las partes interesadas (*stakeholders*) constituye uno de los elementos centrales en la construcción de un enfoque estratégico de Responsabilidad Social.

Cada organización, en sus niveles local, nacional, regional e internacional, identificará sus partes interesadas (*stakeholders*) detalladamente, dentro de una categorización general que contempla, entre otros:

- a) representantes de la organización, tales como socios, asociados, propietarios, directivos, aliados y gremios;
- b) trabajadores y sus organizaciones;
- c) clientes y consumidores y sus organizaciones;
- d) competidores;
- e) estado, sus representantes e instituciones;
- f) comunidades, tanto locales como regionales según el ámbito de operación de la organización, incluidas sus minorías y diferentes formas de organización social;
- g) proveedores de todo tipo: de insumos, capital, servicios, conocimiento, tecnología y
- h) otros que resulten relevantes para la organización, tales como la academia, los medios de comunicación, entre otros.

En este proceso, la organización debería implementar una metodología que permita, de manera ordenada y sistemática:

- a) identificar sus partes interesadas (*stakeholders*), así como los impactos que se dan entre éstas y la organización;
- b) a través de procesos participativos, identificar los intereses y expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*) con la organización;
- c) identificar y comunicar los intereses y expectativas que tiene la organización con respecto a sus partes interesadas (*stakeholders*);
- d) establecer los intereses comunes y complementarios;
- e) generar un cuerpo de relaciones de cooperación y establecer compromisos, de manera suficientemente diferenciada por cada parte interesada, con miras a desarrollar los intereses comunes y complementarios y a minimizar los impactos negativos recíprocos;
- f) determinar y manejar indicadores cuantitativos y cualitativos con los cuales pueda medir su desempeño económico, ambiental y social, y comunicar sus resultados de manera

periódica a las partes interesadas (*stakeholders*) que han estado implicadas en su gestión;

- g) verificar el grado de satisfacción de las partes interesadas (*stakeholders*) y procurar el mejoramiento de su desempeño.

El desarrollo de estas relaciones puede variar muy profundamente por razones como las siguientes:

- emplazamiento de la organización y la dimensión territorial y regional: la proximidad, el área o ámbito de impacto, si es local, nacional o internacional;
- especificidades de cada región: su cultura y desarrollo socioeconómico;
- continuidad en las organizaciones de las personas que manejan las relaciones con las comunidades;
- frecuencia de las relaciones;
- convicción de las personas que lideran y gestionan la Responsabilidad Social en las organizaciones;
- forma de afrontar el diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*). En contextos como el colombiano, se recomienda conceder particular atención a las necesidades básicas de las comunidades en condiciones de vulnerabilidad, las cuales, por su incipiente organización, carecen de una estructura que facilite el diálogo.

Todo este proceso debe conducir a la organización a definir planes de mejora en orden a alcanzar niveles cada vez más altos de desempeño social, ambiental y económico.

4.1.3 Análisis del entorno

La Responsabilidad Social supone la capacidad de la organización para responder adecuadamente a su entorno. Esto implica comprender la situación actual y perspectivas generales y particulares del sector en el cual se desempeña la organización. Parte fundamental de este análisis es entender, desde el diálogo, las interacciones con sus partes interesadas (*stakeholders*), que siempre son complejas y cambiantes.

En esta lógica, la organización debería realizar un inventario, en particular, identificando las características, expectativas y tendencias del entorno, seguido de una evaluación de sus recursos y habilidades, fortalezas y debilidades.

Se propone, como orientación básica, analizar las interacciones económicas, sociales y ambientales con las distintas partes interesadas (*stakeholders*), para lo que se sugiere:

- a) identificar los factores externos críticos o fuerzas que producen un impacto sobre el sector en el cual se desempeña la organización;
- b) identificar las variables más representativas para cada factor y analizar su situación actual y futura;
- c) obtener de este análisis las oportunidades y amenazas principales asociadas con la organización.

Cada categoría a estudiar se descompone en variables, situaciones y condiciones que, al analizarlas, permiten:

- a) tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera, entendiendo cabalmente su definición.
- b) explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización, es decir, una medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno, o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c) identificar los centros de poder o decisión en los cuales se genera u origina el comportamiento de la variable, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

El estudio de las diferentes categorías comprende diversos niveles:

- a) *Descriptivo*: revisar todas las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tienen o pueden tener influencia en la organización.
- b) *Análisis*: explicar cómo influyen las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la organización.
- c) *Conclusiones*: del análisis, que deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orienten la formulación de estrategias.

De este análisis resultará información relevante sobre las partes interesadas (*stakeholders*) y su relación con la organización, la cual debería ser tenida en cuenta al momento de alinear la estrategia y los procesos de la organización y de materializar lo anterior en planes y proyectos de Responsabilidad Social. La siguiente lista de chequeo ha sido realizada con el fin de ofrecer una guía práctica en la implementación de los anteriores lineamientos.

PREGUNTAS CLAVE

- a) ¿Cuál es mi actividad organizacional?.
- b) ¿Con qué habilidades y recursos cuento para ella?.
- c) ¿Cuáles son mis partes interesadas (stakeholders) centrales y cuáles los factores principales de mi actual y potencial campo de desempeño?.
- d) ¿A quiénes llamaré en adelante mis partes interesadas (stakeholders) prioritarias? ¿Por qué inciden con tanta fuerza en el funcionamiento de la organización?.
- e) ¿Cuáles son las razones que nos harían considerar más adelante a otras partes interesadas (stakeholders) que hasta ahora hemos dejado por fuera?.
- f) ¿Por qué debería comportarse diferente nuestra organización con respecto a estas partes interesadas (stakeholders)?.
- g) ¿Cuáles son los riesgos asociados a estas razones referentes a nuestra reputación, mercados, viabilidad operacional o actuación económica en el corto y largo plazo?.
- h) ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de sus influencias en el desempeño de nuestra organización en la actualidad y en el futuro?.
- i) ¿Cuáles los intereses puestos sobre los posibles desarrollos en el tiempo? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Cuáles las oportunidades? ¿En qué sectores? .
- j) Si asumimos a nuestra competencia como una parte interesada, ¿qué está haciendo en esos mismos campos? ¿Hacia dónde se dirige nuestra organización comparada con ellos?.
- k) Si se requieren, ¿qué medidas prioritarias tienen que ser tomadas? ¿Qué nuevos recursos o habilidades serán requeridos? ¿Dentro de qué plazos hay que actuar sin poner en riesgo a la organización?.
- l) ¿Cuáles deben ser las adaptaciones en nuestra política, estrategia, plan de acción y estructura organizacional? ¿Cuáles deben ser nuestros nuevos objetivos y cuáles los principales procesos organizacionales?.
- m) ¿Cómo han de ser reorientadas las políticas y programas existentes mientras se introducen las necesarias rupturas cuando el proceso “paso a paso” de mejora continua no es suficiente?.
- n) ¿Cómo se adaptan los objetivos y procesos de la organización a los principios y valores de la organización?.
- o) ¿Cuales son las alianzas que deben tejerse con las partes interesadas (stakeholders) para ser coherentes con las estrategias de responsabilidad social?.

4.1.4 Otros factores a tener en cuenta

a) Equilibrio y gradualidad en la fijación de objetivos

Muchas organizaciones establecen objetivos parciales en la gestión de su Responsabilidad Social, al concentrarse en una o pocas partes interesadas (*stakeholders*), en uno o pocos objetivos específicos, o al no prever el impacto de todas sus acciones. Se recomienda un enfoque:

- integral en sus objetivos;
- equilibrado entre las distintas partes interesadas (*stakeholders*) y las diferentes variables
- y de gradualidad que, partiendo del estado actual de la organización y su sector, de inicio a un proceso continuo de mejoramiento.

b) Administración del enfoque de Responsabilidad Social a través del tiempo

El mayor reto para la dirección es tener en cuenta e incluir la responsabilidad social en la necesaria lógica socioeconómica de mediano y largo plazo. A la dirección se le pide que simultáneamente sepa ser consistente con los intereses de la organización (competitividad, creación de valor, crecimiento, y sostenibilidad) y con las exigencias, a veces contradictorias, de las partes interesadas (*stakeholders*) sobre sus actividades (productos, servicios y procesos).

c) Gestión del cambio

Otro reto que debería considerarse es la resistencia al cambio, en la cultura dentro de las organizaciones cuando se comienza un proceso de Responsabilidad Social. Información permanente, toma de conciencia y enfoques de entrenamiento, son los medios básicos con los que se cuenta para una comunicación dinámica, transparente y sin ambigüedades, que facilite el cambio efectivo.

También hay retos a enfrentar en la cultura de los clientes, usuarios y comunidades. Las organizaciones podrían promover la toma de conciencia de las partes interesadas (*stakeholders*) sobre sus derechos y obligaciones como usuarios, generando confianza y credibilidad al promover la comunicación sistemática y de doble vía. Para mejorar y facilitar las relaciones con la ciudadanía, y con los consumidores o usuarios en particular, las organizaciones podrían crear instancias y mecanismos eficaces para recibir y tramitar los aportes, recomendaciones y quejas de los consumidores y ciudadanos que detecten algún tipo de desempeño deficiente por parte de la organización en cuanto a su Responsabilidad Social.

En coherencia con la gestión de las relaciones con las partes interesadas (*stakeholders*), se espera que estas comunicaciones sean asumidas y tenidas en consideración en el momento de revisar las políticas y estrategias para el desarrollo y desempeño futuro de la organización.

4.2 RIESGOS ASOCIADOS A UN ENFOQUE DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Es importante hacer un ejercicio gerencial de identificación, valoración y gestión de los riesgos asociados a la implementación de un enfoque integral y estratégico de Responsabilidad Social. Un enfoque de Responsabilidad Social debe estar en concordancia con una Gestión Integral del Riesgo en las organizaciones (véase la NTC-5254) y, adicionalmente, debe considerar los

riesgos propios, es decir, aquellos inherentes a su formulación e implementación. Entre los principales riesgos típicos posibles están, entre otros:

- falta de integralidad en el enfoque, tanto en lo que tiene que ver con la diversidad de partes interesadas (*stakeholders*), como en la diversidad de variables sociales que impactan la sostenibilidad de un entorno social en un momento dado.
- desarticular la Responsabilidad Social frente a los sistemas de gestión implementados en la organización, como calidad, seguridad laboral y medio ambiente.
- enfoques netamente filantrópicos y desarticulados frente a la misión organizacional, a cambio de no definir estrategias de dirección que incorporen todos los elementos de beneficio mutuo y coherentes frente a la razón de ser de la organización.
- incumplimiento y pérdida de credibilidad, por falta de compromiso desde la alta dirección, y por falta de peso estratégico otorgado al proceso de Responsabilidad Social.
- las organizaciones, en su afán por mostrar resultados en materia social, asumen funciones u objetivos de otros actores.

4.3 ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible debería constituirse en un objetivo estratégico de mediano y largo plazo de las organizaciones que quieran ser socialmente responsables. Se trata de un enfoque que busca garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la elevación de la calidad de vida y el bienestar social, protegiendo los recursos naturales en que se sustentan estos procesos y asegurando los derechos de las futuras generaciones a un ambiente sano.

Para que se pueda materializar este objetivo estratégico, se sugiere adoptar los siguientes mecanismos de dirección y control de todas las actividades de la organización:

- a) incluir el enfoque al desarrollo sostenible en la formulación de valores organizacionales y en los criterios de gestión de las relaciones con las partes interesadas (*stakeholders*);
- b) incluir el enfoque al desarrollo sostenible en la construcción de indicadores de gestión, así como en los procesos de verificación internos y externos.

Por lo tanto, todo enfoque de Responsabilidad Social se enmarca dentro del principio del desarrollo sostenible, y ello implica para las organizaciones asegurar el desarrollo de tres pilares fundamentales:

- a) formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y ambiental,
- b) transparencia sobre los resultados alcanzados en este propósito y
- c) verificación externa de dichos resultados.

4.4 CONSIDERACIONES LEGALES

Asumir una gestión socialmente responsable es un acto voluntario de las organizaciones, que debe exceder los requisitos mínimos legales pertinentes, fundamentado en que las organizaciones han de ser socialmente:

- a) útiles, es decir, que la organización retribuye a la sociedad más de lo que ha tomado de ella;
- b) sostenibles frente a sus partes interesadas (*stakeholders*), entendiéndose por esto que no existen grupos marginados o lesionados de manera sistemática o intencional por las actividades de la organización.

De acuerdo con su enfoque estratégico, las organizaciones deberían establecer, documentar y mantener procedimientos para identificar y asegurar el cumplimiento de todos los requisitos y consideraciones legales aplicables.

Los aspectos legales constituyen los acuerdos básicos que la sociedad pide a sus ciudadanos, los cuales suponen a su vez unos principios éticos que los soportan, como son la justicia, la equidad, la confianza y el bien común. Esos principios, a su vez, se basan en la dignidad inalienable de las personas, fundamento del estado social de derecho y de los derechos fundamentales (personales, sociales y culturales) que éste garantiza a los ciudadanos.

Las organizaciones comprometidas con la Responsabilidad Social asumen, como requisito básico para todas sus actuaciones, el marco legal aplicable a la naturaleza de su actividad, en los lugares en que ésta se realice.

4.4.1 En lo económico

- **De operación y funcionamiento:** las organizaciones deben cumplir todos los requisitos y normas que regulen su operación y funcionamiento, relativas a aspectos tales como: laborales, tributarios, obtención de permisos y licencias de funcionamiento, entre otros.
- **De la competencia:** fomentar un comportamiento competitivo de respeto, abstenerse de recibir u ofrecer pagos o favores para obtener ventajas competitivas, respetar los derechos de propiedad y rehusar la obtención de información comercial por medios no éticos o deshonestos.
- **De la transparencia en el manejo de los recursos económicos:** las fuentes de los recursos económicos deberán ser claramente identificables y provenientes de actividades lícitas. Al igual, su destinación no podrá orientarse a actividades por fuera de la ley.

4.4.2 En lo social

La organización debe cumplir con las normas que garanticen el cumplimiento de la función social, la formación profesional, el bienestar y la seguridad social. Además, debe cumplir con los tratados internacionales relativos a los derechos humanos, respeto a las culturas y las minorías así como asegurar la no discriminación.

4.4.3 En lo ambiental

Las organizaciones deben cumplir con las obligaciones contenidas en la normatividad ambiental vigente y con aquellas derivadas de las licencias, permisos, concesiones, resoluciones, autorizaciones y demás actos administrativos proferidos por la autoridad ambiental competente, necesarias para el buen manejo de los recursos naturales renovables y para la prevención, mitigación, corrección y compensación de los efectos e impactos nocivos que generen sus productos o servicios o que se generan por la ejecución de una obra o actividad.

5. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE UN ENFOQUE SOCIALMENTE RESPONSABLE

5.1 POLÍTICA Y COMPONENTES DE UNA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

En este numeral del capítulo se establecen los lineamientos necesarios para formular una política que oriente los objetivos y las acciones de una gestión socialmente responsable, así como la definición del compromiso y la responsabilidad de la organización y sus integrantes frente a dicha política.

Para la formulación de la política de Responsabilidad Social, la organización debería tener en cuenta la relación con otras políticas de gestión propias y considerar en forma específica los siguientes elementos:

- a) expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*) y la comunicación con éstas;
- b) consideraciones éticas para el manejo de las relaciones con las partes interesadas (*stakeholders*);
- c) compromiso para cumplir con la legislación vigente aplicable y otros compromisos que haya suscrito o sean aplicables a la organización;
- d) compromiso con el mejoramiento continuo.

5.1.1 Marco ético y política de Responsabilidad Social

La política de Responsabilidad Social deberá proporcionar el marco de referencia para definir objetivos y metas de una gestión socialmente responsable, evidenciar el compromiso con el mejoramiento continuo de la misma, ser divulgada, estar disponible para las partes interesadas (*stakeholders*) y ser revisada periódicamente para asegurarse de su pertinencia e impacto.

La organización debería establecer un programa orientado a garantizar la adecuada socialización, interpretación y aplicación de su política de Responsabilidad Social a través de las conductas derivadas de su marco ético.

Un principio de la Responsabilidad Social es el cumplimiento de la legalidad vigente que rige las actividades de la organización. Sin embargo, la Responsabilidad Social no se limita al cumplimiento de la ley, sino que la trasciende al involucrar prácticas, políticas y decisiones que impacten positivamente las distintas partes interesadas (*stakeholders*) de la organización.

5.1.2 Compromiso y responsabilidades de la Alta Dirección

La alta dirección debería asegurar que la política de Responsabilidad Social y el marco ético orienten conductas organizacionales observables, consistentes con sus declaraciones.

A partir de la política de Responsabilidad Social, la Alta Dirección evidenciará su compromiso, formulando las directrices para una gestión socialmente responsable desde el direccionamiento estratégico, garantizando su despliegue y comprensión en todos los niveles de la organización y sus partes interesadas (*stakeholders*). También asegurará la disponibilidad de los recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados en el proceso de ajuste de su gestión a sus principios de Responsabilidad Social.

Así mismo, la Alta Dirección definirá los niveles de autoridad, responsabilidad, funciones, competencias y personal que gestiona los procesos de la organización, con el propósito de

implementar y mantener el proceso de ajuste de la gestión a los principios de Responsabilidad Social en forma eficaz y eficiente.

En consecuencia, la alta dirección podrá asignar uno o varios responsables de la implementación, documentación y seguimiento de este proceso, cuyas competencias y autoridad se habrán de revisar cuando ocurra un cambio en la estructura de la organización. En todo caso, la alta dirección debería liderar la planeación, evaluación y seguimiento al desempeño de la gestión socialmente responsable, involucrando a todas las partes interesadas (*stakeholders*).

También es responsabilidad de la alta dirección comunicar, de manera periódica y formal, los compromisos adquiridos y los resultados e impactos alcanzados en materia de Responsabilidad Social, ante toda la organización y sus partes interesadas (*stakeholders*).

5.1.3 Responsable del enfoque de Responsabilidad Social en la gestión

La persona o personas que sea(n) designada(s) por la alta dirección como responsable(s) del proceso de ajuste de la gestión de la organización a sus principios de Responsabilidad Social liderará(n) la implementación, mantenimiento y revisión de la gestión socialmente responsable. Además, debería(n) informar a la alta dirección sobre este proceso y sus oportunidades de mejora.

Este trabajo tiene al menos dos dimensiones: estimular el proceso de cambio cultural que facilite a los colaboradores comprender la dimensión social de su trabajo y las implicaciones que ello tiene en la interacción con las partes interesadas (*stakeholders*), y promover el ajuste de las interrelaciones con las partes interesadas (*stakeholders*) a los principios de Responsabilidad Social.

En las organizaciones pequeñas, estas funciones las puede desempeñar el mismo director o gerente general.

5.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN ENFOQUE DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Para pasar de los principios al nivel concreto de una gestión socialmente responsable, es necesario que la organización ejecute, de forma sistemática, prácticas alineadas con los parámetros establecidos en el marco ético definido al inicio de este documento.

Es así como la presente sección le ofrece al lector los pasos necesarios para que los lineamientos generales de una gestión socialmente responsable se materialicen en la elaboración, diseño y ejecución de estrategias para la organización. Los componentes de gestión que se detallan a lo largo de este capítulo siguen el modelo de gestión ilustrado en el numeral 2.4 de la presente guía.

5.2.1 Compromiso con las partes interesadas (*stakeholders*)

Las organizaciones deben buscar relaciones mutuamente beneficiosas con sus partes interesadas (*stakeholders*), teniendo en cuenta sus expectativas legítimas, sobre la base de una comunicación constante y transparente.

Aunque los asuntos que conciernen a cada una de las partes interesadas (*stakeholders*) son diferentes, hay también ámbitos que son comunes, en los que cada organización puede identificar sinergias y prioridades para poder encauzar las diferentes expectativas de sus partes

interesadas (*stakeholders*). Esto incluye aprender a manejar la diversidad de intereses en una perspectiva de resolución amigable de conflictos.

Si bien la organización ha mantenido relaciones con sus partes interesadas (*stakeholders*), el proceso de ajuste de estas relaciones a los principios de Responsabilidad Social de la organización tiene una especificidad: comienza con el reconocimiento del diagnóstico de la Responsabilidad Social de la organización, y busca que ésta pueda conducir las relaciones con sus partes interesadas (*stakeholders*) más relevantes hacia el ajuste con sus principios de Responsabilidad Social.

El método para hacer esto incluye el análisis y priorización de sus partes interesadas (*stakeholders*), seguido de procesos de diálogo y construcción de acuerdos sobre expectativas e intereses considerados legítimos por la organización y cada parte interesada (*stakeholder*); algunas partes interesadas (*stakeholders*) pueden ser identificadas por diversos medios; por ejemplo, en grupos focales, encuestas, anuncios públicos sobre el proceso de identificación, e invitaciones directas para indicar su interés en participar.

Habiendo identificado a las partes interesadas (*stakeholders*), la organización debería priorizar sus intereses. Existen distintas maneras para hacer esto, incluyendo:

- un enfoque basado en el riesgo, considerando los intereses más significativos que pueden afectar tanto a la organización como a sus partes interesadas (*stakeholders*);
- dar prioridad a algunos intereses sobre otros, especialmente aquellos derivados de las partes interesadas (*stakeholders*) que tengan una relación legal con la organización y aquellos basados en leyes nacionales o convenciones, principios o recomendaciones reconocidas internacionalmente;
- una priorización basada en los recursos disponibles, tratando primero los temas más simples para dar más tiempo a los intereses más desafiantes o aquellos contrarios a las necesidades identificadas por la organización;
- un enfoque basado en el consenso, abordando primero aquellos intereses que la mayoría de las partes interesadas (*stakeholders*) consideran que deberían ser abordados primero.

A través de la priorización de los intereses, es probable que la organización comience involucrando a algunas de sus partes interesadas (*stakeholders*) más relevantes, haciendo el proceso más manejable.

El proceso de involucramiento con las partes interesadas (*stakeholders*) se orienta al desarrollo de la confianza entre éstas y la organización, con el objetivo último de mejorar el enfoque socialmente responsable de la gestión de la organización. La confianza se construye vinculando desempeño y transparencia, e implica procesos de comunicación con respecto de los asuntos comunes entre la Responsabilidad Social de la organización y sus partes interesadas (*stakeholders*).

En un enfoque socialmente responsable de la gestión, las partes interesadas (*stakeholders*) se pueden involucrar en la gestión de la organización al:

- definir el impacto recíproco de los objetivos estratégicos de la organización;
- diagnosticar el impacto del desempeño de la organización en las relaciones recíprocas;

- precisar los temas con los cuales la organización pondrá en marcha la mejora del desempeño de su gestión;
- establecer canales de comunicación que permitan manejar de manera amigable los conflictos que se presenten.

Existen muchos mecanismos y técnicas para facilitar estas relaciones entre la organización y sus partes interesadas (*stakeholders*). En todo caso, se trata de variantes del diálogo, de manera que es necesario comprender que las relaciones entre la organización y sus partes interesadas (*stakeholders*) deberían regirse por la búsqueda del acuerdo y el consenso, como criterio fundamental para la toma de decisiones sobre asuntos comunes. En consecuencia, se necesita del compromiso de comunicar con veracidad los propios intereses, y manifestar abierta y respetuosamente los desacuerdos.

5.2.2 Consideraciones sobre las partes interesadas (*stakeholders*)

A continuación, se harán algunas consideraciones sobre algunas partes interesadas (*stakeholders*), insistiendo en que cada organización ha de identificar sus propias partes interesadas (*stakeholders*).

5.2.2.1 Dueños

Los intereses de este grupo se reflejan en los objetivos de la organización que, a su vez, son alcanzados siempre y cuando ésta cuente con un sistema de gobierno efectivo.

Un sistema de gobierno es un conjunto de normas, estructuras y procesos a través de los cuales una organización es dirigida y administrada y que, además, determina el procedimiento de toma de decisiones. Este sistema de gobierno suele tomar el nombre de Gobierno Corporativo y se plasma generalmente en un Código de Buen Gobierno.

Cada organización puede ajustar su plan estratégico de acuerdo con sus principios de Responsabilidad Social y, de esta manera, se puedan definir criterios que guíen el sistema de gobierno de la organización.

Un sistema de gobierno debe garantizar que la organización:

- a) cumpla con sus obligaciones legales;
- b) esté dispuesta a explicar las razones y motivos de su actuar a sus partes interesadas (*stakeholders*): resultados de sus acciones, uso de recursos, desempeño versus objetivos, toma de decisiones y su implementación y evaluación;
- c) sea transparente y suministre información clara, relevante y oportunamente disponible a sus partes interesadas (*stakeholders*);
- d) promueva la conducta ética a través de sus estructuras de gobierno, estándares de comportamiento y canales de comunicación con sus partes interesadas (*stakeholders*) para facilitar el reporte de violaciones a estándares éticos. Los códigos de conducta son usados para garantizar la conducta ética;
- e) identifique los derechos y los intereses de sus partes interesadas (*stakeholders*) más relevantes y los vincule al proceso de toma de decisiones;
- f) respete y promueva los derechos humanos.

Una vez el sistema de gobierno de la organización se encuadre dentro de los principios éticos, se establece el conjunto de acciones que hacen viable y observable el sistema de gobierno, así como el medio de difusión en la organización con metas y procesos de implementación y evaluación.

Resulta conveniente considerar los siguientes principios en las relaciones de la organización con sus dueños:

- a) cumplimiento legal;
- b) rendición de cuentas;
- c) transparencia;
- d) conducta ética; y
- e) reconocimiento de las partes interesadas (stakeholders) y sus preocupaciones.

Las cuestiones a tener en cuenta son:

- a) asegurar los mecanismos que permitan desarrollar los procesos y estructuras de buen gobierno, incluyendo los principios éticos o valores que ha de asumir la organización en su conjunto.
- b) esto supone o incluye el desarrollo de sistemas de gestión que impliquen la planeación estratégica documentada y divulgada.

5.2.2.2 Trabajadores

Las relaciones entre la organización y sus trabajadores implican las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo directo lo mismo que la situación de los trabajadores tercerizados.

Las organizaciones inciden de manera directa en el desarrollo de la sociedad a través de las condiciones en que se realiza el trabajo, pues crean empleos y pagan salarios con un gran impacto en la economía; ofrecen oportunidades de realización humana a través del trabajo productivo y con sentido y aportan, en definitiva, a la consolidación de la justicia social que hace viable un país. Las organizaciones necesitan dar un trato responsable a las personas que trabajan para ellas, ya que son esenciales para el logro de sus objetivos y afectan de manera directa su reputación.

Parte del éxito de una organización depende, tanto de la competencia y el compromiso de sus empleados, como de las condiciones en que estos desempeñan su labor.

En este sentido, la organización ha de establecer políticas laborales que se enmarquen en los principios de Responsabilidad Social. Estos principios se remiten a los derechos humanos que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha designado como los derechos fundamentales en el trabajo, que el estado y los empleadores han aceptado promover y realizar de buena fe.

Resulta conveniente considerar los siguientes principios en las relaciones de la organización con sus trabajadores:

- a) el criterio básico es que el trabajo no es una mercancía, de modo que los trabajadores deben ser tratados como personas. El respeto a la dignidad humana conlleva que cada

persona tiene derecho a elegir libremente su trabajo, y a realizarlo en condiciones justas, dignas y favorables.

Este criterio se despliega en los derechos humanos básicos reconocidos internacionalmente que, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), son derechos fundamentales en el trabajo, por lo cual se invita a las organizaciones a comprometerse con su cumplimiento: El derecho de todos los trabajadores a formar o unirse a sus propias organizaciones y a negociar colectivamente con sus empleadores, así como el estar libres de discriminación con respecto al empleo y la ocupación, y del trabajo infantil y el trabajo forzado;

- b) las declaraciones de la OIT son de cumplimiento obligatorio para los gobiernos, que deben garantizar que sus legislaciones se adecuen a estos criterios universalmente aceptados. Pero estas declaraciones implican también a las organizaciones, ya que las condiciones laborales son asuntos que pueden gestionar, superando con sus acciones las deficiencias que presente la legislación nacional frente a las declaraciones de la OIT, buscando con esto ajustarse al espíritu de la ley. Por su parte, los sindicatos y las organizaciones de trabajadores tienen también una Responsabilidad Social que se expresa en dar prioridad al diálogo y las diversas formas de cooperación con sus empleadores.

5.2.2.3 Usuarios

Los usuarios resultan centrales en cualquier organización: mientras los usuarios son siempre afectados de manera directa por la organización, también influyen con sus decisiones sobre los logros de sus objetivos. Sin embargo, como individuos, suelen tener posiciones débiles frente a las organizaciones, de manera que en la actualidad se espera que los usuarios reciban un trato justo por parte de organizaciones, las cuales son responsables por la seguridad de sus productos o servicios.

Los usuarios juegan un papel central frente al desarrollo sostenible, pues se espera que su consumo se vuelva responsable, para lo cual las organizaciones han de mejorar la calidad de la información que difunden incluyendo los aspectos relativos a los costos e implicaciones ambientales de sus productos o servicios.

Los usuarios esperan que las organizaciones les ofrezcan productos o servicios que les satisfagan sus necesidades y que superen sus expectativas presentes y futuras. En este sentido, las organizaciones deberían establecer criterios de relación con sus usuarios que garanticen el desarrollo de los principios de la Responsabilidad Social. Estos criterios deben asegurar que la organización incluye y supera las exigencias de la ley, moviéndose hacia parámetros de excelencia.

Resulta conveniente considerar los siguientes principios para las relaciones de la organización con sus usuarios:

- a) la organización seguirá los principios de justicia y transparencia, para lo cual debería obrar con precaución, buscando la seguridad de sus usuarios en sus productos o servicios; además, debería realizar su gestión bajo el criterio de rendición de cuentas y responder por los impactos negativos que ocasione en sus usuarios.

es recomendable contar con un modelo de gestión de la calidad o aplicar los estándares nacionales o internacionales de calidad para sus productos o servicios.

5.2.2.4 Comunidad y Estado

- **Comunidad:** la Responsabilidad Social supone el logro del desarrollo social, el crecimiento y distribución de la riqueza, así como la protección del medio ambiente. Las organizaciones tienen una responsabilidad ineludible con el desarrollo social, buscando que se logren las metas sociales trazadas para superar la pobreza, el desempleo, la violencia y las diversas formas de exclusión social. Sin duda, muchos de estos aportes se han de construir logrando acuerdos sobre las políticas públicas, así como también trabajando en articulación con las comunidades.

La primera responsabilidad de la organización es evaluar los impactos recíprocos en sus relaciones con la sociedad, para proceder a reducir los negativos y a incrementar de manera sostenible los positivos; a continuación, será necesario identificar a los actores que representen de manera legítima a esa comunidad, incluyendo en este proceso el conocer y sopesar la urgencia, legitimidad y poder de diversos grupos, sus intereses y expectativas.

Una vez definida la comunidad con la que se ha de relacionar la organización, es necesario establecer mecanismos formales de comunicación permanente, a través de los cuales se ha de buscar llegar a acuerdos viables.

Resulta conveniente considerar los siguientes principios para las relaciones de la organización con la comunidad:

- a) promoción de un trato equitativo: las organizaciones deberían promover un trato equitativo frente a asuntos como origen étnico, género, orientación sexual, opinión política y religiosa, discapacidad, edad y desventajas;
- b) desarrollo humano: las organizaciones deberían tomar acciones que fortalezcan las capacidades de las personas, así como el uso de los recursos sociales y las oportunidades para un desarrollo sostenible;
- c) cooperación: en la gestión de las relaciones con la comunidad es esencial aprender a establecer relaciones de cooperación, que permitan realizar acciones que sean decididas conjuntamente con las comunidades implicadas, y que cuenten con recursos tanto de la organización como de las mismas comunidades; dentro de las comunidades, es preferible promover la cooperación entre los diversos grupos y actores, de modo que se logre mayor efectividad y que las iniciativas puedan ser percibidas como de beneficio común.
- d) superación de la pobreza y de la exclusión a través de la promoción efectiva, de los salarios y de las acciones con las comunidades, de la distribución equitativa de la riqueza y los ingresos.

En las relaciones con la comunidad, se invita a las organizaciones a asumir un enfoque centrado en los derechos humanos, de manera que las acciones emprendidas busquen que las personas puedan disfrutar de forma efectiva de sus derechos. Debería ser un compromiso explícito de la dirección de la organización, comunicado a todas sus partes interesadas (*stakeholders*) y traducido en términos de políticas y acciones a las que se pueda hacer monitoreo y evaluación. Estas acciones deberían cubrir todas las áreas de la organización, dando especial relevancia a las políticas de la organización frente a los actores armados, a los nuevos proyectos y a las relaciones con otras organizaciones, particularmente aquellas vinculadas a su esfera de influencia.

La organización debería explicitar su compromiso con los derechos civiles y políticos, dentro de los cuales hay uno que es absoluto e inviolable: el derecho a la vida, que incluye la prohibición de la tortura, la realización de juicios sumarios y de ejecuciones de miembros de la población civil no combatiente. Este compromiso debería permitir a la organización establecer políticas claras sobre las organizaciones con las cuales puede mantener relaciones.

También debe manifestarse este enfoque en el compromiso de la organización con el logro de las metas humanas esenciales, expresadas en la actualidad en los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas (Véase el Anexo C). Estas metas se refieren a la necesidad de garantizar para toda la población del país los derechos sociales, económicos y culturales, que incluyen los derechos a alimentación, educación, salud, atención médica básica, infraestructura básica para que existan servicios sociales adecuados a cada contexto cultural.

Un tema relevante de las relaciones con la comunidad nace del hecho de que toda comunidad existe siempre dentro de un entorno natural o medio ambiente, con el cual tiene una relación vital. Los temas ambientales están interconectados y suponen enfoques complejos, pues están relacionadas estrechamente con el desempeño de las organizaciones, las comunidades y los derechos humanos; por otro lado, lo ambiental es un tema que requiere cooperación e innovación, dadas las graves amenazas que afectan a la vida misma en el planeta. Por otro lado, los problemas ambientales ubican la acción de las organizaciones en el horizonte de las futuras generaciones, a las cuales se debe permitir disfrutar de un medio ambiente viable.

Toda organización existe siempre en un medio ambiente determinado, lo que hace inaplazable identificar, comprender y gestionar con responsabilidad la dimensión ambiental. La organización debe considerar la sostenibilidad como marco de sus acciones, lo cual incluye sus relaciones con las comunidades.

Cada organización necesita empezar por identificar sus relaciones con el medio ambiente, lo cual se puede hacer con la ayuda de documentos normativos tales como la serie ISO-14000 o las herramientas que aporta el *Global Reporting Initiative*. En todo caso, es necesario tomar conciencia clara del impacto ambiental de la existencia y operación de la organización. Un adecuado diagnóstico del impacto ambiental de la organización permitirá trazar los criterios para que la gestión de la organización incluya la dimensión ambiental con clara responsabilidad. Esos criterios deben traducirse en planes de acción, con responsables, indicadores y sistemas de evaluación.

Las organizaciones deberían asumir de manera explícita su responsabilidad con el desarrollo sostenible. Esto implica aplicar el enfoque precautorio; cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales aplicables, referentes a la protección del medio ambiente; extender el sentido de responsabilidad con el medio ambiente a las organizaciones con las cuales se relaciona; entrar en un proceso de uso de tecnologías amigables con el medio ambiente y apoyar su uso; promover la toma de conciencia de la crisis ambiental; asumir una forma de gestión que haga viable su compromiso ambiental, que pueda generar indicadores y reportes comunicables a la comunidad, con la cual ha de mantener un diálogo permanente para mejorar su desempeño ambiental.

- **Estado:** dentro de la comunidad, se encuentran las instituciones del Estado. Éste espera que la organización contribuya a sus finanzas y a las del ente territorial en donde opera, a través del cumplimiento de sus obligaciones tributarias y demás exigencias establecidas en la ley.

Para asegurar el buen funcionamiento del Estado, las organizaciones deberían asumir sólidos mecanismos que les permitan prevenir la corrupción en su interior y en sus relaciones con otras organizaciones, incluyendo al Estado; es parte del interés público, en particular de las personas y comunidades más pobres, que los recursos con fines sociales no se desvíen de su objeto.

Finalmente, como parte de las relaciones con la comunidad, existen las relaciones con el Estado y las organizaciones públicas, siendo particularmente importante la articulación con los entes territoriales y sus planes de desarrollo.

Las organizaciones socialmente responsables se comprometen a cumplir todas las obligaciones legales, manteniendo el derecho a proponer y fomentar políticas públicas que favorezcan los intereses colectivos y que apoyen el desarrollo sostenible dentro del marco del cumplimiento de sus fines sociales. Sin embargo, deberían explicitar sus políticas para prevenir la corrupción en sus relaciones con el Estado, que deberían incluir las acciones de cabildeo agresivas o coactivas.

5.2.2.5 Relaciones con otras organizaciones

Existen diversos tipos de relaciones entre las organizaciones, todas las cuales deben alinearse con los principios de Responsabilidad Social de la organización. Se trata de mejorar el entorno en el cual se desempeña la organización fomentando la competencia justa, mejorando la confianza y asegurando que las relaciones comerciales sean justas.

En este ámbito, la organización podría mejorar su entorno a través de relaciones de cooperación con otras organizaciones y establecer relaciones de Responsabilidad Social en toda su esfera de influencia, contribuyendo, de esta manera, a generar capital social a través del fortalecimiento de la institucionalidad y el tejido social.

Resulta conveniente considerar los siguientes principios en las relaciones de la organización con otras organizaciones:

La organización debería fomentar las relaciones de cooperación, basadas en la confianza en todas sus relaciones con otras organizaciones. Esto supone:

- a) manejar sus relaciones con otras organizaciones desde la estrategia organizacional y sus principios de Responsabilidad Social;
- b) fomentar la Responsabilidad Social de las organizaciones con las cuales tiene relaciones comerciales o de cooperación.
- c) promover alianzas y sinergias que permitan encarar los retos de la sociedad en una relación gana-gana.

5.2.3 Diagnóstico

Para una planeación estratégica y operativa socialmente responsable, es necesario comenzar por el diagnóstico de las relaciones de la organización con sus partes interesadas internas y externas (*stakeholders*) en la perspectiva de Responsabilidad Social, y bajo el principio de que el fin de toda organización consiste en crear valor, de una manera sostenible, para el conjunto de sus partes interesadas (*stakeholders*).

Como ya se han identificado y establecido relaciones con las diversas partes interesadas (*stakeholders*), es necesario establecer una línea de base de la situación de estas relaciones a

la luz de los principios de la Responsabilidad Social de la organización. Este análisis ha de ser tan minucioso como sea posible y debe abarcar al menos a las partes interesadas (*stakeholders*) más revelantes para la organización.

Al nivel interno, es necesario analizar las relaciones con los dueños o accionistas de la organización, con sus directivos y con sus empleados; al nivel externo es necesario estudiar las relaciones con la cadena de valor de la organización, tradicionalmente representada por sus proveedores, distribuidores y competidores, además de sus usuarios y la comunidad que constituye el entorno de la organización, donde suelen ubicarse las instituciones del Estado y otras organizaciones que representan los intereses de la sociedad civil, en un marco de desarrollo sostenible.

Sin embargo, a partir de los mínimos comunes, cada organización podrá detallar más sus propias relaciones, desglosando dentro de éstas las más relevantes, aquellas más urgentes y más afines con sus metas. Entonces, se harán necesarios nuevos métodos para desarrollar estas relaciones (consulta, compromiso, diálogo, etc.) y para abordar las nuevas materias que emerjan en este proceso.

El diagnóstico ofrece los insumos para generar un plan de acción de la Responsabilidad Social, que incluye objetivos y actividades concretos dentro del proceso de estandarización de las relaciones con cada parte interesada (*stakeholder*).

Los métodos adecuados para realizar el diagnóstico de la Responsabilidad Social deben ser sensibles al tipo de organización y a su objeto social. Es aconsejable conjugar metodologías cuantitativas y cualitativas, de manera que se puedan construir cuestionarios para realizar encuestas y sondeos de opinión, junto con entrevistas y trabajos de grupos focales sobre aspectos particulares de la Responsabilidad Social.

Los mecanismos y herramientas para este diagnóstico se pueden basar en los principios considerados para la relación con cada parte interesada (*stakeholder*), enunciados en el numeral 4.2.2, tanto para construir el punto de partida, como para evaluar los avances en el proceso de gestión de la organización. En el siguiente numeral, se propone que, desde estos principios, se construyan indicadores o criterios de gestión verificables en cuanto a su planeación, ejecución, evaluación y mejoramiento.

5.2.4 Plan de acción

Hecho el diagnóstico, documentados y sistematizados sus resultados, se procede a alinear la gestión de la organización. Para ello, es necesario confrontar los resultados del diagnóstico de la situación de la organización frente a cada una de las partes interesadas (*stakeholders*) con los principios éticos o valores que la organización ha elegido como sus criterios básicos para orientar la toma de decisiones. Ya hemos indicado en el capítulo 3 que estos principios éticos o valores han de resultar legítimos en el sentido de ser construidos a través de la participación de las organizaciones, personas y grupos humanos involucrados, así como válidos en cuanto a que están inscritos dentro del marco de principios éticos alineados con las declaraciones internacionales de derechos humanos referidos a asuntos de libertades y garantías personales, sociales, laborales, culturales y ambientales.

El plan de acción hace referencia al conjunto de programas y acciones que deben adelantarse al interior y al exterior de una organización, en procura de una gestión socialmente responsable. Debe tenerse presente que cada organización debería diseñar su propio plan, toda vez que, dependiendo de su naturaleza y objetivos, el mismo puede variar.

Todo ello implica llevar a cabo procesos de diálogo y concertación con las partes interesadas (*stakeholders*), orientados a la construcción de objetivos comunes, de los cuales se desprenderán los programas y acciones concretas que conformarán el plan de acción.

Para la definición de los programas y acciones, deberían considerarse los siguientes aspectos: alcance, resultados esperados, responsable, cronograma, recursos, entre otros, con el propósito de dirigir y hacer seguimiento respecto de su ejecución.

Este proceso ha de estar acompañado por la constante revisión de los indicadores y criterios de gestión identificados y construidos para el diagnóstico, de manera que se elaboren soluciones a los imprevistos y a las dificultades encontradas en este proceso.

Se hace necesaria, entonces, una decisión de la alta dirección, capaz de conjugarse con mecanismos participativos, que ayuden a construir el sentido y los planes concretos para ajustar el conjunto de procesos de la organización a los fines y objetivos de Responsabilidad Social.

5.2.5 Comunicación

La comunicación de las organizaciones es el conjunto de procesos –formales o informales- a través de los cuales los miembros de una organización producen, hacen circular y se apropian de los diversos significados que constituyen la vida organizacional (lenguajes, valores, principios, pautas de convivencia, imaginarios compartidos, etc.).

Uno de los apoyos fundamentales de la Responsabilidad Social es la comunicación. La posibilidad de comunicar, dentro y fuera de la organización, los compromisos que ésta asume, es una herramienta necesaria para lograr que las decisiones referentes a la Responsabilidad Social sean visibles y sostenibles a mediano y largo plazo. Así, las organizaciones necesitan contar con el apoyo de sus sistemas de comunicación para facilitar la gestión de los cambios en su cultura y comunicar sus compromisos de Responsabilidad Social de manera veraz.

En consecuencia, la comunicación de la organización debe también ajustarse a los principios de Responsabilidad Social.

5.2.5.1 Comunicación interna

La comunicación, dentro de una organización, se comprende, no sólo como un proceso técnico de transmisión de información, sino como un mecanismo que facilita los procesos de gestión de la cultura organizacional. En consecuencia, los procesos de comunicación deben ser interactivos y horizontales.

Dentro de una organización se pueden distinguir diversos procesos comunicativos según el público al que se dirijan y los propósitos que tienen cuando son deliberados (conocimiento, motivación, deliberación, interiorización, acción). En efecto, la comunicación interna permite compartir significados, afianzar valores y prácticas, contrastar percepciones y puntos de vista personales y colectivos.

Los procesos de comunicación interna son fundamentales para la consolidación de las prácticas de Responsabilidad Social que implemente la organización, entre otros motivos, porque ayudan a construir las significaciones e interpretaciones compartidas, facilitando el encuentro e intercambio entre las diferencias culturales al interior de la organización, y permitiendo el incremento de la cooperación sistemática desde criterios compartidos.

En consecuencia, la comunicación interna debe favorecer la apropiación de la posición de la organización con respecto a su visión de Responsabilidad Social. Es necesario dar prioridad a los grupos de personas que serán más impactadas por los procesos de cambio de la cultura organizacional, hacia su coherencia con sus principios de Responsabilidad Social. Crear estrategias específicas permitirá mayor aceptación e identificación de su rol respecto del proceso propuesto.

Cada organización debería elegir los medios más adecuados para que la comunicación interna favorezca y apoye los procesos de Responsabilidad Social. Las tecnologías y canales de comunicación empleados dependerán del grupo al que se dirija el programa, bien sea para que lo ejecute, o para que se beneficie del mismo. Es posible recurrir a instrumentos tales como boletines en la intranet, circulares, comunicados, reuniones de grupos o equipos de trabajo, etc.

Además de la definición de las tecnologías adecuadas, es necesario hacer explícito con qué recursos, económicos y de personas responsables que lideren los procesos, va a contar la organización.

5.2.5.2 Comunicación externa

En todas las organizaciones el tema de comunicación externa involucra aspectos relacionados con la imagen y reputación. Ello supone que cada organización necesita garantizar que la comunicación sea un medio que proporcione información veraz y transparente a sus partes interesadas (*stakeholders*).

Para que la organización lleve a cabo una comunicación efectiva hacia sus partes interesadas externas (*stakeholders externos*), puede valerse de diferentes mecanismos o herramientas, entre las que encontramos:

- a) Declaración y difusión de su planeación estratégica, incluyendo sus principios de Responsabilidad Social, lo cual deberá proporcionar a las partes interesadas (*stakeholders*) una orientación clara sobre el enfoque de Responsabilidad Social de la organización.
- b) Publicación de sus documentos marco en los cuales se encuadren los compromisos y prácticas de Responsabilidad Social, a través de los cuales la organización plasma sus lineamientos éticos, que se traducen en políticas y prácticas de Responsabilidad Social relacionadas con cada una de sus partes interesadas (*stakeholders*) por medio de:
 - Informes sociales o reportes de sostenibilidad o cualquier otro mecanismo que la organización utilice para la rendición de cuentas en el marco de su Responsabilidad Social, incluyendo de manera integral su gestión económica, social y ambiental. Esos reportes o informes han de proporcionar información veraz y relevante que responda a las expectativas, necesidades y requerimientos de las partes interesadas (*stakeholders*).
 - Declaraciones públicas de adhesión a principios internacionales de Responsabilidad Social (por ejemplo, Pacto Global de Naciones Unidas), convenciones y tratados internacionales (por ejemplo, Declaración de los Derechos Humanos de Naciones Unidas (véase el Anexo B) o Protocolo de Kyoto), regulaciones internacionales (requisitos legales relacionados con buenas prácticas económicas, sociales o ambientales), entre otros.

- Otros mecanismos de difusión (videos, publicaciones especializadas, pautas publicitarias, entre otros), que reflejen el cumplimiento y el impacto de los compromisos de Responsabilidad Social adquiridos de manera voluntaria por la organización.

Es indispensable que la comunicación externa sea bidireccional, constituyéndose en un mecanismo eficaz para recibir la retroalimentación necesaria para la mejora continua de la gestión de la organización.

5.2.6 Gestión del cambio

La implementación o mejora de una gestión socialmente responsable puede implicar cambios en la cultura organizacional. La más amplia participación posible es el criterio necesario para potenciar la cultura organizacional desde principios éticos capaces de dirigir las opciones de Responsabilidad Social; si se quiere que estos principios sean legítimos y cuenten con asentimiento, necesitan expresar las construcciones comunes, de manera que las personas se puedan reconocer en ellos.

Se entiende el cambio como un proceso que implica el paso de una situación actual a otra diferente, que afecta el modo de pensar y el comportamiento de las personas o grupos relacionados. Dentro de esta definición, es necesario recalcar la importancia de visualizar el cambio como un proceso vivido personal y colectivamente, al que podemos fijar un inicio y un fin, aunque es un proceso permanente dada la dinámica de la vida personal y social.

En lo que se refiere al planteamiento estratégico, es necesario articular el proceso de cambio en la cultura de la organización, con los cambios que deben implementarse en todos los sistemas que la constituyen. La gestión de la Responsabilidad Social requiere que todos sus procesos se encaminen de manera conjunta y armónica a constituir las operaciones efectivas de Responsabilidad Social. De este modo, el cambio cultural afecta a toda la organización, no porque exija unos recursos, sino porque toda la organización necesita alinearse con los principios éticos que comandan su Responsabilidad Social.

La gestión del cambio procura que los procesos de implementación de nuevas tecnologías, o sistemas culturales más complejos, sean asimilados adecuadamente y con el menor costo posible para la organización y las personas involucradas.

El cambio conlleva a ajustar las prácticas de la organización a sus principios éticos, y a que todas sus acciones se vayan enmarcando dentro de las políticas y objetivos con que se quiere implementar la Responsabilidad Social, apoyado este proceso en las tecnologías y los sistemas sociales que estructuran la organización o, incluso, que contribuyen a definir una nueva identidad, desde los principios éticos asumidos en su planteamiento estratégico.

El cambio en la organización ha de reconocer las tradiciones que conforman la cultura organizacional junto con los principios personales que existen en ella, pues se trata de alinearlos con los principios éticos que la organización ha asumido para articular su enfoque de Responsabilidad Social.

5.2.6.1 Procesos de la gestión del cambio

Los procesos propios de la gestión del cambio en la organización, hacia la coherencia con sus principios de Responsabilidad Social, incluyen los siguientes procesos:

- a) **Liderazgo de la Dirección:** el ejemplo de los directivos, y la consistencia en su comportamiento con los principios por los que ha optado la organización, son los

motores fundamentales para la asunción de un compromiso decidido por parte de los grupos involucrados en la mejora efectiva de la Responsabilidad Social en una organización.

Es posible que los principios éticos y las acciones de Responsabilidad Social sean vividos por diversas personas en la organización de manera previa a que ésta asuma un proceso intencionado de gestión al respecto. Sin embargo, el ejemplo de los directivos es un factor que suele desencadenar los procesos hacia la coherencia del conjunto de la organización con sus principios de Responsabilidad Social.

- b) **Sensibilización:** dentro del diseño de la gestión del cambio organizacional, es preferible dar prioridad a procesos de aprendizaje que partan y asuman las experiencias de las partes interesadas (*stakeholders*) implicadas.

Como se trata de un cambio que tiende a ajustar las prácticas de la organización a los principios que rigen su Responsabilidad Social, y esos principios tienen en su centro a las personas, resulta fundamental que las partes interesadas (*stakeholders*) puedan reconocer en estos procesos de cambio la manera en que la organización asume el respeto por las personas.

- c) **Manejo de expectativas:** usualmente los cambios generan crisis y dificultades, de manera que se hace necesario prever mecanismos que faciliten la gestión pacífica de los conflictos en la organización, dando prioridad al diálogo y a la mediación. En la medida en que los procesos de implementación de un enfoque de Responsabilidad Social sean más concertados, más fácil resultará el camino para asumir de manera creativa los conflictos y las diferencias al interior de la nueva cultura que se busca fomentar en la organización.

En consecuencia, la gestión del cambio implica un proceso de adaptación de las personas a nuevas conductas, derivadas de las opciones que la organización ha asumido como principios de su Responsabilidad Social. Dadas estas condiciones, es necesario que los cambios sean gestionados para lograr mayores beneficios y menores traumatismos, tanto en los implicados como en los procesos.

Las expectativas de los colaboradores dependerán, en buena parte, de la trayectoria de la organización y del entorno mismo, ya que una organización con un bajo reconocimiento en valores de Responsabilidad Social difícilmente podrá generar, entre sus miembros o en el entorno, expectativas de alto impacto en sus procesos de cambio.

- d) **Maduración del proceso de cambio:** la transición hacia una cultura socialmente responsable se facilita en la medida en que las personas puedan:
- experimentar los aspectos positivos del proceso;
 - adelantar un ejercicio de retrospectiva e introspección alrededor de los procesos y resultados de la experiencia;
 - generar procesos de aprendizaje conjunto;
 - establecer de manera consensuada los ajustes necesarios, traducidos en términos de pautas de conductas a seguir de acuerdo con los principios de Responsabilidad Social.

- y en la medida en que sientan que desempeñarse en un ambiente organizacional socialmente responsable es algo que hace sentido para su realización personal y profesional.

5.2.6.2 Beneficios

La gestión del cambio hacia la consolidación de una cultura de Responsabilidad Social en la organización tiene como fundamento el bienestar de los participantes frente a los cambios propuestos. Una adecuada gestión facilita estos procesos y propone alternativas responsables frente a las dificultades que surgen.

Un primer beneficio puede ser el aprendizaje organizacional propio del proceso. Tanto el efecto social como el aprendizaje producido por los miembros de la organización, consisten en responder de manera creativa, desde los propios recursos, a las posibilidades de generar nuevas acciones. Así como la Responsabilidad Social es un proceso específico de la voluntad de las organizaciones por responder a sus propias partes interesadas (*stakeholders*), la gestión del cambio en la organización hacia su ajuste o alineación con los principios que ha elegido para regir toda su gestión, tiene que poder convocar la voluntad de las personas que la componen, para que los diversos procesos organizacionales plasmen y hagan realidad las opciones de Responsabilidad Social.

Si bien estas nuevas prácticas organizacionales tienen que ser consistentes en la articulación de las responsabilidades económicas, sociales y ambientales de la organización, también implican una particular consistencia con los procesos de crecimiento de las personas. Si los principios elegidos son legítimos en su construcción participativa, y son coherentes con las exigencias humanas actuales, el cambio organizacional fomentará prácticas que encarnen principios o valores humanos asumidos e interiorizados.

Es importante establecer mecanismos que permitan reconocer y celebrar los avances alcanzados durante este proceso. Con esto no sólo se incrementa la motivación para el cambio al señalar los ejemplos positivos, puestos al alcance de toda la organización, sino que se fomenta el logro de avances que, aunque puedan ser parciales, cualifican a las personas y mejoran el desempeño de la organización.

5.2.6.3 Resistencia

De acuerdo con lo expuesto, los riesgos fundamentales de los procesos de cambio en la organización residen en la comunicación informal que los colaboradores reciben, tanto de sus directivos, así como en el posicionamiento social de la organización y del entorno mismo.

De hecho, estos factores pueden incidir favorable o desfavorablemente, no sólo en la percepción inicial sobre la sinceridad de los propósitos perseguidos, sino en la formación y juicio éticos de las personas que conforman la organización.

No se trata sólo de la resistencia de los agentes al nuevo proceso, sino de la resistencia a aceptar la legitimidad de una determinada concepción ética de la organización y de la sociedad. Entonces, es necesario establecer mecanismos que aseguren permanentemente el diálogo sobre los asuntos de ética y Responsabilidad Social de la organización, dentro de un sistema abierto y equitativo, que garantice el aprendizaje conjunto de toda la organización.

De igual manera, si se mantienen aislados de la Responsabilidad Social, los sistemas normativos y los objetivos establecidos previamente por la organización pueden crear competencia a los propósitos de Responsabilidad Social: los recursos son limitados, ya sean de tiempo, presupuestales o intelectuales, de modo que los individuos o grupos de personas en

un momento determinado priorizan con base en aquello que creen realmente constituirá su indicador de evaluación, y seguramente encausarán en esa dirección sus mejores esfuerzos.

Es necesario, entonces, alinear al mismo tiempo todos los procesos de la organización, de manera que la Responsabilidad Social no se convierta en un sistema paralelo, ni en algo que no afecta al conjunto de la organización. Sin embargo, es posible que se establezcan prioridades y pasos en estos procesos, de manera que hay que prever las ayudas adecuadas para que se tienda de manera constante al ajuste y coherencia de la organización con sus principios de Responsabilidad Social.

5.2.7 Documentación

Teniendo en cuenta la realidad de la organización, su tamaño y sus procesos frente a un enfoque de Responsabilidad Social, la documentación debería incluir:

- a) declaración de una política de Responsabilidad Social;
- b) descripción del enfoque y los objetivos de una gestión socialmente responsable.
- c) documentos y procedimientos que la organización necesita para asegurar la correcta planeación, operación y control del enfoque;
- d) diagnósticos, planes, seguimientos y evaluaciones surgidos del proceso de diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*) y de análisis de los procesos operativos de la organización;
- e) publicaciones y reportes de sostenibilidad;
- f) veedurías de terceras partes cuando hubiere lugar a ellas.

5.2.7.1 Control de la documentación

Los documentos y los registros requeridos en la implementación de la gestión socialmente responsable deberían ser controlados. Los registros son un tipo especial de documento. La organización debería establecer un procedimiento que contemple:

- a) aprobación de los documentos relacionados con la implementación del enfoque de Responsabilidad Social.
- b) revisión y actualización de los documentos cuando sea necesario.
- c) identificación de los cambios y el estado actual de las revisiones.
- d) versiones actualizadas disponibles.
- e) documentos legibles e identificables.
- f) identificación de los documentos de carácter externo que se necesitan para la planificación y aplicación de la Responsabilidad Social.

5.2.7.2 Control de registros

Los registros deberían ser documentos a los cuales puedan acceder las distintas partes interesadas (*stakeholders*), garantizando además su legibilidad. Estos deberían ser identificados al momento de archivarlos, asegurando su protección.

La organización debería definir por cuánto tiempo debería conservar los registros, como evidencia de la realización y cumplimiento de los compromisos adquiridos. El tiempo de conservación dependerá del tamaño de la organización y el número de registros producidos.

5.3 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Es necesario que la organización conciba una gestión socialmente responsable como una iniciativa sujeta a planeación, seguimiento, evaluación y ajuste (el clásico PHVA de la gestión) con el fin de diseñarla, mantenerla, mejorarla y garantizar que sus impactos sobre la organización y la sociedad sean positivos.

Se recomienda tener un grupo conformado por miembros de las principales procesos, unidades, áreas o secciones de la organización, que evalúe el enfoque socialmente responsable de la gestión en forma integral y sistemática, ya sea porque se cree uno o se delegue esta responsabilidad. Es preciso considerar que este grupo debe tener las competencias y la capacitación en el tema de Responsabilidad Social.

Se considera importante que la organización adopte el siguiente ciclo de gestión, a la hora de implementar o revisar su enfoque de gestión bajo un enfoque de responsabilidad social:

- a) En primer lugar, es necesario pasar por un proceso de diagnóstico y planificación. En este paso, es importante hacer evaluaciones cualitativas, tanto de las relaciones con las partes interesadas, como de la alineación ética (ambiental, económica y social) de todos los procesos de la organización. A este respecto, resulta sumamente útil adoptar o desarrollar metodologías propias, y aplicar indicadores de gestión propios o sugeridos al respecto.
- b) En segundo lugar, la organización delega en cada dueño de proceso y en los responsables de monitorear el enfoque de responsabilidad social la implementación de las acciones planificadas, con base en el diagnóstico inicial.
- c) Periódicamente, la organización debería evaluar los impactos y logros alcanzados, con base en el sistema de indicadores adoptado.
- d) Finalmente, la organización replanificará el siguiente ciclo de gestión, con base en la evaluación hecha.

5.3.1 Seguimiento y medición del impacto

A continuación se presentan alternativas u orientaciones que le permitirán a las organizaciones hacer seguimiento al enfoque de Responsabilidad Social de la gestión y a la medición del impacto de ésta, a través de las decisiones y prácticas (planes, programas, proyectos, procesos) de la organización con y para las partes interesadas (*stakeholders*) identificadas como estratégicas para la misma.

5.3.1.1 Sistema de indicadores y criterios de gestión

Es importante resaltar que las orientaciones propuestas sobre indicadores no son las únicas formas de hacer el seguimiento, ya que las organizaciones han implementado sus propios indicadores y criterios de gestión, que podrían requerir sólo de algunos ajustes.

Las organizaciones pueden utilizar los indicadores con los que cuentan, o adecuar los pertinentes para el desarrollo de planes de acción relacionados con los objetivos en materia de Responsabilidad Social. Es preciso identificar claramente en estos planes de acción las metas

y los resultados esperados, así como sus patrones de medida (indicadores y criterios de gestión), que brinden elementos para la toma de decisiones en torno al cumplimiento de lo planificado.

Es importante que los indicadores y criterios de gestión diseñados sean publicados, divulgados y actualizados de acuerdo con la estrategia comunicacional de la organización.

5.3.1.2 Intercambio de experiencias

El intercambio de experiencias con pares (locales, regionales o internacionales) que desarrollen similares procesos, servicios o productos, se identifica como una fuente de información que incide en el mejoramiento de la propia gestión y de la relación con las partes interesadas (*stakeholders*), sin detrimento de la confidencialidad de la información y de la competitividad de la organización.

Las organizaciones podrán aprovechar los espacios de discusión gremial, sectorial o temática (foros, congresos, seminarios, conversatorios presenciales o virtuales, entre otros), en los cuales se podrán poner en conocimiento de sus partes interesadas (*stakeholders*) los resultados de la implementación de las políticas y prácticas de Responsabilidad Social y conocer a su vez los resultados obtenidos por otras organizaciones.

En todos los casos descritos se requiere registro, precisando las decisiones, compromisos y acuerdos tomados, así como las conclusiones resultantes. Se identifica así un ejercicio continuo del seguimiento, con el cual se asegure el cumplimiento y el mejoramiento de la gestión y la generación de impacto.

5.3.1.3 Procesos de evaluación interna

Los procesos y procedimientos desarrollados por la organización deberían contemplar su evaluación con relación a la política, las decisiones y prácticas de Responsabilidad Social, con el cual se logre determinar la efectividad en la gestión y las oportunidades de mejora en la misma, así como el cumplimiento de los compromisos establecidos con las partes interesadas (*stakeholders*).

5.3.1.4 Evaluaciones por partes interesadas (*stakeholders*)

Las organizaciones facilitarán el espacio para que sus partes interesadas (*stakeholders*) evalúen su gestión a la luz de un enfoque de Responsabilidad Social. Se sugiere que se realice en diferentes momentos, de tal forma que se puedan tomar acciones oportunas, ya sean correctivas o preventivas, o para la proyección y potenciación de los impactos.

Las organizaciones podrían realizar, de manera periódica, visitas planeadas a sus partes interesadas (*stakeholders*) como proveedores, contratistas o comunidad, con quienes desarrolla proyectos conjuntos, para verificar el desarrollo cabal de los mismos, de acuerdo con lo planificado y con los criterios asumidos en cuanto a Responsabilidad Social. Se recomienda dejar memoria y evidencia de las visitas realizadas y sus respectivos hallazgos y compromisos.

5.3.1.5 Análisis de riesgos

Para el proceso de evaluación de la Responsabilidad Social es importante recoger e incluir los resultados periódicos de los análisis de riesgos sociales, financieros, económicos, ambientales, comerciales, políticos y otros que identifique la organización, en su gestión, decisiones y prácticas.

5.3.1.6 Informes de avance en la gestión

La organización incluirá, en sus informes de gestión, el consolidado de los avances, logros, limitaciones, aspectos por mejorar y aprendizajes obtenidos en materia de Responsabilidad Social.

5.3.1.7 Medición de la gestión socialmente responsable – Criterios e indicadores

Los indicadores permiten monitorear los resultados y dar elementos para la toma de decisiones, orientadas a mejorar la efectividad de la gestión socialmente responsable.

Este documento no pretende proponer un modelo de indicadores para implementar las fases P (diagnóstico y planeación) y V (verificación) propuestas en el PHVA del numeral 4.3., por las siguientes razones:

- 1) Porque muchos indicadores ya usados por las organizaciones tienen adecuada pertinente aplicación a este respecto.
- 2) Y porque existen propuestas de indicadores de gestión que podrían adoptarse como complemento a los indicadores de que ya disponen las organizaciones. Entre estas alternativas se sugieren las siguientes:
 - a) Las tablas de indicadores del Global Reporting Initiative (GRI, versión 3).
 - b) Las tablas de indicadores del Instituto Ethos.
 - c) Las tablas de indicadores, tanto para Grandes Empresas como para Pequeñas y Medianas Empresas, propuestos por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social, versión 2007-2008.
 - d) Las tablas de indicadores propuesta por el Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica, elaborado por Andrea Prado y otros, bajo patrocinio del INCAE.
 - e) Es de anotar que todas las anteriores propuestas están reseñadas en la bibliografía de esta Guía y son de fácil adquisición y uso.

Debe resaltarse que la definición de estos indicadores, así como sus datos y cálculo deberían divulgar mediciones objetivas sobre aspectos relevantes desde la óptica de la Responsabilidad Social realizadas por la organización, que deben trascender la simple evaluación operativa de la gestión.

5.3.2 Revisión por la Dirección

En aquellas organizaciones que tengan adoptado un estándar de gestión del tipo ISO 9001:2000 o similar, se recomienda incorporar la revisión del desempeño social de la organización al diseño metodológico de la Revisión por la Dirección que dicho estándar prevé.

En aquellas organizaciones que no tengan ningún estándar de gestión adoptado, la Alta Dirección debería, a intervalos planificados, revisar el cumplimiento de sus compromisos sobre Responsabilidad Social para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión debería incluir una evaluación de las oportunidades de mejora y las necesidades de efectuar cambios en su enfoque de Responsabilidad Social, incluyendo las definiciones de su política,

sus objetivos y procesos para mejorar resultados. Se recomienda mantener registros de tales revisiones.

La documentación básica de entrada para la revisión por la Dirección debería incluir:

- coherencia y consistencia entre el enfoque de Responsabilidad Social y el direccionamiento estratégico de la organización;
- seguimiento a los compromisos de Revisiones por la Dirección anteriores;
- retroalimentación de todas las partes interesadas (*stakeholders*);
- consolidado de avances , logros, limitaciones y aspectos por mejorar y aprendizajes obtenidos;
- cambios que podrían afectar el enfoque de Responsabilidad Social;
- recomendaciones para el mejoramiento continuo;
- grado del cumplimiento de objetivos y metas;
- novedades legislativas o normativas que incidan en el desempeño social de la organización;
- recomendaciones provenientes de organismos de control y de auditorías externas.

Los resultados de la revisión deberían incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora en el desempeño social de la organización.

5.3.3 Reporte de sostenibilidad

Las organizaciones deberían corresponder a la confianza depositada en ellas por la sociedad y sus partes interesadas (*stakeholders*). Por lo tanto, tendrán la responsabilidad de:

- a) proporcionar información veraz y relevante que responda a las necesidades y requerimientos de las partes interesadas (*stakeholders*);
- b) atender las solicitudes, sugerencias, reclamaciones y resoluciones formales de las partes interesadas (*stakeholders*).

La organización debería preparar, publicar y divulgar a sus partes interesadas (*stakeholders*), un reporte anual de sostenibilidad, en donde se destaque su desempeño ambiental, social y económico, así como el cumplimiento de sus compromisos con sus diferentes partes interesadas (*stakeholders*).

Elementos mínimos del reporte de sostenibilidad:

- a) **Presentación del reporte de sostenibilidad por parte del representante legal de la organización:** se debería explicitar la política de Responsabilidad Social, las razones por las cuales la organización está comprometida con un enfoque de Responsabilidad Social y el alcance del reporte.

- b) **Presentación de la organización:** se recomienda enunciar los elementos del direccionamiento estratégico de la organización: misión, visión, valores, competencias corporativas, objetivos estratégicos, estrategias corporativas; y su relación con un enfoque de Responsabilidad Social.
- c) **Presentación del reporte analizando el desempeño de la organización con cada parte interesada:** debería incluir:
- Información obtenida a través de las herramientas de seguimiento y medición del impacto.
 - Descripción de las acciones realizadas y los resultados obtenidos.
 - Resultados de los indicadores de gestión y de impacto.
- d) **Validación de los resultados y ajuste de metas para próximos períodos con las partes interesadas (stakeholders):** esta actividad se puede desarrollar a través de reuniones, foros, encuestas de satisfacción, entre otros. Este mecanismo de participación permite obtener conclusiones precisas para validar los resultados del período y para ajustar las metas del siguiente.
- e) **Referenciación de los resultados obtenidos con cada parte interesada (stakeholders) con instrumentos validados en el ámbito nacional e internacional:** con el fin de que el sentido y alcance de las acciones realizadas trasciendan la visión interna de la organización y se comparen con estándares externos.

5.3.4 Acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento continuo

Adicional a las mejoras derivadas de la Revisión por la Dirección, la organización debería tener en cuenta, en su gestión, acciones planificadas de prevención, corrección y mejora continua, para lograr el cumplimiento de su política y objetivos de Responsabilidad Social.

5.3.5 Nuevo plan de acción de Responsabilidad Social

Con base en los resultados del seguimiento y medición del impacto, las decisiones tomadas por la Alta Dirección y las acciones de mejoramiento continuo implementadas, la organización debería revisar y ajustar periódicamente el plan de acción propuesto en el numeral 5.2.4 de la presente guía.

ANEXO A.
(Informativo)

DEFINICIONES

Auditoría ética: proceso que le permite a una organización determinar la integridad de su carácter organizacional, mediante la evaluación cualitativa del daño y beneficio que resulta de las actividades empresariales, con fines de mejoramiento de su desempeño ético y del cumplimiento de su responsabilidad social. (New Economics Foundation)

Auditoría social: Proceso sistemático, independiente y documentado que le permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas por su actividad. (New Economics Foundation)

Cabildeo: capacidad de incidir en centros de poder ejecutivo o legislativo para lograr cambios concretos en las decisiones gubernamentales, con respecto a ciertas problemáticas de interés para las organizaciones sociales y civiles (Asociación para el Progreso de las Comunicaciones - APC)

Calidad de vida: la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno. (Organización Mundial de la Salud - OMS)

Capital social: se refiere a las normas y redes que permiten la acción colectiva. Abarca instituciones, relaciones, tradiciones y costumbres que dan forma a las interacciones sociales, a su cantidad y calidad. El capital social es pieza clave para la prosperidad de la actividad económica y para que el desarrollo sea sostenible. Cuando el capital social se fortalece de forma positiva, mejora la efectividad de los proyectos y su sostenibilidad, pues aumenta la capacidad de la comunidad para trabajar en equipo y para abordar sus necesidades, propiciando mayor inclusión y cohesión, y aumentando, en consecuencia, la transparencia y la rendición de cuentas.

Para hacerlo más operacional y práctico, el concepto de capital social puede descomponerse en cinco dimensiones clave: i) Grupos y redes – agrupación de individuos que promueven y protegen las relaciones personales que aumentan el bienestar; ii) Confianza y solidaridad – elementos del comportamiento interpersonal que propician mayor cohesión y una acción colectiva más robusta; iii) Acción colectiva y cooperación – habilidad de las personas para trabajar en equipo para resolver problemas comunes; iv) Inclusión y cohesión social – mitiga el riesgo de conflicto y promueve el acceso equitativo a los beneficios del desarrollo al potenciar la participación de los marginados; v) Información y comunicación – contrarresta el capital social negativo y potencia el capital social positivo al mejorar el acceso a la información. Estas dimensiones capturan las dos formas del capital social: la estructural y la cognitiva. (Banco Mundial)

Competitividad: capacidad de una organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas innovadoras y diferenciadoras que le permiten disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa. (Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial)

Comunicación efectiva: proceso inteligente y dinámico de transmisión, consulta e intercambio de información y significados entre dos agentes comunicantes, que en este caso serían una

organización y sus partes interesadas, que permite establecer un ambiente de confianza y entendimiento para buscar el logro de los objetivos organizacionales. Será efectiva, cuando nueva a la acción propuesta en los objetivos.

(Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional – CECORP)

Comunidad en condición de vulnerabilidad: grupo de personas que se encuentran en estado de desprotección o incapacidad frente a una amenaza a su condición psicológica, física y mental, entre otras. (Ministerio de Educación Nacional)

Consenso: acuerdo general caracterizado porque no hay oposición sostenida a asuntos esenciales, de cualquier parte importante de los intereses involucrados, y por un proceso de búsqueda para considerar las opiniones de todas partes interesadas y reconciliar las posibles posiciones divergentes. (Guía ISO 2)

Cultura organizacional: sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; identidad y significado colectivo de la organización. Conjunto de principios, valores, presunciones, verdades, normas, costumbres y comportamientos, desarrollados, compartidos y validados por una organización, como respuesta a necesidades de supervivencia y desarrollo, entendida también, como la forma de pensar, sentir y actuar de una organización. (Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas – EUMED).

Desarrollo económico: Incremento sostenido en el nivel económico de vida de la población de un país, a través del aumento del capital humano y físico así como a través de la tecnología. (Deardorff's Glossary of International Economics - Profesor Universidad de Michigan).

Desarrollo humano: proceso de ampliación de las opciones y capacidades de las personas, que se concentra en una mejora de la esperanza de vida, la salud, la educación y el acceso a los recursos necesarios para un nivel de vida digno, conservándolos para las generaciones futuras. (Dubois, Alfonso. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo)

Desarrollo social: proceso por medio del cual se alivia la pobreza de una comunidad, mejorando la calidad de vida en áreas principales como salud, educación, empleo, vivienda y seguridad personal. El desarrollo social también promueve la equidad e inclusión social, la protección social, y el acceso a oportunidades de participación de la comunidad en su proceso de desarrollo. (Comisión Económica y Social de Naciones Unidas para Asia y el Pacífico)

Desarrollo sostenible: capacidad de un individuo, organización o sociedad para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. (Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo -Comisión Brundtland)

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9001-2000)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados(ISO 9001-2000).

Esfera de influencia: campo o área en la cual un individuo u organización puede afectar o ser afectado en cuanto a sus decisiones y actividades. (ISO/WD 26000)

Estado social de derecho: derivado de los regímenes políticos de la sociedad industrializada y se caracteriza por:

- elecciones libres;
- parlamentos o congresos;
- gobiernos representativos;
- libertades públicas y derechos fundamentales;
- protección para las capas más débiles de la sociedad;
- control público de las actividades productivas dentro del ámbito de la economía de mercado.
- instituciones jurídicas, constitución, leyes, sistema judicial, concebidas para controlar el poder de los gobernantes y garantizar los derechos de los ciudadanos.

(Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas – EUMED)

Ética: saber reflexivo y práctico acerca de la manera correcta de obrar en todos los campos de la vida cotidiana y que ayuda a resolver los conflictos cotidianos de tal manera que se garantice el bien común y la sana convivencia. (Transparencia por Colombia).

Exclusión social: imposibilidad de gozar de los derechos sociales sin ayuda, en la imagen desvalorizada de sí mismo y de la capacidad personal de hacer frente a las obligaciones propias, en el riesgo de verse relegado de forma duradera al estatus de persona asistida y en la estigmatización que todo ello conlleva para las personas y, en las ciudades, para los barrios en que residen. (Unión Europea)

Filantropía: toda acción generosa y voluntaria que se realiza en beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucro ni interés particular. (Centro Mexicano para la Filantropía)

Gestión de riesgo: cultura , procesos y estructuras dirigidas a obtener oportunidades potenciales mientras se administran los efectos adversos. (Véase la NTC 5254)

Principio de precaución: concepto que respalda la adopción de medidas protectoras antes de contar con una prueba científica completa de un riesgo; es decir, no se debe posponer una medida por el simple hecho de que no se disponga de una información científica completa. (Organización Mundial del Comercio - OMC).

Proceso: actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Véase la norma ISO 9001-2000).

NOTA 1 Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

NOTA 2 Los procesos de la organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

NOTA 3 Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente "proceso especial".

Protección social: intervenciones públicas para asistir a personas , hogares y comunidades en manejar el riesgo en mejor forma, prestar apoyo a los pobres en situación crítica a través de estrategias de prevención o reducción , mitigación y superación. (Ministerio de Protección Social).

Rendición de cuentas: es dar a conocer, hacer público los resultados alcanzados y hacerse cargo de ellos, de la gestión, del proceso y responder por ella. (Instituto de Comunicación y Desarrollo –ICD- W. K. Kellogg Foundation).

Sistema de gestión: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (Véase la norma ISO 9001-2000).

NOTA Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

Seguridad social: protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo, o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte; y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos. (Organización Internacional del Trabajo- OIT. "Administración de la seguridad social". 1991).

Sostenibilidad: condición o característica referida a la permanencia en el tiempo de una actividad, proyecto o de los beneficios derivados de éste. (Confederación Colombiana de ONG).

Tejido social: conjunto de redes personales, categoriales, estructurales, formales y funcionales, de iniciativas o asociativas y mixtas o ínter sistémicas; que constituyen un activo para los individuos y la sociedad pues les permite ampliar sus opciones y oportunidades para mejorar su calidad de vida. La sociedad existe como tejido social de sus ciudadanos y ciudadanas; a mayor tejido social, más sociedad. El deterioro, debilitamiento o rompimiento del tejido social significa el aislamiento del individuo de la sociedad debido a la pérdida de sus principales redes sociales, y de valores como la confianza y la solidaridad. El tejido social también se debilita cuando las normas de convivencia ciudadana son irrespetadas y violentadas impunemente, o cuando las leyes son fácilmente irrespetadas e incumplidas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD).

Transparencia: La transparencia de la organización frente a sus partes interesadas (stakeholders) consiste en la visibilidad de sus decisiones administrativas, transacciones y demás actividades que la organización desarrolle. (Transparencia Internacional).

ANEXO B.
(Informativo)

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS

Fuente: Naciones Unidas

<http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>

El 10 de diciembre de 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó y proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos, como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción.

A continuación se presenta el articulado que compone la Declaración Universal de los Derechos Humanos:

Artículo 1. Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

Artículo 2. Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

2. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía.

Artículo 3. Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Artículo 4. Nadie estará sometido a esclavitud ni a servidumbre, la esclavitud y la trata de esclavos están prohibidas en todas sus formas.

Artículo 5. Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.

Artículo 6. Todo ser humano tiene derecho, en todas partes, al reconocimiento de su personalidad jurídica.

Artículo 7. Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación.

Artículo 8. Toda persona tiene derecho a un recurso efectivo ante los tribunales nacionales competentes, que la ampare contra actos que violen sus derechos fundamentales reconocidos por la constitución o por la ley.

Artículo 9. Nadie podrá ser arbitrariamente detenido, preso ni desterrado.

Artículo 10. Toda persona tiene derecho, en condiciones de plena igualdad, a ser oída públicamente y con justicia por un tribunal independiente e imparcial, para la determinación de sus derechos y obligaciones o para el examen de cualquier acusación contra ella en materia penal.

Artículo 11.

1. Toda persona acusada de delito tiene derecho a que se presuma su inocencia mientras no se pruebe su culpabilidad, conforme a la ley y en juicio público en el que se le hayan asegurado todas las garantías necesarias para su defensa.
2. Nadie será condenado por actos u omisiones que en el momento de cometerse no fueron delictivos según el Derecho nacional o internacional. Tampoco se impondrá pena más grave que la aplicable en el momento de la comisión del delito.

Artículo 12. Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.

Artículo 13.

1. Toda persona tiene derecho a circular libremente y a elegir su residencia en el territorio de un Estado.
2. Toda persona tiene derecho a salir de cualquier país, incluso del propio, y a regresar a su país.

Artículo 14.

1. En caso de persecución, toda persona tiene derecho a buscar asilo, y a disfrutar de él, en cualquier país.
2. Este derecho no podrá ser invocado contra una acción judicial realmente originada por delitos comunes o por actos opuestos a los propósitos y principios de las Naciones Unidas.

Artículo 15.

1. Toda persona tiene derecho a una nacionalidad.
2. A nadie se privará arbitrariamente de su nacionalidad ni del derecho a cambiar de nacionalidad.

Artículo 16.

1. Los hombres y las mujeres, a partir de la edad núbil, tienen derecho, sin restricción alguna por motivos de raza, nacionalidad o religión, a casarse y fundar una familia, y disfrutarán de iguales derechos en cuanto al matrimonio, durante el matrimonio y en caso de disolución del matrimonio.
2. Sólo mediante libre y pleno consentimiento de los futuros esposos podrá contraerse el matrimonio.

3. La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.

Artículo 17.

1. Toda persona tiene derecho a la propiedad, individual y colectivamente.
2. Nadie será privado arbitrariamente de su propiedad.

Artículo 18. Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión; este derecho incluye la libertad de cambiar de religión o de creencia, así como la libertad de manifestar su religión o su creencia, individual y colectivamente, tanto en público como en privado, por la enseñanza, la práctica, el culto y la observancia.

Artículo 19. Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.

Artículo 20.

1. Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas.
2. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

Artículo 21.

1. Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos.
2. Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país.
3. La voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público; esta voluntad se expresará mediante elecciones auténticas que habrán de celebrarse periódicamente, por sufragio universal e igual y por voto secreto u otro procedimiento equivalente que garantice la libertad del voto.

Artículo 22. Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

Artículo 23.

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.

4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

Artículo 24. Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.

Artículo 25.

1. Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.
2. La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales. Todos los niños, nacidos de matrimonio o fuera de matrimonio, tienen derecho a igual protección social.

Artículo 26.

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.
2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.
3. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos.

Artículo 27.

1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.
2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

Artículo 28. Toda persona tiene derecho a que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades proclamados en esta Declaración se hagan plenamente efectivos.

Artículo 29.

1. Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad.

2. En el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de sus libertades, toda persona estará solamente sujeta a las limitaciones establecidas por la ley con el único fin de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de los demás, y de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática.
3. Estos derechos y libertades no podrán, en ningún caso, ser ejercidos en oposición a los propósitos y principios de las Naciones Unidas.

Artículo 30. Nada en esta Declaración podrá interpretarse en el sentido de que confiere derecho alguno al Estado, a un grupo o a una persona, para emprender y desarrollar actividades o realizar actos tendientes a la supresión de cualquiera de los derechos y libertades proclamados en esta Declaración.

ANEXO C.
(Informativo)

OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD
<http://www.undp.org/spanish/mdg/goallist.shtml>

Departamento Nacional de Planeación. Conpes Social 91
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/Subdireccion_Conpes/Social091.pdf

La Declaración del Milenio fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ocho ambiciosos objetivos que se intenta alcanzar para 2015, se basan directamente en las actividades y metas incluidas en ésta Declaración.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio se componen de **8 Objetivos** y **18 metas cuantificables** que se supervisan mediante **48 indicadores**.

A continuación se presenta cada uno de ellos y las metas generales acordadas para el caso de Colombia, que se esperan alcanzar en el año 2015.

Para el análisis y la definición de las metas propuestas, se organizó un equipo técnico por cada objetivo, conformado por los ministerios, las agencias del Sistema de Naciones Unidas y las direcciones del Departamento Nacional de Planeación (DNP), correspondientes, con el apoyo estadístico del DANE y la coordinación de CEPAL junto con el Programa Nacional de Desarrollo Humano. Para cada objetivo se analizó la evolución de los indicadores en los últimos años y su factibilidad dentro del marco de crecimiento y de las condiciones fiscales estimadas por la Dirección de Estudios Económicos del DNP.

OBJETIVO 1: ERRADICAR LA POBREZA EXTREMA Y EL HAMBRE

Meta Universal 1

Reducir a la mitad entre 1990 y 2015 el porcentaje de personas con ingresos inferiores a un dólar.

Indicador 1. Porcentaje de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día (Banco Mundial).

Indicador 2. Coeficiente de la brecha de la pobreza a 1 dólar por día (Banco Mundial).

Indicador 3. Proporción del ingreso o consumo que corresponde a la quinta parte más pobre de la población (Banco Mundial).

Metas Colombia

- Reducir a 1,5 % el porcentaje de personas con ingreso inferior a 1 dólar con Paridad de Poder Adquisitivo.
- Reducir a 28,5 % el porcentaje de personas en pobreza.

- Reducir a 8,8 % el porcentaje de personas que viven en pobreza extrema (indigencia).

Meta Universal 2

Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padezcan hambre.

Indicador 4. Prevalencia de niños menores de 5 años de peso inferior a lo normal (UNICEF)

Indicador 5. Porcentaje de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria (subnutrición) (FAO).

Metas Colombia

- Reducir a 3 % los niños menores de 5 años con desnutrición global (peso para la edad).
- Reducir a 7,5 % las personas que están por debajo del consumo de energía mínima alimentaria.

OBJETIVO 2: LOGRAR LA ENSEÑANZA PRIMARIA UNIVERSAL

Meta Universal 3

Velar porque, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.

Indicador 6. Tasa neta de matrícula en la escuela primaria (UNESCO)

Indicador 7. Porcentaje de los estudiantes que comienzan el primer grado y llegan al quinto grado de la escuela primaria (UNESCO)

Indicador 8. Tasa de alfabetización de las personas de edades comprendidas entre los 15 y los 24 años (UNESCO).

Metas Colombia

- Tasa de analfabetismo de 1% para personas entre 15 y 24 años.
- Tasa de cobertura bruta del 100 % para educación básica (preescolar, básica primaria, básica secundaria) y 93 % para educación media.
- Alcanzar en promedio, 10.63 años de educación para la población entre 15 y 24 años.
- Disminuir la repetición a 2.3% en educación básica y media.

OBJETIVO 3: PROMOVER LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS Y LA AUTONOMÍA DE LA MUJER

Meta Universal 4

Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes del fin del año 2015

Indicador 9. Relación entre niñas y niños en la educación primaria, secundaria y superior (UNESCO):

Indicador 10. Relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres de edades comprendidas entre los 15 y los 24 años (UNESCO).

Indicador 11. Proporción de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola (OIT).

Indicador 12. Proporción de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional (IPU)

Metas Colombia

- Desarrollar, con una periodicidad de al menos cada cinco años, la medición de la magnitud y características de la violencia de pareja en el país y definir las metas anuales de reducción.
- Implementar y mantener en operación una estrategia intersectorial de vigilancia en salud pública de la violencia intrafamiliar, específicamente de la violencia de pareja contra la mujer, en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga en el 2008, y en las demás capitales de departamento en el 2015.
- Incorporar y mantener el seguimiento a la equidad de género en materia salarial y calidad del empleo, en el marco del sistema de información sobre calidad y pertinencia del Sistema Nacional de formación para el Trabajo.
- Incrementar por encima del 30% la participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público.

OBJETIVO 4: REDUCIR LA MORTALIDAD INFANTIL

Meta Universal 5

Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de 5 años

Indicador 13. Tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años (UNICEF).

Indicador 14. Tasa de mortalidad infantil (UNICEF).

Indicador 15. Porcentaje de niños de 1 año vacunados contra el sarampión (UNICEF)

Metas Colombia

- Reducir la mortalidad en menores de 5 años, a 17 muertes por 1000 nacidos vivos.
- Reducir la mortalidad en menores de 1 año, a 14 muertes por 1000 nacidos vivos.
- Alcanzar y mantener las coberturas de vacunación en el 95%, con el Plan Ampliado de Inmunizaciones (PAI) para los menores de 5 años, en todos los municipios y distritos del país.

OBJETIVO 5: MEJORAR LA SALUD MATERNA

Meta Universal 6

Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes

Indicador 16. Tasa de mortalidad materna (OMS).

Indicador 17. Porcentaje de partos con asistencia de personal sanitario especializado (UNICEF)

Metas Colombia

- Reducir la razón de mortalidad materna a 45 muertes por 100.000 nacidos vivos.
- Incrementar al 90% el porcentaje de mujeres con cuatro o más controles prenatales.
- Incrementar la atención institucional del parto y por personal calificado al 95 %.
- Incrementar la prevalencia de uso de métodos modernos de anticoncepción en la población sexualmente activa al 75%, y entre la población de 15 a 19 años al 65 %.
- Detener el crecimiento del porcentaje de adolescentes que han sido madres o están en embarazo, manteniendo esta cifra por debajo de 15 %.
- Reducir la tasa de mortalidad por cáncer de cuello uterino a 5.5 muertes por 100.000 mujeres.

OBJETIVO 6: COMBATIR EL VIH/SIDA, EL PALUDISMO Y OTRAS ENFERMEDADES

Meta Universal 7

Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la propagación del VIH/SIDA

Indicador 18. Tasa de morbilidad del VIH entre las mujeres embarazadas entre los 15 y los 24 años de edad (ONUSIDA).

Indicador 19. Uso de preservativos dentro de la tasa de uso de anticonceptivos y Población de 15 a 24 años que tiene conocimientos amplios y correctos sobre el VIH/SIDA.

Indicador 20. Relación entre la matrícula de niños huérfanos y la matrícula de niños no huérfanos de 10 a 14 años (ONUSIDA)

Metas Colombia

- Para 2015 haber mantenido la prevalencia de infección por debajo del 1,2 %, en población general de 15 a 49 años de edad.
- Establecer una línea de base en el quinquenio 2005-2010 para lograr medir la mortalidad por VIH/SIDA y reducirla en 20% durante el quinquenio 2010-2015.
- Reducir en 20 % la incidencia de transmisión madre-hijo durante el quinquenio 2010-2015, en comparación con el quinquenio 2005 – 2010.

- Para 2010 aumentar en un 15 % la cobertura de terapia antiretroviral a las personas que la requieran y para 2015 aumentar esta cobertura en un 30 %.

Meta Universal 8

Haber comenzado a reducir, para el año 2015, la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves

Indicador 21. Tasa de prevalencia y mortalidad palúdicas (OMS).

Indicador 22. Proporción de la población de zonas de riesgo de paludismo que aplica medidas eficaces de prevención y tratamiento del paludismo (UNICEF).

Indicador 23. Tasa de prevalencia y mortalidad de la tuberculosis (OMS).

Indicador 24. Proporción de casos de tuberculosis detectados y curados con el tratamiento breve bajo observación directa (OMS)

Metas Colombia

- Reducir en 85 % los casos de mortalidad por malaria.
- Reducir en 45 % la incidencia de malaria en municipios con malaria urbana.
- Reducir en 80 % los casos de mortalidad por dengue.
- Reducir a menos del 10 % y mantener en estos niveles los índices de infestación de Aedes en los municipios categoría especial, 1 y 2 por encima de 1.800 mts. sobre el nivel del mar.

OBJETIVO 7: GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Meta Universal 9

Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente

Indicador 25. Proporción de la superficie de las tierras cubiertas por bosques (FAO)

Indicador 26. Proporción de la superficie de las tierras protegidas para mantener la diversidad biológica (UNEP)

Indicador 27. Uso de energía (Kg de petróleo equivalente) por \$1000 (PPA) del producto interno bruto (PIB) (Banco Mundial)

Indicador 28. Emisiones de dióxido de carbono (CO₂) per cápita y Consumo de clorofluorcarbonos (CFC) que agotan la capa de ozono

Indicador 29. Proporción de la población que utiliza combustibles sólidos (OMS)

Metas Colombia

- Reforestar 30.000 hectáreas de bosques anualmente.
- Consolidar las áreas protegidas del Sistema de Parques Nacionales Naturales, incorporando 165.000 nuevas hectáreas al sistema, y formulando planes de manejo socialmente acordados para la totalidad de las áreas.
- Eliminar para el 2010 el Consumo de Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono.

Meta Universal 10

Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible a agua potable.

Indicador 30. Proporción de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de abastecimiento de agua potable (OMS/UNICEF)

Indicador 31. Proporción de la población con acceso sostenible a mejores servicios de saneamiento (OMS/UNICEF)

Metas Colombia

- Incorporar a la infraestructura de acueducto, a por lo menos 7,7 millones de nuevos habitantes urbanos, e incorporar 9,2 millones de habitantes a una solución de alcantarillado urbano.
- Incorporar 2,3 millones de habitantes a una solución de abastecimiento de agua y 1,9 millones de habitantes a una solución de saneamiento básico, incluyendo soluciones alternativas para las zonas rurales, con proporciones estimadas del 50 % de la población rural dispersa.

Meta universal 11

Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios

Indicador 32. Población en tugurios como porcentaje de la población urbana (índice de seguridad de la tenencia) (UN-Habitat)

Meta Colombia

Reducir a 4 % el porcentaje de hogares que habitan en asentamientos precarios.

OBJETIVO 8: FOMENTAR UNA ASOCIACIÓN MUNDIAL PARA EL DESARROLLO

Meta Universal 12

Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. Se incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos y la reducción de la pobreza, en cada país y en el plano internacional.

Meta Universal 13

Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados. Se incluye el acceso libre de aranceles y cupos de las exportaciones de los países menos adelantados; el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados y la cancelación de la deuda bilateral oficial, y la concesión de una asistencia para el desarrollo más generosa a los países que hayan expresado su determinación de reducir la pobreza.

Meta Universal 14

Atender las necesidades especiales de los países sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo (mediante el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo y los resultados del vigésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General)

Meta Universal 15

Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.

Meta Universal 16

En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo.

Meta Universal 17

En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo.

Meta Universal 18

En colaboración con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Asistencia oficial para el desarrollo

Indicador 32. La AOD neta como porcentaje del producto nacional bruto (INB) de los países donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE (los objetivos son destinar el 0,7 % del total del ingreso nacional bruto a la AOD y el 0,15 % a los países menos adelantados).

Indicador 33. Proporción de la AOD destinada a los servicios sociales básicos (educación básica, atención primaria de la salud, nutrición, abastecimiento de agua potable y servicios de saneamiento)

Indicador 34. Proporción de la AOD que no está condicionada

Indicador 35. Proporción de la AOD destinada al medio ambiente de los pequeños Estados insulares en desarrollo

Indicador 36. Proporción de la AOD destinada al sector del transporte de los países sin litoral

Acceso a los mercados

Indicador 37. Proporción de las exportaciones (por su valor y sin incluir las armas) admitidas libre de derechos y cupos

Indicador 38. Aranceles y cupos medios aplicados a los productos agrícolas y textiles y el vestido

Indicador 39. Subsidios a la exportación y la producción de productos agrícolas en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

Indicador 40. Proporción de la AOD ofrecida para ayudar a crear la capacidad comercial

Sostenibilidad de la deuda

Indicador 41. Proporción de la deuda bilateral oficial de los países pobres muy endeudados que ha sido cancelada

Indicador 42. Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios

Indicador 43. Proporción de la AOD ofrecida como alivio de la deuda

Indicador 44. Número de países que alcanzan los puntos de decisión y de culminación en la iniciativa para la reducción de la deuda de los países muy endeudados

Indicador 45. Tasa de desempleo de las personas comprendidas entre los 15 y los 24 años

Indicador 46. Proporción de la población con acceso estable a medicamentos esenciales a precios razonables

Indicador 47. Número de líneas de teléfono por 1.000 habitantes

Indicador 48. Número de computadoras personales por 1.000 habitantes

Estrategias para Colombia

- Para efectos de este objetivo, Colombia en las metas relacionadas con salud (objetivos 4, 5 y 6) establece la posibilidad de acceso a medicamentos, a través de la estrategia fundamental de lograr cobertura de afiliación a la seguridad social en salud, del 100 %.
- Por otra parte, en cuanto al desarrollo de estrategias para el trabajo digno y productivo, la prioridad del país se concentra en mejorar y mantener el nivel de escolaridad, de acuerdo con lo previsto en el objetivo 2.
- En procura de crear condiciones favorables para la inversión, el crecimiento económico y el desarrollo, Colombia tiene el claro compromiso de desarrollar y poner en práctica mecanismos de integración comercial con otros países y regiones y mantener su tradición de contar con unas finanzas públicas equilibradas.
- De otro lado, la reducción de las inequidades existentes demandará esfuerzos y apoyos de asistencia técnica y cooperación internacional que permitan crear alternativas de gestión, mejorar la capacidad institucional y realizar seguimiento continuo al desempeño de la Nación y las entidades territoriales.

- En colaboración con el sector privado Colombia logrará coberturas de telefonía fija, móvil y de Internet, acordes a las metas de desarrollo económico del país.
- Dispondrá de una infraestructura moderna y confiable para la transmisión de la televisión pública y contará con un sector postal eficiente e integrado a la economía nacional.

DOCUMENTO EN ESTUDIO

ANEXO D.
(Informativo)

BIBLIOGRAFÍA

Es conveniente que el lector advierta que esta bibliografía de textos ofrecida se reduce a aquellos textos que los redactores de la GTC-RS consideran indispensables como base para la comprensión del tema de la Responsabilidad Social. Además, ha sido seleccionada esta lista con el criterio de ofrecer al menos un texto de referencia reconocida en cada una de las líneas temáticas claves de la Guía.

ABNT NBR 16001:2004. RESPONSABILIDAD SOCIAL - SISTEMA DE GESTIÓN – REQUISITOS. Asociación Brasileña de Normas Técnicas ABNT. 2004

APORTES Y DESAFÍOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL EMPRESARIADO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA SOCIEDAD COLOMBIANA. Gutiérrez, Roberto y otros. Universidad de los Andes, 2005.

AS 8003-2003. *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - AUSTRALIAN STANDARD. Standards Australia International.* 2003.

BUSINESS IN THE COMUNITY. GUÍA PARA DIRECTORES SOBRE REPORTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. AMARTYA Y EDELMAN.

COSO ERM Standard (Coso Enterprise Risks Management Standard) - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

EL ABC DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN PERÚ Y EL MUNDO. Canessa Ilich, Giuliana y García Vega, Emilio. Perú 2021. Editorial Siklos S. R. L. Ltda.

EL DISEÑO DE WASHINGTON. Políticas económicas para la equidad social en Latinoamérica. Birdsall, Nancy y otros. Publicación patrocinada por el Fondo Carnegie para la Paz Internacional y el Diálogo Interamericano.

ESTADO DEL ARTE CON RESPECTO AL MOVIMIENTO DE DIFUSIÓN, NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A NIVEL MUNDIAL. Documento producido por la Caja de Compensación Familiar Comfama. Medellín, Colombia, 2003.

EMPRESA PRIVADA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. Toro, Olga Lucía y Rey, Germán. Centro Colombiano de Filantropía, Asociación Nacional de Industriales – ANDI y Fundación Social. 1996

ESTÁNDAR AUSTRALIANO DE GESTIÓN DE RIESGOS: AS/NZS 4360:1999. Australian Standard®. Risk Management.

GUÍA DE SUSTENTABILIDADE PARA AS EMPRESAS. Instituto Brasileiro de Governanza Corporativa, 2007.

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIONES. Saldaña, Francesc y Llatser María Gloria. Forética. Grupo Editorial Cinca, 2007.

GUÍA PRÁCTICA PARA LA INCORPORACIÓN SISTEMÁTICA DEL EMPLEO Y EL TRABAJO DECENTE. Organización Internacional del Trabajo, 2007.

HACIA UNA ÉTICA MUNDIAL: una declaración inicial. Declaración del II Parlamento de las religiones del mundo, celebrado en Chicago en 1993.

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA 2007-2008. Instituto de Responsabilidad Social Empresaria de Argentina, 2007. (versiones para Gran Empresa y para Pequeñas y Medianas Empresas).

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE. La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE.. Gosselin, Tom. Forética, 2006.

LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las comunidades europeas. Bruselas. 2001.

LÍNEAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES. Aprobado como decisión del Consejo de la Oede en junio de 2000.

MANUAL DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA PARA COSTA RICA. Prado, Andrea y otros. INCAE, 2004.

MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO – MEG:2003. Instituto Nacional de las Mujeres de México. 2003.

PRÁCTICA EMPRESARIAL SENSIBLE AL CONFLICTO: guía para industria extractiva. International Alert.

RESPONSABILIDAD SOCIAL 8000, NORMA SA-8000. Social Accountability International SAI, 2001.

SA 8000. SOCIAL ACCOUNTABILITY – INTERNATIONAL STANDARD. Social Accountability International SAI. 2001.

SD 21000. SUSTAINABLE DEVELOPMENT - CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. Asociación Francesa de Normalización AFNOR. 2003.

Páginas web de referencia:

A continuación se ofrece un listado de los sitios web más representativos sobre el tema de responsabilidad social, con lo cual esta guía ofrece permanencia en el tiempo y representatividad institucional.

ACCOUNTABILITY
www.accountability.org.uk

AMARTYA
www.amartya-ar.net

AMNESTY INTERNATIONAL
www.amnesty.org

BANCO MUNDIAL
www.bancomundial.org

CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL
www.cambioclimaticoglobal.com

CAUX ROUND TABLE
www.cauxroundtable.org

CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
www.ccre.org.co

CENTRO MEXICANO POR LA FILANTROPIA
www.cemefi.org.mx

CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO –COMFECÁMARAS-
www.confecamaras.org.co

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES
www.sustainability-index.com

FAIRTRADE
www.fairtrade.net

EUREGAP
www.eurep.org

FTS4GOOD INDEXES
www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO
www.ecodes.org

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD
www.empresaysociedad.org

INICIATIVA GLOBAL DE REPORTE (en español)
<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>

INSTITUTO ETHOS
www.ethos.org.br

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO
www.oecd.org

PREPARADO POR: _____
DIANA ASPRILLA

grr.