

PROYECTO DE CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CLÍNICA LA
MILAGROSA S.A. DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA- COLOMBIA.

LUZ DEL CARMEN OSPINO CAÑAS
MARTHA RUEDA BUSTOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA

2020

PROYECTO DE CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CLÍNICA LA
MILAGROSA S.A. DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA- COLOMBIA.

LUZ DEL CARMEN OSPINO CAÑAS
MARTHA RUEDA BUSTOS

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director del trabajo de grado: Diego H. Varón Rojas. Ph. D. en Humanidades.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA

2020

Santiago de Cali, 11 de noviembre de 2020

Doctor

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

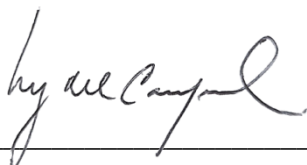
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el trabajo de grado cuyo título es DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CLÍNICA LA MILAGROSA S.A. DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA- COLOMBIA.

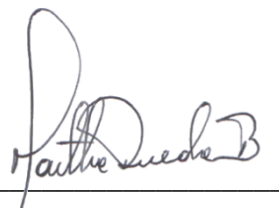
Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Luz del Carmen Ospino Cañas

CC 32.607.994



Martha Rueda Bustos

CC 32.751.012

Santiago de Cali, 11 de noviembre 2020

Doctor

Silvio Borrero Caldas

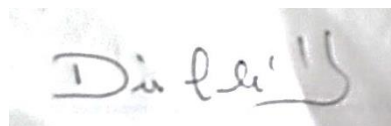
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CLINICA LA MILAGROSA S.A. DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA- COLOMBIA., realizado por las estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Luz del Carmen Ospino Cañas CC 32.607.994 y Martha Rueda Bustos CC 32.751.012, considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Diego H. Varón Rojas". The signature is written in a cursive style and is positioned above the printed name of the signatory.

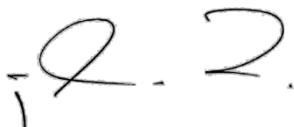
Diego H. Varón Rojas.

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución No 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CLÍNICA LA MILAGROSA S.A. DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA- COLOMBIA., aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración.



Silvio Borrero Caldas
Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativa



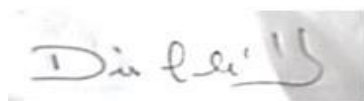
Gladis Rodríguez Muñoz

Directora Maestría Administración de Empresas



Beatriz Helena Giraldo

Jurado.



Diego H. Varón Rojas.

Director de trabajo de Grado

Santiago de Cali, 21 de enero de 2021.

DEDICATORIA

Al **Padre Eterno** quien siempre ha llenado nuestras vidas de muchas bendiciones y en estos momentos nos permite gozar de la oportunidad de estudiar una vez más y crecer como profesionales y seres humanos.

A nuestras **Familias** que son la inspiración de querer superarnos convirtiéndonos para ellos en un modelo de compromiso demostrándoles que todos los sueños, con perseverancia y amor, se pueden alcanzar.

A nuestros **Padres** por transmitirnos los valores de ser persistentes y comprometidos en todas las labores que emprendemos.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios Todopoderoso** porque cada vez que

Le imploramos nos responde enviando ángeles

A nuestro alrededor para dar respuestas a nuestras peticiones,

Abriendo siempre caminos llenos de bendiciones y mucha sabiduría.

A nuestras **Familias**, por su paciencia y motivación,

Acompañándonos permanentemente a

Cumplir cada uno de nuestros sueños y siendo

Parte del diseño y desarrollo

Del presente proyecto.

A Doña Ligia María Cure Ríos, por impulsarnos a ser cada día mejores

Con su tenacidad y ejemplo.

A Digna, Karen y Lizeth por hacer parte de este lindo proyecto.

Al profesor Diego Varón por su tiempo, dedicación y enseñanza.

A la profesora Beatriz Helena Giraldo por inspirarnos a escoger esta temática,

Al impartirnos con amor y pasión sus conocimientos en RSE

A nuestros compañeros de maestría con quienes construimos

Lazos capaces de perdurar en el tiempo

A la Universidad Javeriana de Cali por acogernos, en especial a la Dra. Gladis

Rodríguez

Por hacernos sentir parte de la familia Javeriana

A todas las personas que nos impulsaron y acompañaron en estos dos bellos años de

nuestra vida, a las que hoy nos acompañan desde el cielo, siempre nuestro amor y

gratitud.

Contenido

1.	Introducción	15
2.	Justificación	17
3.	Análisis de interesados	21
3.1.	Interesados clave	21
3.2.	Identificación de las expectativas de los interesados.	22
4.	Objetivos.....	25
4.1	General	25
4.2	Específicos	25
5.	Contexto de la organización.....	26
5.1	Historia	26
5.2	Filosofía organizacional	27
5.3	Cultura organizacional	29
5.4	Recursos físicos	30
6.	Fundamentación teórica	33
6.1.	Definición.....	33
6.2.	Historia y evolución de la RSE.....	33
6.2.1.	<i>En el mundo</i>	33
6.2.2.	<i>En América Latina</i>	39
6.2.3.	<i>En Colombia</i>	40
6.3.	Teorías y enfoques de responsabilidad social.	44
6.3.1	<i>Teorías instrumentales</i>	44
6.3.2	<i>Teorías políticas</i>	46
6.3.3.	<i>Teorías integradoras</i>	48
6.3.4.	<i>Teorías éticas</i>	50
6.4	Enfoque de Michael E. Porter y Mark R. Kramer	52
6.5.	Guía Técnica Colombia ISO 26000:2019 para la implementación de un modelo de RSE.	53
6.6.	Guía práctica modelo Universidad Externado de Colombia	55
6.7.	Una breve revisión de la RSE en el sector salud colombiano	56

7.	Modelo propuesto como resultado de la consultoría	58
8.	Metodología para la intervención	60
8.1.	Diagnóstico.....	60
8.2.	Diseño de acciones.....	62
8.3.	Implementación de acciones.....	62
8.4.	Evaluación y seguimiento.	62
9.	Desarrollo de la metodología de intervención	64
9.1.	Diagnóstico.....	64
9.1.1.	<i>Evaluación del Interés de la Institución en la implementación del modelo.....</i>	64
9.1.2.	<i>Contexto Empresarial</i>	64
9.1.3	<i>Priorización de los stakeholders de Clínica la Milagrosa S.A.</i>	67
9.1.4	<i>Identificar necesidades y expectativas de los Stakeholders priorizados.....</i>	71
9.1.5.	<i>Autoevaluación RSE y percepción de los grupos de interés sobre las dimensiones de RSE en Clínica la Milagrosa S.A.....</i>	79
9.1.6.	<i>Resultados de la autoevaluación por dimensión y consolidado con resultados de la percepción de los grupos de interés</i>	95
9.2	Diseño de acciones.....	101
9.3	Implementación de acciones.....	111
9.4	Evaluación y Seguimiento.....	111
10.	Conclusiones.....	114
11.	Recomendaciones	116
12.	Referencias	117
Anexos.....		120

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Grupo RSE de Clínica la Milagrosa S.A.	21
Tabla 2. Grupos de interés	22
Tabla 3. Expectativas de interesados que participaron directamente en el proyecto	22
Tabla 4. Expectativas de las partes interesadas.	23
Tabla 5. Servicios habilitados en IPS Clínica la Milagrosa S.A.	31
Tabla 6. Evolución histórica de la Responsabilidad Social Empresarial	37
Tabla 7. Aspectos destacados teoría instrumental.....	44
Tabla 8. Aspectos destacados teoría política.....	47
Tabla 9. Aspectos destacados teoría integradora	48
Tabla 10. Aspectos destacados teoría ética	50
Tabla 11. Partes interesadas y mecanismo de captación	61
Tabla 12. Análisis de contexto Clínica la Milagrosa S.A. (Planeación 2020-2025)	64
Tabla 13. Resumen aplicación matriz de prominencia	67
Tabla 14. Ponderación criterios matriz de prominencia.....	70
Tabla 15. Consolidado necesidades y expectativas de partes interesadas Clínica la Milagrosa S.A	71
Tabla 16. Distribución preguntas cuestionario ConTREEbute e Icontec a los stakeholders según dimensión.....	79
Tabla 17. Listado de personas encuestadas.....	81
Tabla 18. Resultados aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec a los stakeholders según dimensión.....	82
Tabla 19. Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec dimensión ambiental	95

Tabla 20. Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec dimensión económica	96
Tabla 21. Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec dimensión social	97
Tabla 22. Resultado aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec comparativo por dimensión grupo RSE (CL) y stakeholder (GI)	98
Tabla 23. Porcentaje de cumplimiento general por criterio, grupo RSE (CL) y stakeholder (GI)	99
Tabla 24. Escala de calificación.....	101
Tabla 25. Tabla de acciones de la dimensión ambiental.....	102
Tabla 26. Tabla de acciones de la dimensión ambiental.....	104
Tabla 27. Tabla de acciones de la dimensión ambiental.....	106
Tabla 28. Cuadro de Mando de RSE propuesto	111

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Análisis espina de pescado Clínica la Milagrosa S.A.	17
Figura 2 Dimensiones evaluadas en colaboradores Clínica la Milagrosa S.A.	29
Figura 3 Cronología de la RSE	39
Figura 4 Distribución por tamaño de organización y su inversión	43
Figura 5 Participación del certificado por sector	43
Figura 6 Modelo de RSE propuesto para la Clínica la Milagrosa S.A.	58
Figura 7 Calificación criterios matriz de prominencia	69
Figura 8 Priorización Grupos de Interés Clínica la Milagrosa S.A.	70
Figura 9 Identificación y respuesta a necesidades y expectativas de partes interesadas	74
Figura 10 Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec dimensión ambiental	96
Figura 11 Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec dimensión económica	97
Figura 12 Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec dimensión social	98
Figura 13 Comparativo autoevaluación y percepción stakeholders	98
Figura 14 Porcentaje de cumplimiento general comparativo	99

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario sello de sostenibilidad ICONTEC-conTREEbute	119
Anexo 2. Matriz de identificación y respuesta a necesidades y expectativas de partes interesadas de Clínica la Milagrosa S.A.	128

1. Introducción

La motivación por el conocimiento recibido en la maestría en Administración sobre la realidad de la Responsabilidad Social Empresarial, su dinámica, dimensiones y exigencias, fue el motor que generó la iniciativa de diseñar un modelo que funcionara en la Clínica La Milagrosa S.A. Es así como surge el interés de realizar el trabajo de grado como consultoría en esta área del conocimiento.

Al investigar sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE por sus siglas en español), y al verificar las condiciones de la empresa, se encontraron muchos factores que impulsaron a emprender con gran entusiasmo la consultoría; entre ellas, la alta dirección muy motivada por ver cristalizadas las ideas presentadas, la realización de actividades aisladas en cada una de las dimensiones de RSE que auguraban un buen inicio del modelo, y un grupo de colaboradores vinculados desde esta etapa, con gran compromiso y responsabilidad para desarrollarlo al interior de la organización.

Luego de revisar un conjunto de textos y teorías sobre RSE, se encontró afinidad con el artículo “Estrategia y Sociedad” escrito por Michael Porter y Mark Kramer (2006), en la que se muestra con claridad el propósito de alinear las estrategias de RSE a la estrategia organizacional, se acompañó con la guía práctica modelo Universidad Externado de Colombia que presenta una metodología útil y sencilla para su implementación; así como, de los lineamientos que la Guía Técnica Colombiana GTC ISO 26000:2019 establece para esta materia, teniendo en cuenta que la institución prestadora de servicios de salud, se encuentra certificada en sistemas integrados de gestión (calidad, seguridad y salud en el trabajo y ambiente), lo cual facilitará su aplicación.

La primera actividad desarrollada fue realización de un diagnóstico a través de un ejercicio de autoevaluación, mediante el cuestionario de sostenibilidad establecido por ConTREEbute e INCONTEC, a fin de evaluar la implementación de prácticas enfocadas a la responsabilidad social y a la sostenibilidad en las organizaciones bajo las dimensiones:

ambiental, social y económica. También se utilizó este instrumento para identificar las necesidades y expectativas en cuanto a RSE de los grupos de interés.

Los resultados anteriores permitieron realizar los ajustes requeridos en la plataforma estratégica, definir acciones para cerrar las brechas encontradas, establecer los mecanismos de implementación, adecuación o mantenimiento de las mismas y por último, no de menor importancia, cerrar el ciclo con evaluación y seguimiento, definiendo indicadores y los mecanismos para la comunicación de resultados.

Este ejercicio permitió construir a partir de unas bases teóricas, referenciación documental y actividades realizadas en Clínica la Milagrosa S.A, generándose un documento que consta de 8 capítulos, bajo un tipo de investigación cualitativa y cuantitativa, cuyos datos fueron tomados de fuente primaria para generar la información contenida en él.

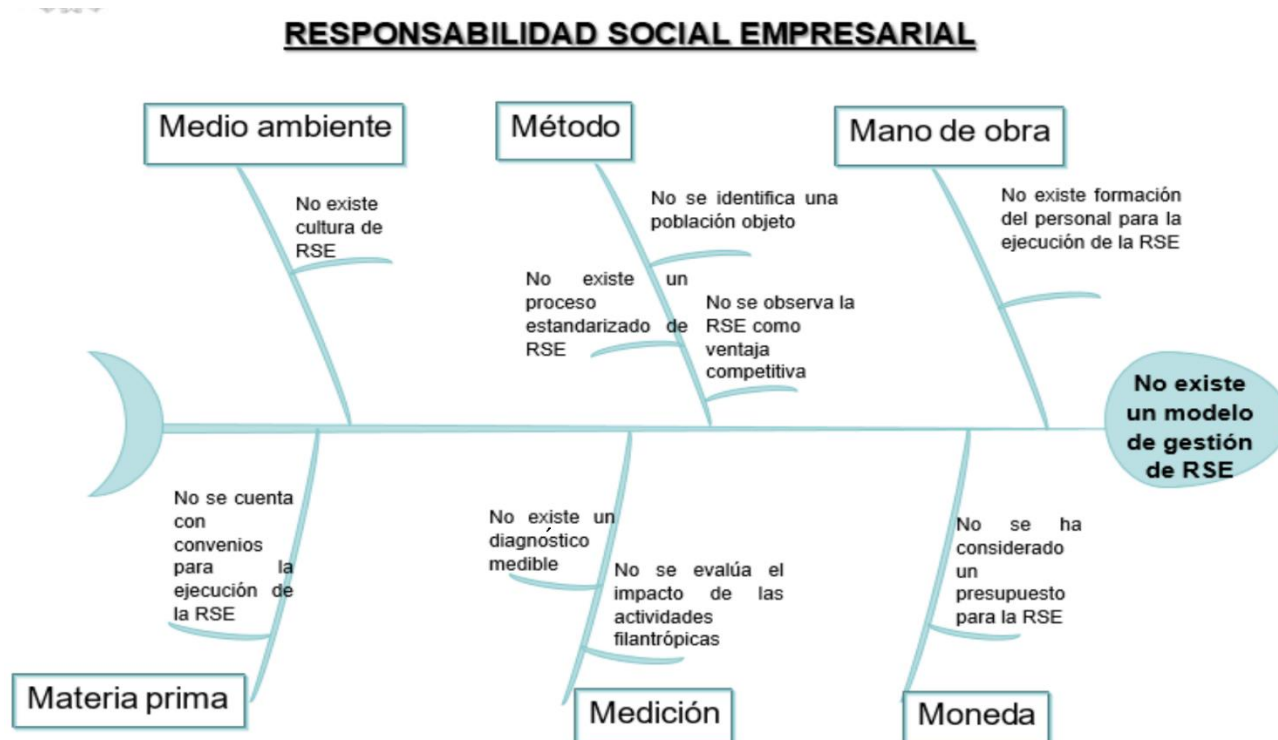
Se espera que la implementación de este modelo de Responsabilidad Social Empresarial genere impacto en los stakeholders y sobre todo que sea un valioso aporte que permanezca en el tiempo y se convierta en un referente para demostrar que "La filantropía no resuelve los problemas de una sociedad, sino los negocios, que son la fuente de la prosperidad, pero hay que redefinirlos" (Porter, como se citó en Telefónica, 2020).

2. Justificación

La Gerencia de la Clínica la Milagrosa S.A., ha anhelado establecer un programa de Responsabilidad Social Empresarial, pero analizando las actividades realizadas en los últimos tres años, se ha concluido que la empresa se ha limitado a realizar acciones aisladas de filantropía que se encuentran lejos de constituirse en un modelo estructurado.

Figura 1

Análisis espina de pescado Clínica la Milagrosa S.A.



Nota. La figura muestra el resultado del análisis de causa raíz mediante el diagrama de espina de pescado, el cual nos presenta como enfoque central “no existe un modelo de gestión en RSE”.

Fuente: Diagrama espina de pescado.

Por lo anterior, se realizó un análisis de causas, mediante la herramienta denominada espina de pescado, identificando las diferentes fuentes que han contribuido a generar este resultado, las cuales se describen a continuación.

Método

- No se observa la RSE como ventaja competitiva. El análisis DOFA de los últimos tres años, no ha considerado que tener un modelo de RSE, sea una ventaja competitiva, de tal forma que no se tiene como enunciado en la plataforma estratégica de los periodos analizados.
- Asumir acciones de filantropía como RSE. Existía desconocimiento con respecto a la estructura formal que debe llevar un programa y se enumeraban acciones filantrópicas como parte de RSE.
- RSE no es tenido en cuenta como factor que permite incrementar participación en el mercado. Sólo se tienen en cuenta factores como portafolio de servicios, satisfacción de usuarios, adecuada ubicación, recordación.
- No existe un área encargada de RSE. Las actividades filantrópicas aisladas son lideradas generalmente por gerente y jefe de mercadeo y comunicaciones.
- No se generan informes sobre RSE dentro de la compañía.
- No se identifica una población objeto.
- No existe un proceso estandarizado de RSE.

Mano de obra:

- Falta de conocimiento sobre la RSE y sus efectos positivos en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.
- No existe formación del personal para la ejecución de la RSE. Las personas que realizan las actividades aisladas apuntándole a acciones de RSE no han sido formadas para tal fin, por tanto, no tienen el fundamento teórico de la implementación del mismo.

Moneda:

- No se ha considerado un presupuesto para la RSE. El recurso económico para las actividades realizadas es utilizado en la medida que se presentan las necesidades.

Medición:

- No se evalúa el impacto de las actividades filantrópicas. No existen indicadores y/o herramientas de medición de impacto de las actividades.
- No existe un diagnóstico medible. Se adolece de un diagnóstico alineado a un objeto de estudio y de implementación de una RSE.

Materia prima:

- No se cuenta con convenios para la ejecución de la RSE.

Teniendo en cuenta este análisis concluimos que no existe un modelo de gestión de RSE, por lo que se propone diseñarlo y que sea liderado por la Alta Dirección con el apoyo de un grupo de líderes de la empresa que se comprometan con su implementación y desarrollo.

Como base para realizar el trabajo, se utilizará la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 26000:2019, la cual tiene aplicación en cualquier tipo de organización, tanto del sector público como privado. Con el diseño del modelo se busca que éste sea implementado y se convierta en una estrategia de sostenibilidad que genere grandes beneficios y logros como los enunciados a continuación:

- Contribuir a que la clínica sea más competitiva a nivel social.
- Mejorar su reputación e imagen.
- Favorecer la relación con sus trabajadores y demás grupos de interés.
- Atraer nuevos clientes.
- Mejorar la motivación, compromiso y productividad de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Mejorar los resultados financieros de la compañía.
- Mejorar la relación de la clínica con su entorno.

Consideramos de gran valía conformar un grupo interdisciplinario que será el encargado de apoyar el logro de este objetivo. Así nació el Grupo RSE de Clínica la Milagrosa, conformado por las estudiantes que presentan este trabajo en compañía de Karen Fontalvo (Líder del Área de Mercadeo y Contratación), Digna Arguello (Líder del Área de Desarrollo y Mejoramiento) y Lizeth Hernández (Líder del Área de Gestión Humana). Con gran alegría y deseos de hacer realidad esta iniciativa, el equipo ha trabajado en la recolección de la información y diseño de los instrumentos requeridos para llevar a cabo este proyecto.

3. Análisis de interesados

Dentro de la implementación de un modelo de RSE la gestión de los grupos de interés o stakeholders juegan un papel fundamental, teniendo en cuenta que de forma lineal la GTC-ISO 26000:2019 establece directrices para promover una gestión empresarial responsable con cada parte interesada; sin embargo, hay que distinguir entre la gestión y el involucramiento de los grupos de interés. Este último implica un compromiso mutuo para resolver planes establecidos por la empresa.

3.1. Interesados clave

Son interesados clave, las personas que conforman el equipo del proyecto, teniendo en cuenta que este trabajo es realizado por un miembro principal de la junta directiva, la gerente de la institución con la participación de tres líderes comprometidos en la implementación del mismo. De igual forma priorizamos los grupos de interés a fin de determinar las actividades que se requieran para satisfacer sus necesidades y expectativas en cuanto a RSE.

La tabla presentada a continuación contiene cargos y nombres de las personas que se consideran interesados clave por su decidida y activa participación en el proyecto, a quienes denominamos Grupo RSE de Clínica la Milagrosa S.A:

Tabla 1

Grupo RSE de Clínica la Milagrosa S.A.

Cargo	Nombre
Junta Directiva (1 miembro de Junta)	Martha Rueda Bustos
Gerente	Luz del Carmen Ospino Cañas
Jefe de Gestión Humana	Lizeth Hernández
Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Karen Fontalvo
Jefe de Desarrollo y Mejoramiento	Digna Arguello

Teniendo en cuenta la influencia de los posibles grupos de interés que puedan afectar, verse afectada o percibirse afectadas por la empresa, bajo el sistema integrado de gestión, se identificaron las siguientes partes interesadas o grupos de interés, los cuales mostramos en la siguiente tabla:

Tabla 2

Grupos de interés

STAKEHOLDERS
USUARIO Y CUIDADOR
COLABORADOR
GOBIERNO
CLIENTE CONTRATANTE
PROVEEDOR/CONTRATISTA
ACCIONISTA
COMUNIDAD

3.2. Identificación de las expectativas de los interesados.

Para los interesados que participaron directamente del proyecto, se identificaron las siguientes expectativas, las cuales son presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 3

Expectativas de interesados que participaron directamente en el proyecto

Involucrados	Expectativas
Junta Directiva (1 miembro de Junta)	Modelo que garantice un sistema de gobernanza, que permita poner en práctica los siete (7) principios de Responsabilidad Social.
Gerente	Modelo integral que propenda por el respeto y la protección de los derechos humanos en la institución y su área de influencia.
Jefe de Gestión Humana	Modelo que incluya prácticas laborales socialmente responsables, como elemento fundamental para la justicia social, la estabilidad y la paz.

Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Promover una competencia justa y el respeto de los derechos de propiedad, derivados de una operación honesta, equitativa e íntegra. Promover información justa, transparente y útil de marketing y procesos de contratación.
Jefe de Desarrollo y Mejoramiento	Modelo que se integre con el modelo de gestión institucional y enriquezca el mejoramiento.
Jefe de Trabajo Social	Fomento de los valores democráticos y cívicos en las relaciones con las comunidades en las que opera la Institución, en procura de aumentar el bien público y ayudar a fortalecer la sociedad civil.

Para los interesados que hacen parte de los grupos de interés se identificaron las siguientes expectativas:

Tabla 4

Expectativas de las partes interesadas

Parte interesada	Expectativas
Accionista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de valor de la empresa 2. Posicionamiento de imagen (marca y reputación) 3. Sostenibilidad financiera 4. Maximizar el retorno de la inversión 5. Estructura financiera sólida
Usuario/cuidador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencias exitosas en el ciclo de atención 2. Cumplimiento de promesa de valor 3. Detección temprana y tratamiento oportuno y adecuado de su enfermedad 4. Información clara y precisa
Colaborador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento personal y profesional 2. Participación activa en los procesos para el desarrollo de la organización. 3. Acompañamiento y bienestar. 4. Desarrollo de las labores en condiciones dignas y equitativas

	5. Sana convivencia.
Cliente contratante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación calidad – precio 2. Relaciones contractuales a largo plazo 3. Alianzas estratégicas 4. Mejora continua en la prestación de los servicios contratados 5. Facturación objetiva
Gobierno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información trazable, confiable y oportuna
Proveedor / Contratista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones a largo plazo 2. Alianzas estratégicas
Comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar un ambiente limpio que no cause malestar social.

Teniendo en cuenta las expectativas identificadas se propone un modelo de gestión, sostenible a largo plazo, que establezca una interrelación entre los stakeholders y el valor operacional, económico, social y ambiental de la Clínica la Milagrosa S.A.

4. Objetivos

4.1 General

Diseñar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en Clínica la Milagrosa S.A.

4.2 Específicos

- Conocer la situación actual de la empresa frente a la RSE.
- Identificar los grupos de interés de la Clínica, con respecto a RSE, junto con sus necesidades, expectativas y percepción.
- Diseñar e implementar un plan de acción para el cumplimiento de cada una de las dimensiones de la RSE dentro de Clínica la Milagrosa S.A.
- Establecer los mecanismos de evaluación y seguimiento del modelo.
- Definir los mecanismos de comunicación de resultados en RSE.

5. Contexto de la organización

5.1 Historia

CLINICA LA MILAGROSA S.A., Institución Prestadora de Servicios de Salud, fue creada en 1988, el día 27 de Noviembre, fecha en la que la ciudad de Santa Marta celebra el día de la virgen de la Medalla Milagrosa. Inició la prestación de servicios a la comunidad el 10 de enero de 1989. En el 1992 se aunaron esfuerzos con la Organización Clínica General del Norte S.A., dándole mayor fortaleza y proyección.

La alta dirección de la clínica convencida que un sistema de gestión por procesos genera eficiencia, trayendo beneficios a todos los grupos de interés, ha desarrollado la organización administrativa y asistencial a través de un conjunto de métodos y procedimientos para el desarrollo de su objeto social.

Al pasar los años, decide certificarse. Es así como en el año 2012 recibe por primera vez el certificado de Gestión de la Calidad otorgado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC con versión ISO 9001:2008 aplicable para las siguientes actividades: prestación de servicios de salud de mediana y alta complejidad en los servicios de unidad crítica adulto, neonatal, pediátrica, hospitalización, imagenología y admisión- traslado- egreso de pacientes en la ciudad de Santa Marta. Muy satisfechos por el impacto que este logro generó, en la visita de seguimiento del siguiente año, realizó ampliación del alcance a los servicios de urgencias y servicio farmacéutico.

Este logro, incentivó a continuar en la búsqueda de la mejora del sistema y es así como en el año 2013, se obtiene el certificado en Buenas Prácticas de Elaboración, otorgado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. Esta certificación fue renovada, por cinco años, en marzo de 2019, actualmente vigente. En el año 2014 recibe el reconocimiento de fidelidad también otorgado por ICONTEC donde se resalta la permanencia y confianza con el ente certificador. En el año 2015 recibe la recertificación en Sistema de Gestión de la Calidad con el cambio de versión de ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015.

Maximizar la eficiencia y la calidad de sus procesos, para cumplir con las expectativas de los grupos de interés, ha sido un objetivo permanente por ello y basados en los excelentes resultados obtenidos con el Sistema de Gestión de Calidad, trabajaron arduamente en equipo y se certificaron en Sistemas Integrados de Gestión (calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo) en julio de 2019, siendo la única institución prestadora de servicios de salud en el departamento del Magdalena certificada en los tres sistemas y la tercera en la región Caribe.

5.2 Filosofía organizacional

Misión.

Somos una institución certificada en sistemas integrados de gestión que brinda servicios de salud de mediana y alta complejidad comprometidos con el bienestar de los usuarios mediante una atención segura y humanizada, promoviendo el desarrollo científico y educativo.

Visión.

Ser en el 2025 una IPS líder en atención integral, caracterizada por el fortalecimiento de los pilares de humanización, seguridad del paciente, gestión del riesgo y de la tecnología.

Política institucional.

Clínica la Milagrosa S.A se compromete a establecer, implementar y mejorar continuamente los procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y dar cumplimiento a los requisitos legales y del sistema integrado de gestión, asegurando:

- La prestación de servicio de salud con seguridad y humanización.
- Las competencias apropiadas de sus colaboradores, basados en la educación, formación y experiencia.
- El adecuado clima laboral, condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud relacionada con el trabajo independiente de su forma de contratación y vinculación, la consulta y participación de los colaboradores.

- Las acciones que protejan el medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación y el uso sostenible de los recursos.
- La gestión y administración de los peligros, riesgos y oportunidades.
- La sostenibilidad financiera generando valor para los accionistas.

Esta política será revisada anualmente o cuando las condiciones lo ameriten, por la gerencia con la participación del equipo directivo y personas claves; así mismo, es comunicada y entendida por todos los colaboradores.

Objetivos estratégicos

- Brindar una atención segura y humanizada.
- Garantizar la eficiencia de los procesos asistenciales y administrativos.
- Mantener el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- Fortalecer el sistema de gestión del riesgo.
- Garantizar los mecanismos de participación y consulta de los colaboradores y gestionar sus resultados.
- Desarrollar una gestión ambiental, controlando los impactos inherentes a la prestación del servicio.
- Fortalecer las competencias y el bienestar laboral del talento humano.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la institución.

Principios

Equidad, ética, respeto, responsabilidad, conciencia ambiental, honestidad y solidaridad

Valores

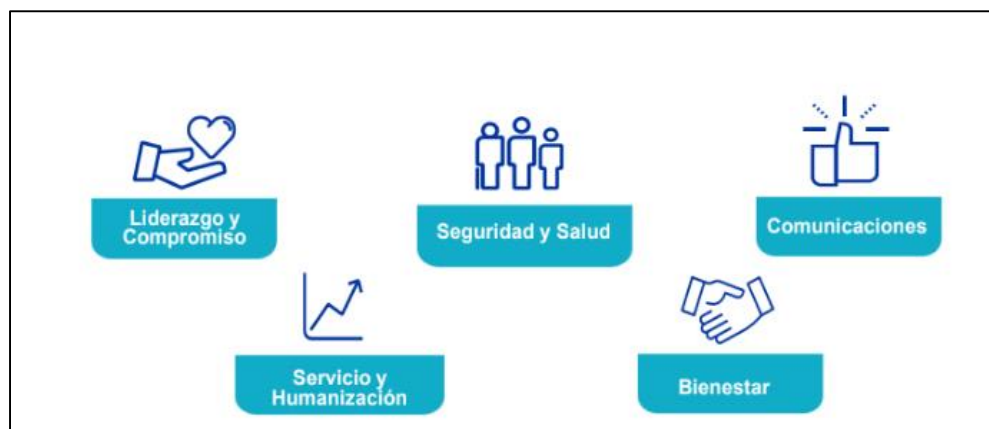
Comunicación, compromiso, calidad en el servicio, humanización de servicio, humildad y trabajo en equipo.

5.3 Cultura organizacional

Clínica la Milagrosa S.A. queriendo lograr un sello institucional, considerado como “Cultura organizacional” que se perciba como el ADN de la empresa inicia un proyecto de cara a la misma, con el objetivo de potencializar una transformación cultural, desde la gestión del riesgo para todas las partes interesadas, a través de la implementación de estrategias que permitan el bienestar de los colaboradores, la fidelización de las demás partes interesadas, competitividad, sostenibilidad y liderazgo en el sector. El proyecto se inicia con un autodiagnóstico, mediante la aplicación de una encuesta a un grupo de colaboradores, para identificar lo que piensan de la institución, en las dimensiones que se muestran gráficamente en la Figura 2, liderazgo y compromiso, seguridad y salud, comunicaciones, bienestar, servicio y humanización:

Figura 2

Dimensiones evaluadas en colaboradores Clínica la Milagrosa S.A.



Nota: La figura muestra las dimensiones evaluadas en la encuesta aplicada.

Por otra parte, cada dos años, se realiza encuesta de clima laboral, la cual nos permite identificar que variables se requieren intervenir para mejorarlas. A fin de garantizar la intervención y mejora requerida en este aspecto desarrollamos un proyecto denominado “mejorando al 5%”, mediante el cual se realizan acciones encaminadas a mejorar las competencias y aspectos

necesarios para que generen motivación en los colaboradores e impacten en el resultado de la medición de clima laboral.

Los proyectos derivados de la estrategia institucional y de la planificación del sistema integrado de gestión plantean nuevos retos para la empresa dentro de las prácticas laborales. En Clínica la Milagrosa la gestión del recurso humano parte desde la planeación estratégica donde se considera al personal con las competencias necesarias para el desempeño de las actividades, que permitan el cumplimiento exitoso de los objetivos institucionales, alineados con la sostenibilidad del negocio.

Los resultados y el seguimiento de la gestión del recurso humano van enfocados a retener un recurso humano integralmente formado: cumplimiento del plan de capacitación, cumplimiento del cronograma y del programa de bienestar laboral, medición y seguimiento a la salud mental, medición de clima laboral y evaluación de desempeño

Dentro del sistema de gestión integral se cuenta con programas para fomentar la toma de conciencia desde al ámbito ambiental, de la seguridad y salud en el trabajo y de la calidad:

1. Programa de gestión integral de ambiente físico
2. Programa de ahorro y uso eficiente de energía
3. Programa de prevención de caída de trabajadores
4. Programa de orden y aseo
5. Programa de control de emisión atmosférica y ruido
6. Programa de prevención del consumo de sustancias psicoactivas
7. Programa de estilo de vida saludable

5.4 Recursos físicos

Clínica la Milagrosa S.A. en su área de recursos físicos se compone de una infraestructura amplia y moderna que integra diferentes servicios organizados de la siguiente manera:

En el área arquitectónica cuenta con 10.290 metros cuadrados de construcción, distribuidos en un edificio de 6 niveles, con los servicios y número de camas habilitadas en el

Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), tal como se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5

Servicios habilitados en IPS Clínica la Milagrosa S.A.

SERVICIOS HABILITADOS	CANTIDAD DE SERVICIOS
Camas Pediátricas	12
Camas adultos	83
Camas Obstetricia	20
Camas Cuidado Intermedio Neonatal	4
Camas Cuidado Intensivo Neonatal	5
Camas Cuidado Intermedio Pediátrico	1
Camas Cuidado Intensivo Pediátrico	1
Camas Cuidado Intermedio Adulto (4 REPS y 8 por autorización transitoria)	12
Camas Cuidado Intensivo Adulto (11 REPS y 16 por autorización transitoria)	27
Camas Cuidado Básico Neonatal	4
Sala de Quirófano	3
Sala de Parto	1
Sala de Quimioterapia (4 sillas)	1
Sala de Endoscopia	1
Ambulancia Medicalizada	1
Servicio de Urgencia	1
Camas Sala de reanimación	3
Camas Sala de Observación	32
Consultorios Consulta Externa	3
Sala de Hemodinamia	1
Laboratorio Clínico	1

Sala de Tomografía	1
Sala de Rx	1
Sala de Ecografía	1
Centro Transfusional	1

Nota: Datos tomados del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) de Clínica la Milagrosa S.A. (2020).

Para un total de 169 camas, de las cuales 30 corresponden originalmente a unidades de cuidados intensivos y 139 a hospitalización general. Actualmente existen 24 camas adicionales de unidad de cuidados intensivos adultos por autorización transitoria, como respuesta de la entidad a la emergencia generada por la pandemia del SARS-CoV-2 con el apoyo del Ministerio de Salud y el Gobierno local.

6. Fundamentación teórica

6.1. Definición

Cuando pensamos en Responsabilidad Social Empresarial, imaginamos la integración de varias aristas que actúan como pilares de una estrategia gerencial, alineada a la estrategia de la organización, que persigue un beneficio para todas las partes interesadas y se convierte en un factor diferenciador en las organizaciones generando una ventaja competitiva.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC, 2019), en la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 26000:2019, en el capítulo 2, numeral 2.18, define:

(...) la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (p. 18)

6.2. Historia y evolución de la RSE.

6.2.1. *En el mundo*

La RSE, actualmente ocupa una posición estratégica en los mercados, porque a través de los años el tema se ha robustecido con diversos conceptos, metodologías, estrategias y elementos que la han convertido en una fuerte herramienta con la que la organización puede apalancar sus objetivos estratégicos; aunque en sus inicios, sólo fue observada por su carácter de filantropía y de acuerdo a la posibilidad que las empresas u organizaciones tuviesen la oportunidad de dar, de aportar beneficios a otros, sin tener en cuenta que podía generar grandes logros internos.

Octavio Cardona (2017) destaca la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1919 “como la primera agrupación que surgió con el propósito de mejorar las

condiciones laborales y los asuntos relacionados con el trabajo de forma puntual” (párr. 4), destacando los momentos históricos en la evolución de la RSE así:

1919: Organización Mundial del Trabajo (OIT)

1945: Organización de las Naciones Unidas (ONU)

1948: Declaración de los derechos humanos

1961: Amnistía Internacional

1971: Green Peace

1993: Transparencia Internacional

2000: Cumbre del Milenio y Metas del Milenio

2005: Implementación del protocolo de Kioto

La creación de la OIT fue impulsada por consideraciones sobre seguridad, humanitarias, políticas y económicas. El preámbulo de la constitución de la OIT se basa en fuertes pilares de humanidad y justicia, buscando asegurar la paz permanente en el mundo.

Las Naciones Unidas se crearon el 24 de octubre de 1945, en San Francisco, California, Estados Unidos, con el objeto de mantener la seguridad y la paz internacional, buscando fomentar entre las naciones relaciones de amistad, realizar y fomentar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales, servir de centro que armonice los esfuerzos de las naciones por alcanzar estos propósitos comunes, solucionar problemas de carácter político, económico y social, promover el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales (ONU, 2020).

La Declaración Universal de los Derechos Humanos es un documento que marca un hito en la historia de los derechos humanos. Elaborada por representantes de todas las regiones del mundo con diferentes antecedentes jurídicos y culturales, la Declaración fue proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, el 10 de diciembre de 1948 en su Resolución 217 A (III), como un ideal común para todos los pueblos y naciones. La Declaración establece,

por primera vez, los derechos humanos fundamentales que deben protegerse en el mundo entero (Oraá y Gómez Isa, 2002).

Amnistía internacional, nace como un movimiento global que trabaja para que las personas puedan disfrutar de sus derechos humanos, se toman la injusticia como algo personal, considerados independientes de ideologías políticas, económicas o religiosas, dispuestos a combatir los abusos contra los derechos humanos en todo el mundo.

Greenpeace es una organización ecologista internacional que se autodefine como independiente económica y políticamente, fundada en 1971 en Vancouver, Canadá, por activistas antinucleares y objetores de conciencia estadounidenses opuestos a la Guerra de Vietnam. Greenpeace defiende en sus estatutos la acción directa y la resistencia pacífica contra todo tipo de acciones que puedan deteriorar el medio ambiente, los recursos naturales y los derechos humanos. Según la organización, el objetivo es: “Trabajar para defender el medio ambiente, promover la paz y estimular a las personas para que cambien actitudes y comportamientos que ponen en riesgo a la naturaleza.” (Greenpeace Colombia, 2020, párr. 2).

Transparencia Internacional es una organización no gubernamental que actúa como un movimiento global que tiene presencia en más de 100 países buscando poner fin a la injusticia de la corrupción. Fue creada en 1993 centran sus esfuerzos en los problemas que tienen el mayor impacto en la vida de las personas, anualmente publican el índice de percepción de corrupción. Realizan promoción permanente a través de diferentes medios, haciendo campañas e investigación, trabajando para exponer los sistemas y redes que permiten que la corrupción prospere, exigiendo mayor transparencia e integridad en todos los sistemas, principalmente de orden público. Buscan como principal objetivo detener la corrupción a nivel mundial, promoviendo la transparencia, la responsabilidad y la integridad en todos los niveles y en todos los sectores de la sociedad.

En septiembre de 2000, sobre la base de una década de conferencias y cumbres de las Naciones Unidas sin precedentes, los líderes del mundo se reunieron en la sede en Nueva

York para adoptar la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, nacen los ocho objetivos del milenio:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

El Protocolo de Kioto (PK), fue aprobado el 11 de diciembre de 1997, en Kioto, Japón. Logró comprometer a los países industrializados a estabilizar las emisiones de gases de efecto invernadero. Establece metas vinculantes de reducción de las emisiones para 37 países industrializados y la Unión Europea, reconociendo que son los principales responsables de los elevados niveles de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) que hay actualmente en la atmósfera, que generan calentamiento global y que son el resultado de quemar combustibles fósiles durante más de 150 años. En este sentido el Protocolo tiene un principio central: el de la «responsabilidad común pero diferenciada».

El PK se destaca por tener un estatus legalmente vinculante, ha logrado que los gobiernos establezcan leyes y políticas para cumplir sus compromisos, a las empresas a tener el medio ambiente en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre sus inversiones, y además ha propiciado la creación del mercado del carbono. En general el PK ha sido considerado un excelente inicio para que el mundo entero se comprometa y cumpla con la reducción y estabilización de las emisiones de GEI, ya que proporciona procesos establecidos para cualquier acuerdo internacional sobre el cambio climático que se firme en el futuro tenga buenos resultados.

Observamos como en el desarrollo de estos momentos históricos se abordan aspectos hoy incluidos como principios de la RSE sin ser desarrollados en su totalidad por las organizaciones enunciadas. Autores como Araque-Padilla y Montero-Simón (2006) plantean los inicios ideológicos de la RSE desde el siglo XVIII, considerando su desarrollo conceptual a partir de la década de los cincuenta, tal como puede apreciarse en la tabla 6.

Tabla 6

Evolución histórica de la Responsabilidad Social Empresarial

Etapa	Planteamientos ante la idea de responsabilidad social
Siglo XVIII – Principios del siglo XIX	Paternalismo de los grandes empresarios
Siglo XIX – Principios del siglo XX	Acciones sociales en respuesta al temor a nuevas regulaciones
Década de los treinta-cuarenta	Equilibrio de intereses diversos a través de la nueva figura del directivo
Década de los cincuenta	Desarrollo conceptual
Década de los ochenta	Expansión de la investigación práctica
Década de los noventa y principios del XXI	Nuevos temas de interés: Business Ethics o Teoría de los Stakeholders, entre otros

Nota. Datos tomados de los planteamientos de los autores Araque-padilla y Montero-Simón (como se citó en Cardona, 2016, p. 4).

Durante este tiempo:

La orientación teórica de la RSE ha cambiado de los negocios éticos, la filantropía y el bien común hacia una concepción de tipo gerencial, el carácter ético de la RSE ha variado

de lo explícito a una consideración implícita de la ética. (Perdomo y Escobar, 2011, p. 198)

En el artículo Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social se analiza la evolución de la RSE y su desarrollo por fases, comenzando con una fase inicial durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, en donde las empresas proporcionan soluciones a los problemas sociales; seguida de una fase primera a mediados del siglo XX, en donde aceptan la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad. En la segunda mitad del siglo XX se ubica la fase segunda caracterizada por que la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, reconoce los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en el entorno, y una tercera y última fase en la década de los años 60, caracterizada por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del gobierno y de la sensibilidad de las empresas, buscando un método para hacer frente al cambio social. Se destaca que es a partir de la década de los 60, cuando algunos empresarios norteamericanos, entre ellos Thomas Watson de IBM y David Rockefeller de Chase Manhattan Bank plantean la idea de la Responsabilidad Social Empresarial (Correa-Jaramillo, 2007).

En 1953 Howard Bowen publica su libro *Social Responsibilities of the Bussinesman*, siendo el primero en analizar la relación existente entre empresa y sociedad, habla por primera vez de las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas que permitan tomar decisiones o plantear líneas de acción en término de objetivos y valores de la sociedad, es llamado el padre de la Responsabilidad Social Empresarial (Chancay-Cedeño, 2016). En el siguiente gráfico observamos cómo se desarrolla cronológicamente el concepto de RSE.

Figura 3*Cronología de la RSE*

Nota. Datos tomados del texto Marcos (2009).

6.2.2. En América Latina

“América Latina, en un marco de profunda desigualdad desde sus inicios, que nunca se revirtió, es una región profundamente filantrópica, entendiendo la misma como antecedente directo de la RSE” (Romero, 2014, p. 3).

Se le atribuye a la iglesia católica el inicio de acciones filantrópicas a favor de la comunidad, comunicada como punto de partida para la introducción del término RSE, más adelante se unen los sindicatos, gremios profesionales y asociaciones voluntarias dedicadas al bien público.

(...) Dos tendencias tuvieron un impacto significativo tanto en la sociedad civil como en la filantropía de esta región: nuevas olas de inmigrantes provenientes de Europa y Asia, y un acelerado flujo de migrantes desde las áreas rurales hacia las ciudades. Escapando de la pobreza económica y de la persecución política o étnica, olas de italianos, españoles, chinos y japoneses, así como cantidades importantes de judíos europeos, arribaron a América Latina. Cada grupo de inmigrantes estableció diversos tipos de sociedades de ayuda mutua, escuelas, hospitales y organizaciones de caridad, con el propósito de proveer asistencia colectiva y preservar sus tradiciones culturales. Los inmigrantes europeos también alentaron la creación de sindicatos y de partidos políticos de masas en la región. (Romero, 2014, p. 17)

6.2.3. En Colombia

Se considera incipiente el desarrollo de la RSE, un país con cerca de 50 millones de habitantes según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020) siendo el segundo país más poblado de Suramérica, con mayor desigualdad en ingresos e informalidad del mercado laboral. En donde se espera, según proyecciones de CEPAL, que la pobreza extrema suba al 14.3% en el 2020, luego de registrarse el 10.9% en el 2009. No menos desalentadoras son las proyecciones de pobreza en donde se estima que suba en 5,1 puntos porcentuales este año, desde el 29% de 2019 a 34,1% en 2020.

De acuerdo al Banco Mundial (2020) después de desacelerarse al 1,4% en 2017, el crecimiento económico se incrementó hasta 3,3% en 2019, impulsado por un sólido consumo privado y una mayor inversión. El crecimiento estaba en camino a acelerarse aún más en 2020, pero la pandemia de COVID-19 golpeó significativamente la economía y provocó una recesión muy profunda, como ha sucedido en todo el mundo.

El presidente Iván Duque Márquez ha establecido como principales pilares de su gobierno la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación.

Teniendo en cuenta la secuencia cronológica de leyes descritas por Peña-Cuervo (2018), se considera que Colombia tiene un marco legal general que respalda a las empresas para actuar con responsabilidad social. La base la encontramos en nuestra Constitución Política De Colombia 1991, decretando, sancionando y promulgando Los principios y derechos fundamentales, descritos en los títulos I y Título II, respectivamente. En el Capítulo I observamos que estos dan cumplimiento a los 17 principios 1 y 2 de los derechos humanos y los principios 3, 4, 5 y 6 de los estándares laborales del Pacto Mundial; de igual forma, De los derechos colectivos y del ambiente, Título II, Capítulo 3, dan cumplimiento a los principios 7, 8 y 9 del medio ambiente del Pacto Mundial.

Podemos inferir que en el Título XII, Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, artículo 333 del capítulo I, se establece el fundamento de la RSE, ya que se describe que “la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.” (Constitución Política de Colombia de 1991). En el Título XII, Capítulo 4, Distribución de recursos y de las competencias, se da cumplimiento al principio 10 anticorrupción del Pacto Mundial.

Esta lectura detallada de leyes que siguen el marco de RSE en nuestro país sigue siendo descrita por Peña-Cuervo (2018) siguiendo con la Ley 99 DE 1993. Por la cual se crea el Ministerio del medio ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA y se dictan otras disposiciones, observamos que esta ley va en concordancia con los principios del medio ambiente del Pacto Mundial y demás iniciativas Internacionales sobre la RSE; Así mismo, con la Ley 164 DE 1994. Se aprueba la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Esta ley reconoce que la naturaleza mundial del cambio climático requiere cooperación amplia de todos los países y va en concordancia con los principios del medio ambiente del Pacto Mundial y demás iniciativas Internacionales sobre la RSE.

Continúa secuencialmente Peña-Cuervo (2018) enunciando la Ley 190 DE 1995. Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. Se observa concordancia al principio 10 anticorrupción del Pacto Mundial: así como la Ley 970 DE 2005 en donde se aprueba la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y Ley 1474 DE 2011, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Enmarcan lo dispuesto en el principio 10 anticorrupción del Pacto Mundial.

Actualmente existen instituciones como Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco, 2020) que monitorea el comportamiento de las prácticas corporativas, Fenalco Solidario (Entidad de comercio organizado que desde 1990 promueve la Responsabilidad Social), comprometida a realizar acciones socialmente responsables que contribuyan a la sostenibilidad y la armonía en el planeta y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), contribuyendo a normalizar el ejercicio de la Responsabilidad Social mediante guías normativas voluntarias para establecer, implementar, mantener y mejorar un enfoque de responsabilidad social, con documentos como GTC 180:2008 y GTC-ISO 26000:2019, que incentivan a que más empresas en Colombia se motiven a desarrollar programas de RSE.

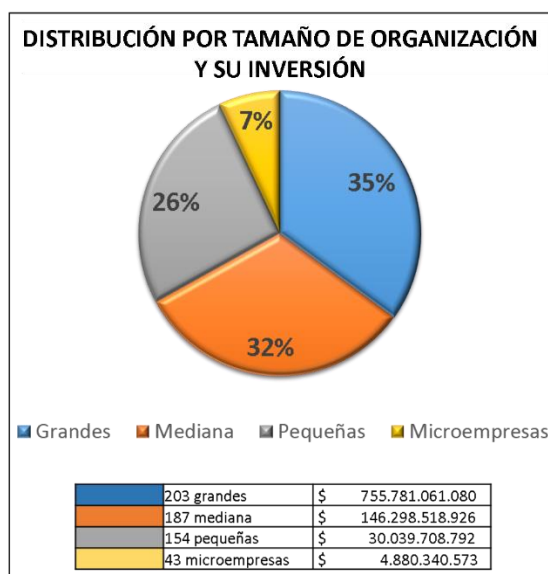
El 21 de octubre de 2020 se presentaron los resultados de la treceava edición de Merco (2020) empresas, destacando la labor y colocando en los primeros lugares, en su orden a: Bancolombia, Grupo Nutresa, Alpina, Sura (quienes conservan los mismos lugares ocupados en el ranking de 2019), un quinto lugar Ecopetrol, quien desplaza al sexto lugar a Bavaria, son las seis primeras empresas del ranking de las 100 mejores empresas en Responsabilidad y Gobierno Corporativo del 2020.

El Informe de la Corporación Fenalco Solidario Colombia (2020) muestra que existen 587 organizaciones con el certificado en Responsabilidad Social, de las cuales 84 son nuevas y 503

renovadas, 17% no renovaron (42% por no interés y 58% por motivos económicos). La inversión realizada en responsabilidad social por las empresas certificadas asciende a la suma de \$936.999.629.371.00, de esa inversión el 65% la realizó el sector servicios.

Figura 4

Distribución por tamaño de organización y su inversión

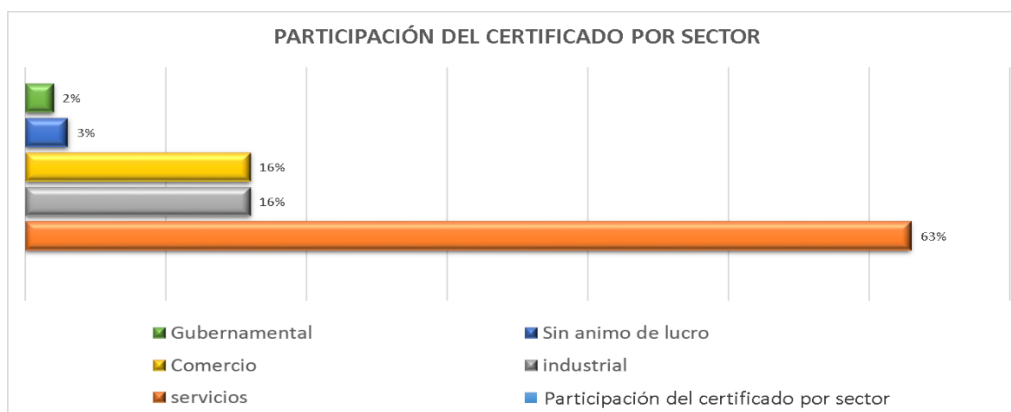


Nota. Datos tomados la Corporación Fenalco Solidario Colombia (2020).

En la siguiente figura observamos el predominio del sector servicios en la participación de empresas certificadas:

Figura 5

Participación del certificado por sector



Nota. Datos tomados de la Corporación Fenalco Solidario Colombia (2020).

6.3. Teorías y enfoques de responsabilidad social.

Con base en el artículo *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory* (*Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio*), de la candidata doctoral Elisabet Garriga y el profesor Doménech Melé del IESE, de la Universidad de Navarra publicado en 2004, se presenta una clasificación de las principales teorías y enfoques de RSC.

Los autores plantean que las teorías y enfoques de RSC más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Agrupan las teorías de RSC en cuatro grupos:

6.3.1 Teorías instrumentales

Plantean que la empresa es un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales son un medio para conseguir resultados económicos. Los principales aspectos que plantea la teoría se presentan en la siguiente tabla, identificando el planteamiento, enfoque, descripción y autores así:

Tabla 7

Aspectos destacados teoría instrumental.

ENFOQUE	DESCRIPCION	AUTORES
Maximizar el valor de los inversionistas	La maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas	Friedman (2007); Jensen (2000)
Estrategias para lograr ventajas competitivas	Inversiones sociales en un contexto competitivo. Estrategias de protección de recursos naturales	Porter y Kramer (2002) Hart (1995); Litz (1996)

Estrategias para lograr ventajas competitivas	Estrategias para la base de la pirámide económica.	Prahalad an Hammond (2002); Hard and Christensen (2002); Prahalad (2003)
Marketing con causa	Aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca	Varadarajan y Menon (1988); Murray and Montanari (1986)

Nota. Datos tomados de Garriga y Melé (2004).

El primer enfoque de esta teoría, plantea la maximización del valor para el accionista como el criterio más importante para evaluar las actividades sociales corporativas. Esta visión de maximización de las ganancias para los inversionistas es el fundamento de los planteamientos de Friedman; quien concluye que la RSE maximiza los beneficios de los accionistas bajo el marco legal y ético de los países, ya que la función de la empresa es generar riqueza y no beneficios sociales (Friedman, como se citó en González Mosquera, 2020)).

El segundo enfoque de la teoría plantea que el desarrollo de acciones sociales se constituye en una estrategia empresarial, si permite generar ventajas competitivas sobre otros agentes del mercado y así, aumentar sus ganancias. Este grupo de teorías presentan tres enfoques:

- Inversiones sociales en un contexto competitivo. Sostiene que la inversión en actividades filantrópicas es útil para perfeccionar el contexto de ventaja competitiva, ya que habitualmente crea un valor social mayor del que pueden crear los donantes individuales o el gobierno.
- Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basada en los recursos naturales. Plantean que la capacidad de una empresa para lograr mejores resultados que sus competidores, dependen de la interacción de recursos humanos, organizativos y físicos en las actividades organizativas y estratégicas para generar nuevas estrategias productoras de valor.

- Estrategias para la base de la pirámide económica, se identifican oportunidades para innovar más que un problema. Una manera de abordar este concepto es la innovación disruptiva.

El tercer enfoque de la teoría es el marketing con causa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos o su relación con los clientes, desarrollando una imagen de marca asociadas a las dimensiones de ética o de responsabilidad social. Las empresas pueden desarrollar acciones sociales que permitan aumentar la participación de la sociedad en la economía y así, generar un aumento del retorno del capital invertido.

Se puede concluir que teniendo en cuenta el enfoque de los diversos autores, el fundamento de la teoría instrumental es la obtención de resultados económicos, maximizando las ganancias de los inversionistas, el posicionamiento en el mercado, sustentabilidad y la credibilidad a través de actividades sociales que generen un clima de confianza en la comunidad y maximicen las ganancias a largo plazo.

Esta teoría se encuentra en concordancia con lo descrito en el artículo publicado por *Harvard Business School Publishing*, Estrategia y Sociedad por Michael Porter y Mark Kramer (2006) en donde se considera que, si las instituciones mantienen un enfoque sobre RSE bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, ésta puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. Las empresas pueden identificar los efectos positivos y negativos generados en la sociedad, decidir cuáles intervenir sugiriendo formas eficaces de hacerlo, basados en su experiencia y conocimiento en actividades que beneficien a la comunidad, ya que una empresa exitosa requiere una sociedad sana y viceversa.

6.3.2 Teorías políticas.

Estas teorías se refieren al papel fundamental de las empresas en la sociedad como actores sociales y al ejercicio responsable en el escenario político de influir en el entorno económico. Entre las más importantes, descritas por Garriga y Melé (2004) se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 8*Aspectos destacados teoría política*

ENFOQUE	DESCRIPCION	AUTORES
Corporación Constitucionalista	La responsabilidad social de los negocios emerge desde el nivel de poder social que estos tienen	Davis (1960, 1967)
Teoría del contrato social integrativo	Asume la existencia de un contrato social entre los negocios y la sociedad.	Donaldson y Dunfee (1994, 1999)
Ciudadanía corporativa	La empresa entiende que un buen ciudadano se involucra con la comunidad	Andriof y McIntosh (2001);

Nota. Fuente: Garriga y Melé (2004).

Davis (1960, como se citó en González Mosquera, 2020) uno de los representantes de esta teoría, expresa que “a medida que una sociedad mercantil evoluciona y aumenta su producción, sus empleados y por tanto su riqueza, tendrá toma de decisiones que afectarán de alguna u otra manera a la comunidad donde ejerza son actividades” (p. 77). Para ello, la Empresa constituirá una especie de *contrato social* que le permita el desarrollo responsable de sus objetivos respetando los derechos de los grupos involucrados, manteniendo una armonía con la sociedad.

El primer enfoque de esta teoría es el constitucionalismo corporativo, plantea que la empresa es una institución social, agente de cambio y generadora de transformaciones institucionales en diferentes ámbitos de la sociedad, más allá de solo generar ganancias para los accionistas (Davis, 1967, como se citó en González Mosquera, 2020).

El segundo enfoque se refiere a la teoría del contrato social integrador, plantea que las empresas tienen un contrato social con la sociedad, el cual determina cómo se lleva a cabo la actividad empresarial. Considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en

dos niveles: un contrato macrosocial teórico y un contrato microsocia real asumido por los miembros de las comunidades locales.

El tercer enfoque es la ciudadanía corporativa, plantea que las empresas son ciudadanos de los entornos políticos y sociales al cual pertenecen, con derechos y deberes que deben responder a las necesidades sociales de su entorno, planteando soluciones efectivas para su comunidad.

En conclusión, la teoría política de la RSE plantea en primer lugar que las empresas son actores sociales promotores de cambios; en segundo lugar, que las empresas y la sociedad establecen un contrato social en donde se estipulan obligaciones y, por último, que las empresas como integrantes de la sociedad, las hace objeto de derechos y deberes, en especial de generar acciones que promuevan el desarrollo y el bienestar de la sociedad (Garriga & Melé, 2004).

6.3.3. Teorías integradoras

Esta teoría plantea que las empresas deben integrar las demandas sociales en el núcleo central del negocio, con el objetivo de promover entornos sostenibles que permitan dinamizar el mercado y satisfacer las necesidades los grupos de interés (Garriga & Melé, 2004). Está conformada por cuatro enfoques:

Tabla 9

Aspectos destacados teoría integradora

ENFOQUE	DESCRIPCION	AUTORES
Gestión de problemas	Los procesos en las organizaciones responden a problemas sociales y políticos de alto impacto	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon(1994)
Responsabilidad pública	Leyes y los procesos de las políticas públicas son reconocidos como referencia para el desempeño social	Preston y Prost (1975, 1981)

Gestión de grupos de interés	Manejo y relacionamiento con los grupos de interés y sus Objetivos	Mitchell (1997), Agle y Mitchell (1990) Rowley (1997).
Desempeño social Corporativo	La legitimidad social y los procesos son necesarios para responder a los problemas sociales	Carroll (1979), Wartick y Cocharan (1985), Wood (1991b), Swanson (1995)

Nota. Fuente: Garriga y Melé (2004).

El primer enfoque hace énfasis en la responsabilidad social que tienen las empresas de gestionar los principales problemas que enfrenta la sociedad generando bienestar social. Autores como Sethi (1975, como se citó en González Mosquera, 2020) plantean que las empresas deben tener la capacidad de anticiparse a los problemas sociales, promover el desarrollo y dar respuesta a las necesidades de sus entornos de operación, generando impactos y beneficios a largo plazo.

Las empresas deben plantear esquemas de trabajo que les permita integrar las necesidades de las comunidades, por medio de procesos de escucha y vinculación permanente para dar respuestas sociales a sus demandas (Ackerman y Jones, como se citó en González Mosquera, 2020).

El segundo enfoque hace énfasis en cómo las leyes y las políticas públicas se constituyen en el punto de referencia para el desempeño social de las organizaciones (Garriga y Melé, 2004). Según los planteamientos de Preston y Post (como se citó en González Mosquera, 2020), la responsabilidad de las empresas no es ilimitada, es una responsabilidad que está determinada por el marco normativo y las políticas públicas que prevalecen en los entornos sociales.

El tercer enfoque está relacionado con la gestión de los grupos de interés, en la necesidad de la empresa de fortalecer su relacionamiento con los mismos, fundamentada en la credibilidad, reputación y confianza que se construye para mantener y fortalecer el relacionamiento con los stakeholders.

Autores como Mitchell, Agle y Wood (1997, como se citó en González Mosquera, 2020) plantearon que no sólo se debe identificar cuáles son las partes interesadas, sino que se debe conocer cuál es el papel de estos en las organizaciones, plantean una estrategia para identificar los grupos de interés y caracterizarlos, a partir de las particularidades y atributos que estos tienen frente a las actividades de las empresas.

El cuarto enfoque plantea que RSE, consiste en el desarrollo de acciones que den respuesta a los problemas sociales. De acuerdo con los planteamientos de Carroll (1979, como se citó en González Mosquera, 2020), el desempeño social de las organizaciones depende de la capacidad de respuesta que pueda tener una organización ante las demandas de los grupos de interés. De hecho, Carroll establece que el desempeño de las empresas depende de cómo se responde a las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de los grupos de interés.

Desde la perspectiva de los autores de esta teoría, las empresas son socialmente responsables si su gestión responde a preceptos éticos, generan respuestas a las demandas sociales y resuelven problemas de su entorno, su desempeño social depende de cómo gestionan las necesidades de sus stakeholder.

6.3.4. Teorías éticas

Esta teoría está basada en las responsabilidades éticas de las empresas con la sociedad, se fundamentan en principios para construir una sociedad mejor. Entre los enfoques principales, Garriga y Melé distinguen los siguientes:

Tabla 10

Aspectos destacados teoría ética

ENFOQUE	DESCRIPCION	AUTORES
Teoría normativa de los	Las empresas tienen un deber con los grupos de interés. Precepto basado en teorías morales	Freeman (1984, 1994), Evan y Freeman (1988),

grupos de interés		Donaldson y Preston (1995), Freeman y Philips (2002, 2003)
Derechos Universales	Trabajo basado en los derechos humanos, derechos laborales, y derechos ambientales	Principios Globales (1999), Pacto Global de las Naciones Unidas (1999)
Desarrollo Sostenible	Dirigido a lograr el desarrollo humano considerando generaciones presentes y futuras	Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo. (Brutland Report, 1987), Gladwin y Kennelly (1995)
El bien común	Orientado hacia el bien común de la sociedad	Alford y Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Nota. Fuente: Garriga y Melé (2004).

El primer enfoque está relacionado con la visión normativa de los grupos de interés, según la cual las empresas tienen el deber moral de gestionar los intereses de las partes interesadas (Freeman, 1984; Preston y Post, 1975, como se citaron en González Mosquera, 2020). Al vincular a los grupos de interés en las actividades de la empresa, se incorporan sus intereses en la toma de decisiones; de tal manera, que en su actuar empresarial, procuren el mayor beneficio para las partes interesadas, sin que implique el detrimento de otros.

El segundo enfoque argumenta que las actividades de las organizaciones deben fundamentarse en el respeto de los derechos humanos. Este planteamiento surge desde los supuestos establecidos por Naciones Unidas presentados en el Foro Económico Mundial en 1999, según los cuales, las organizaciones deben definir un marco de actuación en el cual sus actividades promuevan el respeto a los derechos humanos, laborales y ambientales (Garriga y Melé, 2004).

El tercer enfoque está dirigido a la promoción del desarrollo sostenible del entorno. Las empresas deben llevar a cabo sus operaciones atendiendo a las necesidades económicas, sociales y ambientales de sus entornos. Este concepto comenzó a ser utilizado por la Comisión

Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en la publicación del Informe Brundtland, en el cual se afirma que el Desarrollo Sostenible: “busca atender las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, como se citó en González Mosquera, 2020, p. 24).

El cuarto enfoque plantea que la responsabilidad social de las organizaciones es procurar el bien común para la sociedad; la empresa cuenta con los medios para conseguirlo: creando riqueza y suministrando bienes y servicios de una manera justa y eficiente, respetando la dignidad y los derechos fundamentales de los individuos. En conclusión, esta teoría plantea que las empresas deben procurar el desarrollo de acciones que propendan por el bien común de la sociedad, fundamentos en los derechos humanos y la maximización de los beneficios de las organizaciones y los grupos de interés.

6.4 Enfoque de Michael Porter y Mark Kramer

En el artículo Estrategia y sociedad se muestra el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Se destaca en el documento que existen cuatro justificaciones predominantes de la RSC:

Obligación moral: Buscando que las empresas se comporten como buenos ciudadanos;
Sustentabilidad: Orientada a la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer las capacidades futuras;
Licencia para operar: Enfatiza en que las empresas requieren permiso de los stakeholders para operar, permite que la empresa identifique problemas sociales, importantes para sus grupos de interés y actúe sobre ellos y la Reputación: Utilizada para realizar acciones de RSC para mejorar la imagen de la empresa, buscando un desempeño en las áreas social, económica y ambiental, busca un beneficio estratégico para la empresa, pero pocas veces lo encuentra.

Estás escuelas centran su objetivo en las relaciones externas y resultados de corto plazo, puede concluirse que ninguna de ellas logra la generación de resultados integrales y a largo plazo y se encuentran desligadas de la estrategia de la empresa.

Se requiere que las empresas identifiquen, prioricen y aborden los problemas sociales más importantes:

“Los líderes de negocios y de la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido”. (Porter y Kramer, 2006)

Se identifican puntos de intersección de adentro hacia afuera, cuando la empresa provoca impacto en la sociedad y de afuera hacia adentro, cuando las condiciones externas influyen sobre la empresa.

Según Porter y Kramer (2006), el contexto competitivo se divide en cuatro áreas: Cantidad y calidad de los insumos de negocios disponibles, reglas e incentivos que rigen la competencia, tamaño y sofisticación de la demanda local y la disponibilidad local de industrias de apoyo, los cuales pueden convertirse en oportunidades para iniciativas de RSC; de igual forma describen los problemas sociales que afectan a la empresa, divididos en tres categorías: Los problemas sociales genéricos, importantes para la sociedad sin que tengan influencia sobre la empresa; los impactos sociales de la cadena de valor y las dimensiones sociales del contexto competitivo. “La prueba esencial que debe impulsar la RSC no es si una causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio”.

6.5. Guía Técnica Colombia ISO 26000:2019 para la implementación de un modelo de RSE.

El Modelo de RSE propuesto considera los siguientes componentes tomados de la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 26000:2019

Gobernanza de la organización: Definido como un sistema mediante el cual una organización adopta e implementa decisiones para lograr sus objetivos. En lo que respecta a la Responsabilidad Social, a través de la toma de decisiones, una organización puede hacer posible un cambio hacia una conducta socialmente más responsable. Para su desarrollo se considerarán los siguientes principios: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a los intereses de las partes interesadas, Respeto al principio de legalidad, Respeto a la norma internacional de comportamiento y Respeto a los derechos humanos.

Derechos humanos: Constituyen los derechos básicos, inherentes a todo ser humano. El compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos debe existir en la organización constantemente, incluso dentro de su área de influencia. Se contemplarán los siguientes asuntos: Debida diligencia, Situaciones de riesgo para los derechos humanos, Evitar la complicidad, Resolución de reclamaciones, Discriminación y grupos vulnerables, Derechos civiles y políticos, Derechos económicos, sociales y culturales, Principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Prácticas laborales: Definidas como todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a trabajadores subcontractados; son un eje fundamental desde el cual una organización puede influir en el contexto social. Se contemplarán los siguientes asuntos: Trabajo y relaciones laborales, Condiciones de trabajo y protección social, Diálogo social, Salud y seguridad en el trabajo, Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

Medio ambiente. Adopción de un enfoque integral, sistemático y colectivo para abordar el tema del medio ambiente que, además de reconocer la importancia de los factores económicos, sociales, de salubridad y ambientales que se derivan de sus acciones, tenga en cuenta la interrelación que existe entre todos ellos. Los temas ambientales en el ámbito local, regional y global están interconectados. Se contemplarán los siguientes asuntos: Prevención de la

contaminación, Uso sostenible de los recursos, Mitigación y adaptación al cambio climático, Protección del medio ambiente y biodiversidad.

Prácticas justas de operación: Comportamiento ético en sus transacciones y relaciones con otras organizaciones y partes interesadas, como herramienta útil para generar resultados socialmente responsables. Se contemplarán los siguientes asuntos: Anti-corrupción, Participación política responsable, Competencia justa, Promover la responsabilidad social en la cadena de valor, Respeto a los derechos de propiedad.

Asuntos de consumidores: Responsabilidades de la Organización con sus consumidores, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible. En esta materia se contemplarán los siguientes asuntos: Prácticas justas de marketing y contratación e información objetiva e imparcial, Protección de la salud y seguridad de los clientes, Consumo sostenible, Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, Protección y privacidad de datos de consumidores, Acceso a servicios esenciales, Educación y toma de conciencia.

Participación activa y desarrollo de la comunidad: Desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su entorno de influencia, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen el bien público. En esta materia se contemplarán los siguientes asuntos: Educación y cultura, Creación de empleo y desarrollo de habilidades, Desarrollo y acceso a la tecnología, Generación de riqueza e ingresos, Salud e Inversión social.

6.6. Guía práctica modelo Universidad Externado de Colombia

Esta guía está basada en el Modelo construido por Yepes López et al. (2020) docentes de la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia, el documento se basa en una metodología sencilla, que consta de cuatro fases: 1. Diagnóstico, que incluye el análisis de un contexto empresarial y el ámbito empresarial, 2. Diseño de acciones, 3. Implementación de acciones y 4. Evaluación y seguimiento, buscando medir la efectividad de las

acciones y definir cuáles requieren ser mejoradas. Es de vital importancia esta adopción para el presente trabajo debido a que “cualquier Modelo de Gestión se convierte en una herramienta útil para las organizaciones ya que busca ser articulado con la empresa para generar beneficios sociales, económicos y ambientales y a su vez se mejora constantemente el desempeño empresarial” Yepes López et al. (2020, p. 6).

6.7. Una breve revisión de la RSE en el sector salud colombiano

Podemos observar predominio del sector de servicios en las iniciativas de RSE en Colombia, pero está muy poco involucrado el sector salud en las mismas. Para adentrarnos en la temática propia hacemos referencia a la creación del sistema de seguridad social integral mediante la ley 100 de 1993, la cual establece en su artículo segundo los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación. Además, nacen las EPS como entidades prestadoras de servicios de salud, responsables de la afiliación y prestación del Plan obligatorio de salud para los regímenes contributivo y subsidiado a los beneficiarios de éste, también se crean las IPS como instituciones prestadoras de servicios de salud, encargadas de la atención a los usuarios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios establecidos en la ley.

Es importante destacar que el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD, 2015), en su conferencia del año 2012 en Río de Janeiro, dio origen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (UNDP, 2015), relacionados con desafíos económicos, ambientales y políticos, a los que actualmente se hace seguimiento a través del Departamento Nacional de Planeación. Son 17 objetivos de los cuales consideramos que el modelo presentado, orientado hacia una institución prestadora de servicios de salud, aporta al Objetivo 3, Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Conociendo la poca participación del sector salud en el campo de RSE y perteneciendo a dos IPS reconocidas en la costa, que actualmente desarrollan acciones de filantropía, pero con la visión de ser empresas socialmente responsables, se diseña un modelo para ser

implementado en la Clínica la Milagrosa S.A. de la ciudad de Santa Marta. Después de revisar documentación de la temática a nivel global, nacional y específicamente en cuanto a servicios de salud, consideramos que nuestro documento se regirá por lo indicado en la GTC-ISO 26000:2019 enmarcado en lo descrito por el texto Estrategia y Sociedad de (Porter y Kramer, 2006), siguiendo los pasos establecidos en la guía práctica modelo Universidad Externado de Colombia.

Cuando los autores describen:

Si en lugar de eso las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. (Porter y Kramer, 2006, p. 3)

Nada más real y en consonancia con la actividad de las instituciones en la búsqueda de generar acciones que impliquen desempeño en RSE.

“El principio de sustentabilidad apela al interés propio ilustrado, invocando a menudo el llamado triple resultado de desempeño: económico, social y ambiental” (Porter y Kramer, 2006, p. 5), unido al propósito de la GTC-ISO 26000:2019 que pretende ser de utilidad a todos los sectores, en países desarrollados o en desarrollo para empresas grandes o pequeñas, pudiendo ser utilizada tanto para empresas que inician el proceso de adopción de la Responsabilidad Social como por aquellas que cuentan con experiencia en su implementación.

7. Modelo propuesto como resultado de la consultoría

Figura 6

Modelo de RSE propuesto para la Clínica la Milagrosa S.A.



Nota. La figura muestra la representación gráfica del modelo de RSE propuesto para la Clínica La Milagrosa S.A.

La figura tiene como centro el modelo de RSE en la Clínica la Milagrosa S.A., rodeado de tres esferas: La primera de ellas identifica las cuatro fases del modelo de gestión de RSE propuesto por la Universidad Externado de Colombia y que sirvieron como base para la

elaboración de este trabajo, la segunda esfera entrelaza los ocho principios descritos en la Guía Técnica Colombiana ISO 26000:2019, todo enmarcado en una tercera esfera que corresponde a la estrategia del valor compartido en las prácticas operativas y en las dimensiones sociales generando un modelo sostenible de acuerdo a lo descrito por los autores Porter y Kramer (2006) en su documento Estrategia y sociedad.

8. Metodología para la intervención

En cuanto a su metodología, el Modelo de Gestión de RSE propuesto para Clínica la Milagrosa S.A. consta de las siguientes etapas:

8.1. Diagnóstico

Esta etapa tuvo como finalidad realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la Clínica, tanto a nivel interno como externo en cuanto a RSE, identificar y priorizar sus grupos de interés junto con sus necesidades, expectativas y percepciones. Su resultado constituyó una fuente importante para la planificación de las estrategias de RSE.

Se inició realizando un análisis de contexto, estableciendo un grupo directivo, conformado interdisciplinariamente con los líderes de procesos claves para su análisis desde el punto de vista de los factores enunciados. Los formatos utilizados fueron: Perfil interno de debilidades y fortalezas y perfil de oportunidades y amenazas que utiliza actualmente Clínica la Milagrosa S.A. para la definición de su plataforma estratégica, la cual es revisada cada 5 años o antes si las condiciones del entorno lo ameritan. Estos perfiles se analizaron dentro del análisis PESTAL que tiene en cuenta factores macro ambientales (Ámbito Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), implementando estrategias de intervención para cada uno de los factores priorizados.

Para la autoevaluación, se utilizó el cuestionario de sostenibilidad desarrollado por ConTREEbute e INCONTEC, el cual evalúa la implementación de prácticas enfocadas a la responsabilidad social y a la sostenibilidad en las organizaciones bajo las dimensiones: ambiental, social y económica.

Para la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés, se utilizaron las herramientas con que actualmente se trabaja en Clínica la Milagrosa S.A. como son:

Tabla 11*Partes interesadas y mecanismo de captación*

PARTE INTERESADA	MECANISMO DE CAPTACION (CANAL Y/O FUENTE)
ACCIONISTA	Asamblea de accionistas
USUARIO/ CUIDADOR	Sondeo de satisfacción Encuesta post venta Buzón de sugerencias Asociación de usuarios Visita de paciente hospitalizado
COLABORADOR	Buzón de sugerencias – colaborador Evaluación de cliente interno Buzón de incidentes laborales Inspecciones de seguridad Encuesta de Riesgo Psicosocial Encuesta institucional Identificación de necesidades de formación Encuesta de clima organizacional Informe de gestión COPASST Comité de convivencia laboral
CLIENTE CONTRATANTE	Visitas empresariales Encuesta de cliente contratante Auditorías de Cliente Contratante Comités interinstitucionales
GOBIERNO	Requisitos legales Circulares recibidas Auditorías externas de entes territoriales
PROVEEDORES /CONTRATISTA	Encuesta de necesidades y expectativas de proveedores/contratistas/subcontratistas, Visitas de evaluación de proveedores.

	Reunión con proveedores, Correo electrónico.
COMUNIDAD	Buzón de sugerencias - Comunidad (formato de necesidades y expectativas de la comunidad), Encuesta Top of Mind.

Nota: Datos tomados de las herramientas que Clínica la Milagrosa S.A. utiliza para la captación de necesidades y expectativas.

Para su consolidación, se utilizó el formato: Mecanismos de identificación y respuesta a necesidades y expectativas de partes interesadas, diseñado por Clínica la Milagrosa S.A.

8.2. Diseño de acciones.

En esta etapa se diseñaron las nuevas acciones o se redefinieron acciones existentes, para el logro de los objetivos y políticas de RSE. Se realizó una revisión de la plataforma estratégica y se estableció un plan de acción para el cumplimiento de los criterios de RSE definidos.

8.3. Implementación de acciones.

En esta etapa se ejecutarán todas las acciones definidas en el Plan de acción con fuente RSE con el fin de cerrar las brechas identificadas en las etapas anteriores; de igual forma, se realizarán los ajustes que requiera la plataforma estratégica.

8.4. Evaluación y seguimiento.

En esta etapa se medirán los resultados de RSE y se analizarán los indicadores para concluir sobre el grado de cumplimiento y efectividad de las acciones de RSE implementadas.

Para la evaluación de la eficacia de las acciones implementadas se propone como herramienta el Cuadro de Mando de RSE y para la revisión de resultados la matriz de indicadores que actualmente utiliza Clínica la Milagrosa S.A., para el monitoreo de resultados de su sistema de gestión.

Los resultados obtenidos en RSE serán comunicados tanto a nivel interno como externo, utilizando los medios de comunicación: Boletines virtuales, informes de gestión, comités interinstitucionales e informe de RSE.

9. Desarrollo de la metodología de intervención

9.1. Diagnóstico

9.1.1. *Evaluación del Interés de la Institución en la implementación del modelo.*

Como primer paso, es importante identificar que exista un real interés institucional de implementar un Modelo de RSE sostenible en el tiempo, para ello obtuvimos la declaración de la Gerente de la Clínica la Milagrosa S.A., Sra. Luz del Carmen Ospino Cañas, quien declaró su compromiso de la siguiente manera:

La alta dirección de la Clínica la Milagrosa, siendo coherente con su política, declara de forma expresa su total compromiso para implementar un Modelo de Responsabilidad Social, generado a través de acciones voluntarias que asumiremos como actividades concretas y concertadas con las partes interesadas que nos permitan pasar de buenas intenciones a buenas acciones. Creemos en un modelo de negocio sostenible que no sólo se enfoque en prestar un servicio de salud, sino que además genere beneficios y garantice superar las expectativas de los stakeholders, desde las dimensiones ambiental, económica y social. Teniendo en cuenta la declaración de la Gerencia, se puede concluir que existe un gran compromiso desde la alta dirección para implementar el modelo, propuesto.

9.1.2. *Contexto Empresarial*

En el periodo de planeación 2020-2025, el análisis de contexto interno y externo de Clínica la Milagrosa S.A. arrojó el siguiente resultado, el cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 12

Análisis de contexto Clínica la Milagrosa S.A. (Planeación 2020-2025)

FACTORES-CAPACIDAD	CRITERIOS	DOFA
ECONÓMICOS	Riesgos asociados al factor	A
SOCIALES - POLÍTICOS –LEGALES- CULTURALES- AMBIENTALES	Salud Mental	A
SOCIALES - POLÍTICOS –LEGALES- CULTURALES- AMBIENTALES	Impacto social	A

COMPETENCIA	Intensidad de la competencia	A
SOCIALES - POLÍTICOS –LEGALES- CULTURALES- AMBIENTALES	Normatividad legal para el sector	A
ECONÓMICOS	Situación financiera en salud (análisis financiero de clientes contratantes y proveedores)	A
SOCIALES - POLÍTICOS –LEGALES- CULTURALES- AMBIENTALES	Intervencionismo estatal en el sector	A
ECÓNOMICOS	Condiciones económicas de las poblaciones objetivo en el área.	A
ECÓNOMICOS	Impacto económico	A
SOCIALES - POLÍTICOS –LEGALES- CULTURALES- AMBIENTALES	Oferta laboral especializada- Personal disponible de prestación de servicios asistenciales	A
SOCIALES - POLÍTICOS –LEGALES- CULTURALES- AMBIENTALES	Demanda de clientes por calidad y servicio	O
COMPETENCIA	Reconocimiento de la entidad en el área de Influencia local/regional	O
COMPETENCIA	Aprovechamiento de la capacidad negociadora de proveedores claves	O
COMPETENCIA	Fortalecimiento de las relaciones con los aliados estratégicos (Sinergia)	O
SOCIALES - POLÍTICOS –LEGALES- CULTURALES- AMBIENTALES	Capacidad de dar respuesta a los cambios sociales generados por la pandemia.	O
ECONÓMICOS	Crecimiento de la demanda en el Sector.	O
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Gestión del talento humano en esta entidad	F
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Gobierno y estructura organizacional, políticas y Objetivos	F

CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Integración entre la Institución y la entidad central OCGN (Socios-Gerencia)	F
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Estrategias, funciones y obligaciones	F
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Conciencia organizacional.	F
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Clima y bienestar laboral	F
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Capacidad de gestión legal /Jurídica de la entidad	F
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Estructura y definición de procedimientos alineados a los modelos implementados.	F
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Gestión de requisitos aplicables	F
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Humanización en la atención	F
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Cultura de seguridad del paciente	D
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Coordinación entre áreas y procesos internos	D
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Cultura Organizacional en la entidad	D
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Flexibilidad de la entidad a cambios tecnológicos	D
CAPACIDAD FINANCIERA	Facturación y recaudo oportunos en la entidad. Devoluciones y Glosas	D
CAPACIDAD FINANCIERA	Medición y control de costos de los servicios asistenciales y de los costos administrativos	D

CAPACIDAD FINANCIERA	Gestión de compras con proveedores/contratistas	D
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	Gestión de riesgo institucional	D
CAPACIDAD COMERCIAL/MERCADEO	Estructura del portafolio de servicios para la región	D

9.1.3 **Priorización de los stakeholders de Clínica la Milagrosa S.A.**

Para identificar los grupos de interés más relevantes, utilizamos un modelo propio basado en la matriz de prominencia, que consiste en un mapeo de stakeholders, es el Modelo Poder, Legitimidad y Urgencia, descrito por Mitchell, Agle y Wood (como se citó en Morales. 2019).

La metodología consiste en valorar los grupos de interés con las siguientes ponderaciones, evaluando así para cada parte interesada los criterios de: Urgencia con un peso porcentual del 40%, Legitimidad con un peso porcentual del 30% y Poder con un peso porcentual de 30%; así mismo, cada uno de estos porcentajes evaluados mediante diferentes aspectos, se describen a continuación así:

Tabla 13

Resumen aplicación matriz de prominencia

CRITERIO	PESO PORCENTUAL	ASPECTO EVALUADO
URGENCIA	40%	Capacidad del stakeholders en influenciar las decisiones de nuestra organización
		Capacidad de liderazgo que el stakeholders tiene sobre nuestra organización
		Capacidad del stakeholders de vulnerar los niveles de acuerdos y servicios establecidos con nuestra organización
		Capacidad del stakeholders de influenciar la economía de nuestra organización

		Capacidad del stakeholders de influenciar la operación de nuestra organización
		Veracidad de las acciones que tiene el stakeholders con nuestra organización.
		Correlación que tiene el stakeholders con nuestra organización.
LEGITIMIDAD	30%	Resolución de conflictos que tiene el stakeholders con nuestra organización.
		Tendencia consciente que tiene el stakeholders a responder de una manera que será vista como favorable para nuestra organización.
		Ordenamiento jurídico que el stakeholders ejerce sobre nuestra organización.
		Nivel de compromiso del stakeholders con nuestra organización.
		Poder social/ambiental que tiene el stakeholders sobre nuestra organización
PODER	30%	Poder de negociación que tiene el stakeholders sobre nuestra organización
		Poder económico que tiene el stakeholders sobre nuestra organización
		Nivel de dependencia que tiene nuestra organización con el stakeholders.

Nota. Fuente: Matriz de prominencia

Para este ejercicio se conformó un equipo impar quien realizó las calificaciones mediante la metodología virtual de formularios de la aplicación google, en donde cada formulario correspondía a una parte interesada y las preguntas a evaluar hacían referencia a un aspecto para cada criterio, de tal forma que cada persona podría dar su calificación entre los rangos muy alta=100, alta=80, medio=60, baja=40 y muy baja=20, una vez todos los participantes finalizaron los formularios, en una matriz de excel se tabularon los datos y automáticamente ésta arrojó la

calificación para cada criterio, sumando los valores de cada aspecto y luego dividiéndolo entre la cantidad de los mismos, como se puede evidenciar a continuación:

Figura 7

Calificación criterios matriz de prominencia

Grupos de interés	URGENCIA (40%)					CALIFICACIÓN
	Capacidad del stakeholder en influenciar las decisiones de nuestra organización	Capacidad de liderazgo que el stakeholder tiene sobre nuestra organización	Capacidad del stakeholder de vulnerar los niveles de acuerdos y servicios establecidos con nuestra organización	Capacidad del stakeholder de influenciar la economía de nuestra organización	Capacidad del stakeholder de influenciar la operación de nuestra organización	
USUARIO Y CUIDADOR	Muy alta	Alta	Alta	Muy alta	Alta	88
COLABORADOR	Alta	Alta	Media	Alta	Muy alta	80
GOBIERNO	Muy alta	Alta	Alta	Media	Alta	80
CLIENTE CONTRATANTE	Alta	Alta	Alta	Muy alta	Media	80
PROVEEDOR/CONTRATISTA	Media	Media	Media	Media	Media	60
ACCIONISTA	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Muy alta	100
COMUNIDAD	Baja	Baja	Media	Baja	Media	48

Grupos de interés	LEGITIMIDAD (30%)					CALIFICACIÓN
	Veracidad de las acciones que tiene el stakeholders con nuestra organización.	Correlación que tiene el stakeholders con nuestra organización.	Resolución de conflictos que tiene el stakeholders con nuestra organización.	Tendencia consciente que tiene el stakeholders a responder de una manera que será vista como favorable para nuestra organización.	Ordenamiento jurídico que el stakeholders ejerce sobre nuestra organización.	
USUARIO Y CUIDADOR	Alta	Alta	Muy alta	Muy alta	Alta	88
COLABORADOR	Alta	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Baja	84
GOBIERNO	Alta	Alta	Alta	Alta	Muy alta	84
CLIENTE CONTRATANTE	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	80
PROVEEDOR/CONTRATISTA	Media	Media	Alta	Media	Baja	60
ACCIONISTA	Muy alta	Muy alta	Alta	Alta	Media	84
COMUNIDAD	Baja	Media	Alta	Media	Media	60

Grupos de interés	PODER (30%)					CALIFICACIÓN
	Nivel de compromiso del stakeholders con nuestra organización.	Poder social/ambiental que tiene el stakeholders sobre nuestra organización	Poder de negociación que tiene el stakeholders sobre nuestra organización	Poder económico que tiene el stakeholders sobre nuestra organización	Nivel de dependencia que tiene nuestra organización con el stakeholders.	
USUARIO Y CUIDADOR	Media	Media	Alta	Media	Muy alta	72
COLABORADOR	Muy alta	Alta	Alta	Media	Muy alta	84
GOBIERNO	Baja	Muy alta	Media	Media	Baja	60
CLIENTE CONTRATANTE	Media	Baja	Alta	Alta	Muy alta	72
PROVEEDOR/CONTRATISTA	Media	Media	Alta	Media	Media	64
ACCIONISTA	Muy alta	Alta	Muy alta	Alta	Muy alta	92
COMUNIDAD	Baja	Alta	Baja	Baja	Media	52

Nota. La figura muestra los resultados de la calificación por grupos de interés. Fuente: Matriz de priorización de Clínica la Milagrosa S.A.

Una vez realizada la calificación de cada uno de los criterios se realizó la ponderación para cada una de las partes interesadas así: (calificación de urgencia x 0.4 + calificación de legitimidad x 0.3 + calificación de poder x 0.3) dando como resultado la ponderación, la cual se evaluó según la siguiente escala:

Tabla 14

Ponderación criterios matriz de prominencia

RANGO	CALIFICACIÓN
De 0 a 20	Muy Baja
De 21 a 40	Baja
De 41 a 60	Media
De 61 a 80	Alta
De 81 a 100	Muy Alta

Nota. Fuente: Matriz de priorización Clínica la Milagrosa S.A.

Del ejercicio de calificación, se obtuvo la siguiente priorización, que se enuncia en la tabla 15, mostrando las calificaciones de cada stakeholders por criterio (urgencia, legitimidad, poder), con su promedio ponderado y la semaforización que indica el grado de importancia dentro del modelo:

Figura 8

Priorización Grupos de Interés Clínica la Milagrosa S. A.

Grupos de interés	CALIFICACIÓN URGENCIA	CALIFICACIÓN LEGITIMIDAD	CALIFICACIÓN PODER	PONDERADO	SEMAFORIZACIÓN
ACCIONISTA	100	84	92	93	Muy Alta
USUARIO Y CUIDADOR	88	88	72	83	Muy Alta
COLABORADOR	80	84	84	82	Muy Alta
CLIENTE CONTRATANTE	80	80	72	78	Alta
GOBIERNO	80	84	60	75	Alta
PROVEEDOR/CONTRATISTA	60	60	64	61	Alta
COMUNIDAD	48	60	52	53	Media

Nota. La figura muestra los resultados de la priorización por grupos de interés. Fuente: Matriz de priorización de Clínica la Milagrosa S.A.

9.1.4 Identificar necesidades y expectativas de los Stakeholders priorizados.

Clínica la Milagrosa S.A., tiene instrumentos para la captación de las necesidades y expectativas de los Stakeholders, relacionados en la matriz de mecanismos de identificación y respuesta a necesidades y expectativas de partes interesadas en el cual se describe cada uno de los mecanismos, su clasificación, frecuencia, responsable de la identificación, método de respuesta, evidencia de las acciones, responsable de las acciones, indicador para la medición de la eficacia y el proceso responsable de la medición de efectividad de la respuesta.

Actualmente las necesidades y expectativas de los Stakeholders priorizados son intervenidas de acuerdo a las herramientas establecidas por la institución, cada una de ellas se clasifican por medios medibles con el fin de garantizar una respuesta oportuna y segura, estos medios nos permiten realizar intervenciones inmediatas y generar acciones que favorezcan a sus necesidades y cumplan sus expectativas de manera precisa, puesto que si las acciones tomadas no cumplen corremos el riesgo de exponer el objetivo, ya sea perdiendo un cliente, proveedor, accionista, presentando irregularidades ante los entes y/o presentado un gran número de quejas e inconformidades.

Para el año 2019, incluyendo el periodo enero-junio de 2020 se realizó el consolidado de las necesidades y expectativas captadas mediante los diferentes medios establecidos por la institución obteniendo como resultado la matriz que se relaciona a continuación:

Tabla 15

Consolidado necesidades y expectativas de partes interesadas Clínica la Milagrosa S.A.

PARTE INTERESADA	NECESIDADES	EXPECTATIVAS
ACCIONISTA	1. Garantía del retorno a la inversión. 2. Productividad y crecimiento 3. Cumplir con el margen de rentabilidad	1. Aumento de valor de la empresa. 2. Posicionamiento de imagen (marca y reputación) 3. Sostenibilidad financiera

		<p>4. Maximizar el retorno de la inversión</p> <p>5. Estructura financiera sólida</p>
USUARIO /CUIDADOR	<p>1. Atención integral, oportuna y segura</p> <p>2. Facilidad en el acceso</p> <p>3. Atención humanizada: -Ser reconocido como persona digna por sí misma -Ser tratado con afecto y comprensión -Ser escuchado -Respetar sus derechos</p> <p>4. Ampliación de nuevos servicios</p> <p>5. Ser bien informados</p> <p>6. Confort durante la estancia</p>	<p>1. Experiencias exitosa en el ciclo de atención.</p> <p>2. Cumplimiento de promesa de valor</p> <p>3. Detección temprana y tratamiento oportuno y adecuado de su enfermedad.</p> <p>4. Información clara y precisa</p>
COLABORADOR	<p>1. Mejorar comunicación entre áreas</p> <p>2. Recursos adecuados y suficientes para el desarrollo de labores.</p> <p>3. Acceso a programas de formación y desarrollo.</p> <p>4. Bienestar</p> <p>5. Gestión de la salud y la seguridad del trabajo.</p> <p>6. Pausas activas</p> <p>7. Dotación oportuna de uniformes</p> <p>8. Apoyo económico al crecimiento profesional</p> <p>9. Puntualidad en el pago</p>	<p>1. Crecimiento personal y profesional.</p> <p>2. Participación activa en los procesos para el desarrollo de la organización.</p> <p>3. Acompañamiento y bienestar.</p> <p>4. Desarrollo de las labores en condiciones dignas y equitativas.</p> <p>5. Sana convivencia.</p>
CLIENTE CONTRATANTE	<p>1. Canales de comunicación efectivos</p> <p>2. Respuesta oportuna a los requerimientos (tanto para oficios, correos, llamadas y mensajes de whatsapp).</p> <p>3- Cumplimiento de los acuerdos contractuales</p>	<p>1. Relación calidad - precio</p> <p>2. Relaciones contractuales a largo plazo</p> <p>3. Mejora continua en la prestación de los servicios contratados</p> <p>4. Facturación objetiva</p>

	4. Integralidad en la prestación de servicio	
GOBIERNO	1. Cumplimiento de normatividad. 2. Respuesta oportuna a los requerimientos.	1. Información trazable, confiable y oportuna
PROVEEDOR / CONTRATISTA	1. Información clara sobre requisitos en la contratación, cumplimiento de procesos y obligaciones. 2. Canales de comunicación efectivos 3. Respuesta oportuna a los requerimientos. 4. Conocimiento de la ruta del trámite de gestión del pago. 5. Pagos oportunos.	1. Relaciones a largo plazo 2. Alianzas Estratégicas
COMUNIDAD	1. Cuidado y respeto al medio ambiente (Gestión adecuada de residuos, entidad amigable con el medio ambiente.)	1. Garantizar un ambiente limpio que no cause malestar social.

Una vez identificadas las necesidades y expectativas, se consolidó en el siguiente instrumento la identificación y respuesta a necesidades y expectativas de partes interesadas:

Figura 9*Identificación y respuesta a necesidades y expectativas de partes interesadas***ACCIONISTA**

Mecanismo de Captación (canal y/o fuente)	Frecuencia	Responsable Identificación	Método De Respuesta	Evidencia de las Acciones	Responsable de las Acciones	Indicador para la Medición de la Eficacia	Proceso Responsable Medición de Efectividad de Respuesta
Asamblea de accionistas	Según programación anual	Alta Dirección	Juntas y asambleas ordinarias y extraordinarias	Actas de reuniones	Alta Dirección	Cumplimiento a los compromisos de actas	Direccionamiento estratégico

USUARIO/ CUIDADOR

Mecanismo de Captación (canal y/o fuente)	Frecuencia	Responsable Identificación	Método De Respuesta	Evidencia de las Acciones	Responsable de las Acciones	Indicador para la Medición de la Eficacia	Proceso Responsable Medición de Efectividad de Respuesta
Sondeo de satisfacción	Diario	Jefe de atención al cliente	Circular externa	Plan de acción	Cada líder de proceso	Satisfacción de usuario	Todos los procesos
Encuesta post venta	Diario	Jefe de mercadeo y comunicaciones	Verbal	Plan de acción	Jefe de mercadeo y comunicaciones	Cierre efectivo plan de acción	Mercadeo y comunicaciones
Buzón de sugerencias	2 veces por semana	Jefe de atención al cliente	Circular externa-Correo electrónico	Plan de acción	Cada líder de proceso	Respuesta a PQR oportunas	Todos los procesos
Asociación de usuarios	trimestral	Jefe de atención al cliente	Actas de reunión	Cumplimiento de compromisos	Jefe de atención al cliente	Cumplimiento de los compromisos generados en acta.	Atención al cliente

Mecanismo de Captación (canal y/o fuente)	Frecuencia	Responsable Identificación	Método De Respuesta	Evidencia de las Acciones	Responsable de las Acciones	Indicador para la Medición de la Eficacia	Proceso Responsable Medición de Efectividad de Respuesta
Visita de paciente hospitalizado	Diario	Jefe de atención al cliente	Verbal	Plan de acción	Jefe de atención al cliente	Cierre efectivo plan de acción	Mercadeo y comunicaciones
Visita de paciente primer ingreso	Diario	Jefe de mercadeo y comunicaciones	Verbal	Plan de acción	Jefe de mercadeo y comunicaciones	Cierre efectivo plan de acción, Mer-002 satisfacción de pacientes de primer ingreso	Mercadeo y comunicaciones

COLABORADOR

Mecanismo de Captación (canal y/o fuente)	Frecuencia	Responsable Identificación	Método De Respuesta	Evidencia de las Acciones	Responsable de las Acciones	Indicador para la Medición de la Eficacia	Proceso Responsable Medición de Efectividad de Respuesta
Buzón de sugerencias - colaborador	Cada 10 días	Jefe de gestión humana	Correo electrónico	Seguimiento a cumplimiento de necesidades y expectativas del colaborador	Jefe de gestión humana	Cierre efectivo de acciones	Gestión Humana
Evaluación de cliente interno	Anual		Divulgación de resultados	Plan de acción por área	Todos los lideres	Cierre efectivo plan de acción	Todos los procesos
Buzón de incidentes laborales	Todos los días	Coord. De seguridad y salud en el trabajo y ambiente	Verbal-Acta de Reporte de incidente	Plan de acción	Coord. De seguridad y salud en el trabajo y ambiente	Cierre efectivo plan de acción	Seguridad y salud en el trabajo y
Inspecciones de seguridad	Según requerimiento		N/A	Plan de acción	Coord. De seguridad y salud en el trabajo y ambiente	Cierre efectivo plan de acción	Seguridad y salud en el trabajo y

CLIENTE CONTRATANTE

Mecanismo de Captación (canal y/o fuente)	Frecuencia	Responsable Identificación	Método De Respuesta	Evidencia de las Acciones	Responsable de las Acciones	Indicador para la Medición de la Eficacia	Proceso Responsable Medición de Efectividad de Respuesta
Visitas empresariales	Semanal	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Circular externa- correo	Actas de reuniones con líderes de procesos	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Plan de visita empresarial	Mercadeo y comunicaciones
Encuesta de cliente contratante	Anual		Visitas empresariales- correo	Acta de reunión-tabla de mejoramiento	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Cierre de acciones	Mercadeo y comunicaciones
Auditorias de EPS	Por requerimiento	Jefe de Garantía de la Calidad	Circular externa, plan de acción	Plan de acción	Jefe de Garantía de la Calidad	Cierre efectivo plan de acción por fuente de auditoría externa	Garantía de la calidad
Comités interinstitucionales	Por requerimiento	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Visitas empresariales- correo	Acta de reunión	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Cierre de acciones	Mercadeo y comunicaciones

GOBIERNO

Mecanismo de Captación (canal y/o fuente)	Frecuencia	Responsable Identificación	Método De Respuesta	Evidencia de las Acciones	Responsable de las Acciones	Indicador para la Medición de la Eficacia	Proceso Responsable Medición de Efectividad de Respuesta
Requisitos legales	Por requerimiento	Todos los Líderes	N/A	Matriz de requisitos legales y otras índoles	Líneas de acción	Porcentaje de cumplimiento de la matriz de requisitos legales	Líneas de acción
Circulares recibidas			Acta de reunión-tabla de mejoramiento	Todos los lideres	Cierre efectivo plan de acción	Todos los procesos	
Auditorías externas de entes territoriales			Circular externa- correo	Plan de acción	Todos los lideres	Cierre efectivo plan de acción por fuente de auditoría externa	Todos los procesos

PROVEEDORES / CONTRATISTA

Mecanismo de Captación (canal y/o fuente)	Frecuencia	Responsable Identificación	Método De Respuesta	Evidencia de las Acciones	Responsable de las Acciones	Indicador para la Medición de la Eficacia	Proceso Responsable Medición de Efectividad de Respuesta
Encuesta de necesidades y expectativas de proveedores/contratistas/subcontratistas	Anual	Jefe de Compras/Líderes de procesos	Circular externa-Correo electrónico	Plan de acción	Todos los Líderes	Cierre efectivo plan de acción	Procesos con evaluación de proveedores
Visitas de evaluación de proveedores	Anual	Jefe de Garantía de la Calidad y Coord. de Seguridad y Salud en el Trabajo	Verbal	Plan de acción	Jefe de Garantía de la Calidad y Coord. de Seguridad y Salud en el Trabajo	Cierre efectivo plan de acción	Procesos con evaluación de proveedores
Reunión con proveedores	Según requerimiento	Jefe de Compras/Líderes de Procesos	Actas de reunión	Actas de reunión	Jefe de Compras/Líderes de Procesos	Cumplimiento de los compromisos del acta de reunión	Compras
Correo electrónico			Circular externa-Correo electrónico	Correo-cumplimiento de las acciones		Respuesta oportuna al correo	

COMUNIDAD

Mecanismo de Captación (canal y/o fuente)	Frecuencia	Responsable Identificación	Método De Respuesta	Evidencia de las Acciones	Responsable de las Acciones	Indicador para la Medición de la Eficacia	Proceso Responsable Medición de Efectividad de Respuesta
Buzón de sugerencias - Comunidad (formato de necesidades y expectativas de la comunidad)	Mensual	Jefe de Desarrollo y Mejoramiento	Circular externa	Plan de acción	Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiente	Cierre efectivo plan de acción	Desarrollo y Mejoramiento
Encuesta Top of Mind	Anual	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Verbal	Tabla de mejoramiento	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones	Cierre efectivo de acciones	Mercadeo y Comunicaciones

Nota. Instrumento para consolidar identificación y respuesta de partes interesadas de Clínica la Milagrosa S.A..

9.1.5. Autoevaluación RSE y percepción de los grupos de interés sobre las dimensiones de RSE en Clínica la Milagrosa S.A.

Para este ejercicio se utilizó el cuestionario de sostenibilidad desarrollado por ConTREEbute e Icontec, el cual evalúa la implementación de prácticas enfocadas a la responsabilidad social y a la sostenibilidad en las organizaciones bajo las dimensiones: ambiental, social y económica, bajo los criterios si cumple, no cumple y cumplimiento parcial.

Este instrumento fue escogido ya que consolida, para su evaluación, los mejores referentes en materia de sostenibilidad a nivel global como son: Dow Jones Sustainability Index, Pacto Global, ISO 26000, y Global Reporting Initiative. Para realizar la autoevaluación se conformaron dos grupos evaluadores: un equipo integrado por los siguientes líderes: Jefe de Gestión Humana, Jefe de Desarrollo y Mejoramiento y Jefe de Mercadeo y Comunicaciones con la participación de la Gerencia (CL) y otro conformado por representantes de cada grupo de interés de la institución (GI) , aplicando la estrategia de formularios virtuales, donde democráticamente evaluaron los diferentes criterios y su estado de cumplimiento, por medio de una plantilla en excel se realizó la tabulación de los votos de cada participante y automáticamente ésta arrojaba el porcentaje de cumplimiento.

Al aplicar el cuestionario de sostenibilidad desarrollado por ConTREEbute e Icontec a los grupos de interés, agrupamos las preguntas de acuerdo a la relación que cada stakeholders tenía con la institución, quedando asignadas de la siguiente manera:

Tabla 16

Distribución preguntas cuestionario ConTREEbute e Icontec a los stakeholders según dimensión

DIMENSIÓN AMBIENTAL		
Criterio	Total ítems	Stakeholders
Política, objetivos y metas ambientales	6	Colaborador, accionista, comunidad, Usuario/cuidador
Cambio Climático	5	Colaborador, accionista, comunidad, Usuario/cuidador

Desempeño ambiental	3	Gobierno, colaborador, accionista, comunidad, Usuario/ cuidador
Cumplimiento legal	3	Gobierno, colaborador, accionista, comunidad, Usuario/ cuidador
Gestión Ambiental	4	Gobierno, colaborador, accionista, comunidad, Usuario/ cuidador
Consumo Sostenible	2	Proveedor, colaborador, accionista, comunidad, Usuario/ cuidador, cliente contratante
Total	23	

DIMENSIÓN ECONÓMICA

criterio	Total ítems	Stakeholders
Gobierno Corporativo	3	Proveedor, colaborador, accionista, comunidad, cliente contratante
Rendición de cuentas	2	Colaborador, accionista
Política anticorrupción y antisoborno	7	Colaborador, accionista
Planeación y evaluación de riesgos	2	Proveedor, colaborador, accionista, cliente contratante
Responsabilidad del producto / servicio con el cliente	4	Colaborador, accionista, gobierno
Cadena de abastecimiento	3	Colaborador, accionista, gobierno
Total	21	

DIMENSIÓN SOCIAL

criterio	Total ítems	Stakeholders
Derechos Humanos	6	Colaborador
Sociedad	2	Colaborador, Comunidad
Seguridad y Salud en el trabajo	6	Colaborador, Comunidad, proveedor, cliente contratante

Equidad e igualdad en los trabajadores	4	Colaborador, Comunidad
Bienestar laboral	3	Colaborador, Comunidad
Desarrollo del talento humano	5	Colaborador, Comunidad
Total	23	

Las personas encuestadas fueron:

Tabla 17

Listado de personas encuestadas

Nombre	Cargo	Grupo de interés
Henrique Toscano	Secretario de salud distrital	Gobierno
Zandra Castañeda	Asesor despacho Gobernación del Magdalena	Gobierno
Armando Romero	Jefe De GYAC	Colaborador
Rosemary Herrera	Gerente OCGN	Accionista
Yesenia Perdomo	Jefe De Auditoría Interna	Colaborador
Tito Acevedo	Director Científico	Colaborador
Rosmery Llerena	Coordinadora Financiera	Colaborador
Cristina Noguera	Gerente Radiólogos Asociados	Comunidad
Blanca Pinedo	Ama de casa	Comunidad
Rafael Roa	Secretario Comité De Usuarios	Usuario/Cuidador
Mary Peñaranda	Directora Coomeva EPS	Cliente Contratante
Salin Touchié	Decano Universidad Cooperativa de Colombia	Proveedor
María Herrera	Tesorera OCGN	Accionista

La aplicación del cuestionario ConTREEbute e lcontec (Anexo 1), se realizó para cada una de las dimensiones teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 18

Resultado aplicación cuestionario ConTREEbute e Icontec a los stakeholders según dimensión

DIMENSION AMBIENTAL

1.1. Política, objetivos y metas ambientales: La organización debe:	CL	GI	OBSERVACIONES
1.1.1. Contar con personal encargado de los asuntos ambientales dentro de la organización.	SI	SI	
1.1.2. Designar a una persona con cargo directivo para ejercer este rol.	SI	SI	
1.1.3. Establecer, implementar y mantener una política ambiental que abarque la totalidad de las actividades realizadas por la organización en sus instalaciones y sedes administrativas y operativas. Esta política debe estar disponible para las partes interesadas internas y externas de la organización.	SI	SI	
1.1.4. Establecer objetivos y metas ambientales coherentes con la política ambiental y estos deben ser objeto de seguimiento.	SI	SI	
1.1.5. Determinar e implementar actividades de comunicación interna y externa, en materia ambiental, por medio de las cuales se informe a los diferentes grupos de interés de la organización.	SI	SI	
1.1.6. Contar con un sistema de gestión ambiental (preferiblemente certificado).	SI	SI	
TOTALES	SI	NO	PARCIAL
CL	6	0	0
GI	6	0	0
1.2 Cambio Climático: La organización debe:	CL	GI	OBSERVACIONES
1.2.1. Establecer, implementar y mantener una estrategia de cambio climático definida como parte de sus estrategias de largo plazo. La estrategia de cambio climático debe ser socializada a las partes	NO	NO	

interesadas internas y externas de la organización.

1.2.2. Las actividades de la estrategia de cambio climático deben incluir por lo menos:

1.2.2.1. Cálculo de la huella de carbono, mediante el inventario de emisiones de gases efecto invernadero para todas sus instalaciones/procesos, siguiendo protocolos reconocidos como la ISO 14064-1 o el protocolo de GEI del World Business Council Sustainable Development.

NO

NO

1.2.2.2. Verificación del cálculo de la huella de carbono por un organismo externo independiente competente para tal fin. La organización debe tener y aplicar criterios de selección definidos para la escogencia del organismo verificador. El tercero verificador debe ser un ente independiente y experto en el tema.

NO

NO

1.2.2.3. Implementar iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), con reducciones demostradas de más del 5% en su huella de carbono.

NO

NO

1.2.2.4. Desarrollar programas para compensar el 100% de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Las compensaciones deben ser verificadas por un tercero independiente y estar dadas en toneladas de CO2 equivalente siguiendo principios reconocidos como la permanencia, transparencia, continuidad y exactitud entre otros.

NO

NO

	TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL		0	5	0
GI		0	5	0

**1.3. Desempeño ambiental:
La organización debe:**

CL

GI

OBSERVACIONES

1.3.1 Identificar los aspectos e impactos ambientales más relevantes para todas las actividades, productos y servicios,

SI

SI

controlados por la organización y aquellos sobre los cuales tiene influencia.

1.3.2 La organización debe identificar los aspectos e impactos ambientales asociados con los nuevos proyectos o productos. Esta identificación de aspectos e impactos, debe incluir temas adicionales a los identificados en el cumplimiento legal de la organización.

SI

SI

1.3.3 La organización debe establecer, implementar y mantener programas de control, prevención y mitigación de los impactos significativos identificados. Estos impactos son los identificados como los generadores de cambios adversos en el medio ambiente y deben ser tratados en todos los casos.

SI

SI

	TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL		3	0	0
GI		3	0	0

1.4 Cumplimiento legal

La organización debe:

CL

GI

OBSERVACIONES

1.4.1 La organización debe identificar y cumplir la legislación ambiental aplicable a su actividad. La organización debe realizar seguimiento al cumplimiento de la legislación identificada y demostrar el cumplimiento total de la misma.

SI

SI

Fortalecer el seguimiento al cumplimiento del proceso

1.4.2 Como parte del cumplimiento de los requisitos legales, la organización debe:

1.4.2.1 Implementar un programa de manejo integral de residuos sólidos y vertimientos en la totalidad de sus instalaciones y/o procesos.

SI

SI

1.4.2.2 La organización no debería presentar sanciones por parte de la autoridad ambiental; sin embargo, debe contar con mecanismos para gestionar las sanciones por incumplimientos ambientales que incluya recursos de reposición y el derecho a la defensa.

SI

SI

TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	3	0	0
GI	3	0	0
1.5 Gestión Ambiental			
La organización debe:			
1.5.1 Establecer un plan y metas de reducción de residuos sólidos y vertimientos en la totalidad de sus instalaciones y/o procesos.	SI	SI	
1.5.2 El programa debe definir objetivos de reducción cuantificables y demostrar reducciones superiores al 5% en los consumos.	SI	SI	Revisar que este documentado en el programa
1.5.3 Establecer un plan y metas de reducción y uso eficiente de agua y energía	SI	SI	
1.5.4 El plan debe incluir meta de reducción de los consumos	SI	SI	
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	4	0	0
GI	4	0	0
1.6 Consumo Sostenible			
La organización debe:			
1.6.1. Promocionar estrategias de consumo sostenible entre los grupos de interés.	PARCIAL	SI	Ampliar el alcance con los demás grupos de interés
1.6.2. Incluir estrategias para involucrar a la cadena de valor frente al consumo sostenible, promoviendo la selección de productos o servicios con ventajas competitivas en el marco del desarrollo sostenible.	NO	PARCIAL	
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	0	1	1
GI	1	0	1

Consolidado Resultados dimensión ambiental

TOTAL CUMPLIMIENTO DIMENSION AMBIENTAL	SI	NO	PARCIAL	% DE CUMPLIMIENTO
GRUPO RSE CLINICA LA MILAGROSA (CL)	16	6	1	70%
GRUPOS DE INTERÉS (GI)	17	5	1	74%

DIMENSIÓN ECONÓMICA.

2.1 Gobierno Corporativo	CL	GI	OBSERVACIONES
La organización debe:			
2.1.1 Tener una estructura orgánica definida en donde se identifiquen claramente funciones y responsabilidades críticas en la toma de decisiones. Esta estructura debe contar con un máximo órgano de gobierno y la participación de miembros independientes en éste.	SI	SI	Los máximos órganos de gobierno no cuentan con órganos independientes
2.1.2 La evaluación del máximo órgano de gobierno debe incluir metas de cumplimiento basadas en el marco de la sostenibilidad. La organización debe establecer además de las metas, incentivos a nivel directivo y/o metas e incentivos asociadas a la sostenibilidad para el máximo órgano de gobierno corporativo.	PARCIAL	SI	No se encuentran establecidos incentivos asociados a la sostenibilidad
2.1.3 La organización debe definir e implementar un código de buen gobierno. El código de buen gobierno debe ser divulgado y estar disponible para las partes interesadas de la organización.	SI	SI	
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	2	0	1
GI	3	0	0
2.2 Rendición de cuentas	CL	GI	OBSERVACIONES
La organización debe:			
2.2.1 Definir e implementar mecanismos de comunicación o rendición de cuentas relacionados con asuntos de sostenibilidad.	NO	PARCIAL	
2.2.2 Contar con mecanismos para auditar o verificar el contenido de los mecanismos de comunicación o rendición de cuentas por un tercero independiente.	NO	PARCIAL	
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	0	2	0
GI	0	0	2

2.3 Política anticorrupción y antisoborno: La organización debe:	CL	GI	OBSERVACIONES
2.3.1 Identificar en todas las áreas y procesos de la compañía, los riesgos en materia de corrupción y soborno, y con base en esto debe definir una política o lineamientos anticorrupción y antisoborno.	SI	SI	
2.3.2 La política anticorrupción debe ser extensible a los productos y/o servicios ofrecidos y la legislación vigente aplicable. La política anticorrupción debe ser aprobada por el máximo organismo decisor de la organización.	SI	SI	
2.3.3 La política anticorrupción deber ser divulgada y estar disponible para todos los grupos de interés.	PARCIAL	PARCIAL	Divulgar a todas las partes interesadas
2.3.3.1 La organización debe definir e implementar un código de ética y conducta a través del cual se transmitan sus valores y principios. Este código deber ser divulgado y estar disponible para las partes interesadas pertinentes.	SI	SI	
2.3.3.2 La organización debe implementar canales o mecanismos disponibles para recibir denuncias de los casos de éticos, de corrupción y soborno y debe establecer mecanismos de respuesta. Cuando se usen estos canales o mecanismos, la organización debe analizar los casos correspondientes para tomar medidas correctivas en sus procesos y actividades. Los canales establecidos deben permitir ofrecer información y hacer un seguimiento de la acción, sin miedo a represalias.	SI	SI	
2.3.3.3 La organización debe registrar los casos de corrupción y soborno. La organización debe identificar las causas que generan estos casos y su tendencia, para formular correcciones y acciones correctivas a estas causas.	SI	SI	
2.3.3.4 La organización debe capacitar y sensibilizar a los grupos de interés y especialmente a los empleados en los lineamientos éticos de la empresa, establecidos en el código de ética y conducta.	SI	SI	
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	6	0	1
GI	6	0	1

2.4 Planeación y evaluación de riesgos: La organización debe:

	CL	GI	OBSERVACIONES
2.4.1 Identificar y priorizar los riesgos operacionales, legales, financieros, teniendo en cuenta la identificación de riesgos ambientales, sociales y económicos con el propósito de aumentar los efectos deseables y prevenir o reducir los efectos no deseados. Se debe tener en cuenta la identificación de riesgos emergentes, entendidos como aquellos riesgos relativamente nuevos y con alto nivel de incertidumbre. Los riesgos emergentes pueden tener origen en desarrollos tecnológicos, cambios en el medio ambiente, en la sociedad, en la economía o en un sector productivo específico.	SI	SI	Revisar procedimiento de Sarlaf (Identificar y priorizar los riesgos operacionales financieros)
2.4.2 Contar con planes de prevención y respuesta ante la ocurrencia de los riesgos identificados y priorizados.	SI	SI	
Nota: La norma ISO 31010 establece diferentes metodologías para la gestión de los riesgos y no es un requisito la utilización de una metodología particular.			
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	2	0	0
GI	2	0	0

2.5 Responsabilidad del producto / servicio con el cliente La organización debe:

	CL	GI	OBSERVACIONES
2.5.1 Establecer mecanismos para asegurar que sus productos y servicios no supongan un riesgo para la salud, seguridad de sus clientes y el medio ambiente., independiente de las exigencias legales cuando apliquen. Como no pueden prevenirse o eliminarse todos los riesgos, la organización debe contar con mecanismos para la retirada de productos y recuperación de productos en el mercado en el caso de ser necesario.	SI	SI	
2.5.2 Establecer mecanismos de interlocución y asignar los roles, responsabilidad y autoridad pertinente para recibir y dar trámite a las quejas, reclamos y sugerencias recibidas de parte de los clientes, consumidores y otros grupos de interés. La organización debe	SI	SI	

establecer mecanismos para el seguimiento de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas con el propósito de identificar las tendencias y principales causas, con el propósito de formular correcciones y acciones correctivas para las causas encontradas.			
2.5.3 Definir políticas e implementar mecanismos para asegurar la confidencialidad de los datos de los clientes y de las partes interesadas según sea aplicable, que permitan limitar el tipo de información reunida y las formas en que esta información se obtiene, utiliza y se mantiene segura.	SI	SI	
2.5.4 Establecer e implementar directrices relacionadas con el suministro de información sobre los productos y servicios que asegure que pueda ser entendida por los clientes y consumidores, evitando el suministro de información incorrecta, incompleta, confusa o engañosa.	SI	SI	
	TOTAL	SI	NO
CL	4	0	0
GI	4	0	0

2.6 Cadena de abastecimiento

La organización debe:

	CL	GI	OBSERVACIONES
2.6.1 En coherencia con los objetivos de sostenibilidad, la organización debe determinar e implementar mecanismos que le permitan integrar en sus políticas, prácticas de compra, venta y contratación, criterios éticos, sociales, de Derechos Humanos, laborales, seguridad y seguridad en el trabajo y ambientales.	PARCIAL	SI	Evaluar integridad con todos los criterios (compra, venta)
2.6.2 Establecer procesos de auditoria para su cadena de abastecimiento que le permitan garantizar su cumplimiento normativo ambiental, y los criterios de sostenibilidad definidos.	SI	SI	
2.6.3 Establecer programas para el desarrollo de sus proveedores y el fortalecimiento de la cadena de valor. Los programas pueden estar orientados a toma de conciencia sobre asuntos de sostenibilidad o mejores prácticas productivas.	NO	PARCIAL	
	TOTAL	SI	NO
CL	1	1	1
GI	2	0	1

Consolidado Resultados dimensión económica

TOTAL CUMPLIMIENTO DIMENSION ECONÓMICA	SI	NO	PARCIAL	% DE CUMPLIMIENTO
GRUPO RSE CLÍNICA LA MILAGROSA (CL)	15	3	3	71%
GRUPOS DE INTERÉS (GI)	17	0	4	81%

DIMENSIÓN SOCIAL

3.1 Derechos Humanos La organización debe:	CL	GI	OBSERVACIONES
3.1.1 Implementar una política de Derechos Humanos. La política de Derechos Humanos debe definir la posición de la organización hacia el compromiso frente al respeto y aplicación de los Derechos Humanos en la organización.	NO	NO	
3.1.2 La política de Derechos Humanos debe ser aprobada por el máximo organismo decisor de la organización y debe dar origen al establecimiento de programas y definición de objetivos y metas que deben ser revisadas de forma periódica.	NO	NO	
3.1.3 La política de Derechos Humanos debe ser divulgada y estar disponible para todos los grupos de interés.	NO	NO	
3.1.4 Implementar mecanismos de capacitación y sensibilización en Derechos Humanos para los grupos de interés.	NO	NO	
3.1.5 La organización debe establecer e implementar mecanismos para la atención y resolución de reclamaciones relacionadas con la violación de Derechos Humanos. Las reclamaciones recibidas deben ser registradas.	NO	NO	
3.1.6 Evaluar la forma en que sus actividades puedan afectar los Derechos Humanos. La organización debe realizar esta evaluación de manera sistemática con el fin de identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre los Derechos Humanos, resultantes de sus actividades o actividades de aquellos con los que tiene	NO	NO	

relación. Los hallazgos de esta evaluación deberían ser presentados al máximo órgano de gobierno corporativo para su análisis.

	TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL		0	6	0
GI		0	6	0

3.2 Sociedad	CL	GI	OBSERVACIONES	
La organización debe:				
3.2.1 Implementar una política o lineamientos de inversión social y compromiso con las necesidades de la comunidad.	NO	NO		
3.2.2 Socializar las actividades de inversión social que realiza. Los medios para socializar estas actividades pueden ser de una o dos vías.	SI	NO		
3.2.3 Participar en iniciativas estatales, empresariales y/o académicas orientadas a mejorar el desarrollo científico y tecnológico de la región o el país.	SI	PARCIAL		
3.2.4 Determinar los grupos de interés, identificar el impacto potencial de temas específicos relacionados con la sostenibilidad, desde la perspectiva de la empresa y de sus grupos de interés y los requisitos pertinentes de estas partes interesadas.	SI	PARCIAL		
3.2.5 Implementar Indicadores de seguimiento e impacto de las actividades de inversión social en la comunidad. Los indicadores implementados deben considerar la medición del impacto generado en las comunidades.	NO	NO		
3.2.6 La política debe incluir consideraciones respecto a los riesgos e impactos sociales para nuevos proyectos emprendidos por la organización.	NO	NO		
	TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL		3	3	0
GI		0	4	2

3.3 Seguridad y Salud en el trabajo La organización debe:	CL	GI	OBSERVACIONES
3.3.1 Implementar un sistema de gestión de salud y seguridad de los empleados.	SI	SI	
3.3.2 Establecer e implementar mecanismos para identificar y evaluar de forma periódica el cumplimiento de la normatividad vigente relacionada con la seguridad y salud en el trabajo. Dentro de la normatividad se debe identificar y evaluar el cumplimiento de aquella relacionada con salarios, horas de trabajo, horas extras, descanso semanal, vacaciones, salud y seguridad, seguridad social, protección de la maternidad – paternidad	SI	SI	Revisar proceso de seguimiento al cumplimiento
3.3.3 Contar con equipos e instalaciones adecuados para minimizar los riesgos ocupacionales asociados a las actividades laborales de sus empleados.	SI	SI	
3.3.4 Implementar un sistema de indicadores de monitoreo de incidentes de salud y seguridad ocupacional y disminución de estos. El sistema de monitoreo debe permitir implementar acciones para disminuir accidentes laborales.	SI	SI	
3.3.5 La organización debe implementar y certificar un sistema de gestión de salud y seguridad de los empleados. Se reconocen los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo que sean certificables por un organismo evaluador de la conformidad acreditado para tal fin en el país donde esté ubicada la organización	SI	SI	
3.3.6 Implementar y certificar un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo que aplique para los grupos de interés relevantes. Se reconocen los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo que sean certificables por un organismo evaluador de la conformidad acreditado para tal fin en el país donde esté ubicada la organización.	SI	SI	
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	3	3	0
GI	0	4	2

3.4 Equidad e igualdad en los trabajadores: La organización debe:	CL	GI	OBSERVACIONES
3.4.1 Implementar una política o lineamientos de diversidad e inclusión y los lineamientos de no discriminación alrededor de ésta. Esta política debe incluir los procesos de contratación de personal.	PARCIAL	NO	Incluir los lineamientos de diversidad e inclusión en documentos de GHU
3.4.2 Procurar la equidad de género entre mujeres y hombres en cargos directivos y gerenciales y evitar diferencia de salario en hombres y mujeres en cargos equivalentes.	SI	SI	
3.4.3 Considerar la contratación de personal en situación de vulnerable.	SI	PARCIAL	
3.4.4 Hacer seguimiento a los pagos salariales, para asegurar que las deducciones realizadas sean únicamente las de ley o aquellas que cumplan con la ley y sean autorizadas por los empleados.	SI	SI	
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	3	0	1
GI	2	1	1
3.5 Bienestar Laboral La organización debe:	CL	GI	OBSERVACIONES
3.5.1 Implementar programas de beneficios que promuevan el bienestar, integración y calidad de vida para sus colaboradores. Estos programas deben ser verificados periódicamente ya sea de forma interna o externa, para asegurar su cumplimiento por la organización.	SI	SI	
3.5.2 Definir indicadores y metas de gestión al igual que objetivos de los programas de bienestar y beneficios. Los objetivos deben ser establecidos a corto, mediano y largo plazo.	SI	SI	
3.5.3 Definir indicadores de rotación del personal, identificar las causas que generan dicha rotación y establecer programas de gestión.	SI	SI	

TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	3	0	0
GI	3	0	0
3.6 Desarrollo del talento humano			
La organización debe:	CL	GI	OBSERVACIONES
3.6.1 Proporcionar a sus trabajadores acceso a actividades de desarrollo profesional y capacitación en habilidades prácticas. La organización debe ofrecer opciones de formación y entretenimiento en habilidades estratégicas.	SI	SI	
3.6.2 Realizar encuestas de clima laboral. De acuerdo con los resultados, la organización debe gestionar las oportunidades de mejora o resultados negativos encontrados y hacer seguimiento a la mejora. La encuesta debe asegurar representatividad de todas las áreas de la organización y promover la participación de la totalidad de los empleados.	SI	SI	
3.6.3 Generar mecanismos para los empleados para presentar quejas y expresar sus necesidades sin que esto represente temores o represalias al reclamante. Las causas de las quejas y necesidades deben tener un seguimiento para confirmar su resolución y llevar indicadores.	SI	SI	Promover uso de los mecanismos y revisar indicadores
3.6.4 La organización debe ofrecer programas de formación en habilidades personales o conocimientos más allá de los necesarios para su cargo. La organización debe definir un programa de formación para estos temas.	SI	PARCIAL	
3.6.5 La periodicidad de esta encuesta debe ser menor a dos años.	SI	SI	
TOTAL	SI	NO	PARCIAL
CL	4	0	0
GI	4	0	1

Consolidado Resultados dimensión social

TOTAL CUMPLIMIENTO DIMENSION SOCIAL	SI	NO	PARCIAL	% DE CUMPLIMIENTO
GRUPO RSE CLÍNICA LA MILAGROSA (CL)	20	9	1	67%
GRUPOS DE INTERÉS (GI)	15	11	4	50%

Nota. Fuente: Cuestionario sello de sostenibilidad ICONTEC.

9.1.6. Resultados de la autoevaluación por dimensión y consolidado con resultados de la percepción de los grupos de interés

Con base en los resultados obtenidos se compara la situación actual autoevaluación (CL) y la percepción de los grupos de interés (GI), arrojando el siguiente resultado, clasificados de la siguiente manera:

DIMENSIÓN AMBIENTAL

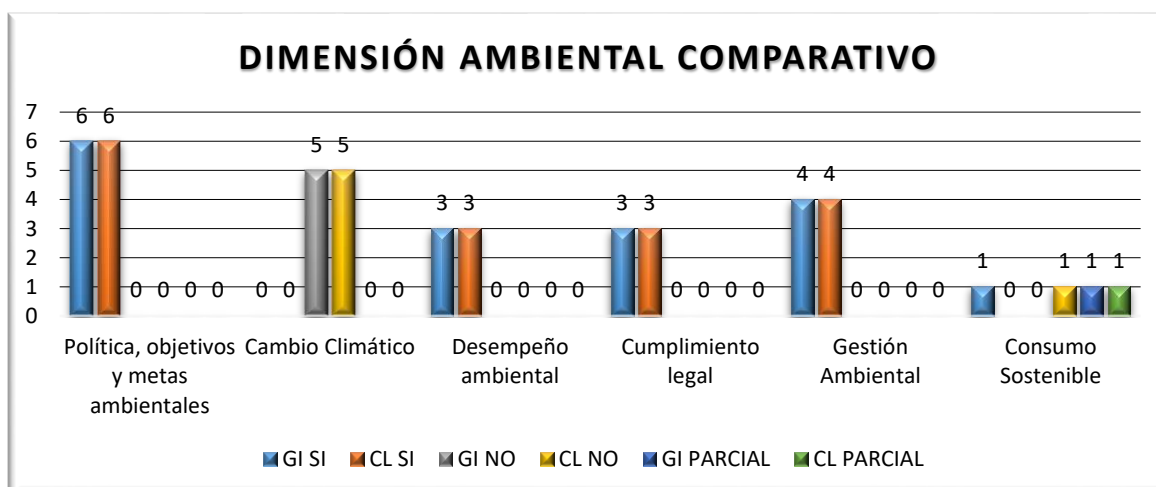
Tabla 19

Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e ICONTEC dimensión ambiental

Criterio	GI	CL	GI	CL	GI	CL
	Si	Si	No	No	Parcial	Parcial
Política, objetivos y metas ambientales	6	6	0	0	0	0
Cambio Climático	0	0	5	5	0	0
Desempeño ambiental	3	3	0	0	0	0
Cumplimiento legal	3	3	0	0	0	0
Gestión Ambiental	4	4	0	0	0	0
Consumo Sostenible	1	0	0	1	1	1
Totales	17	16	5	6	1	1

Figura 10

Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e INCONTEC dimensión ambiental



DIMENSIÓN ECONÓMICA

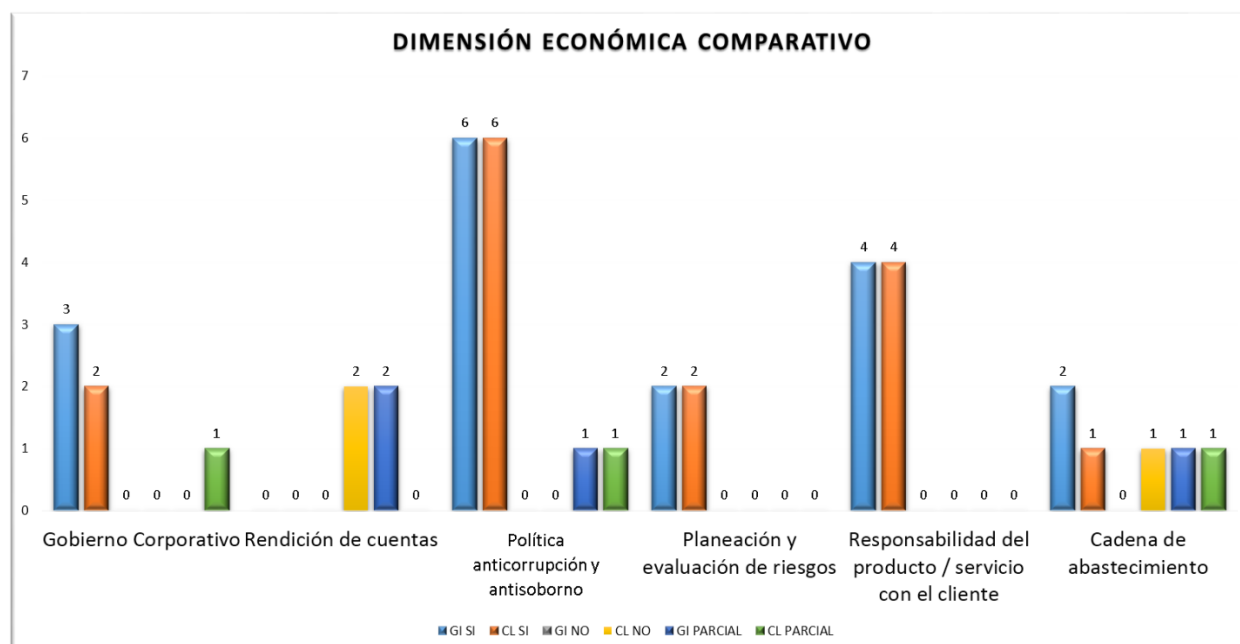
Tabla 20

Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e INCONTEC dimensión económica

Criterio	GI	CL	GI	CL	GI	CL
	Si	Si	No	No	Parcial	Parcial
Gobierno Corporativo	3	2	0	0	0	1
Rendición de cuentas	0	0	0	2	2	0
Política anticorrupción y antisoborno	6	6	0	0	1	1
Planeación y evaluación de riesgos	2	2	0	0	0	0
Responsabilidad del producto / servicio con el cliente	4	4	0	0	0	0
Cadena de abastecimiento	2	1	0	1	1	1
Totales	17	15	0	3	4	3

Figura 11

Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e INCONTEC dimensión económica



DIMENSIÓN SOCIAL

Tabla 21

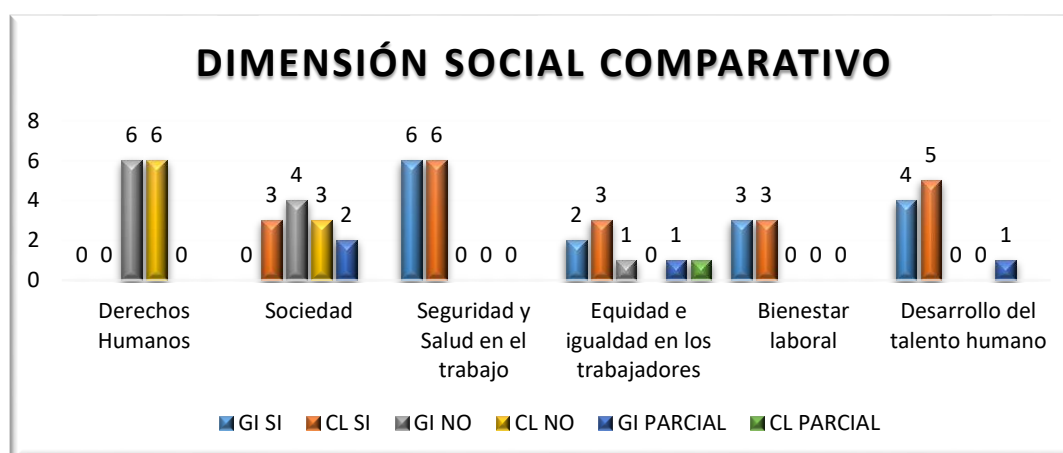
Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e INCONTEC dimensión social

Criterio	GI	CL	GI	CL	GI	CL
	Si	Si	No	No	Parcial	Parcial
Derechos Humanos	0	0	6	6	0	0
Sociedad	0	3	4	3	2	0
Seguridad y Salud en el trabajo	6	6	0	0	0	0
Equidad e igualdad en los trabajadores	2	3	1	0	1	1
Bienestar laboral	3	3	0	0	0	0

Desarrollo del talento humano	4	5	0	0	1	0
Totales	15	14	11	8	4	1

Figura 12

Resultado consolidado aplicación cuestionario ConTREEbute e INCONTEC dimensión social

**Tabla 22**

Resultado aplicación cuestionario ConTREEbute e INCONTEC comparativo por dimensión grupo RSE (CL) y stakeholder (GI)

Criterio	GI	CL	GI	CL	GI	CL
	Si	Si	No	No	Parcial	Parcial
DIMENSIÓN AMBIENTAL	17	16	5	6	1	1
DIMENSIÓN ECONOMICA	17	15	0	3	4	3
DIMENSIÓN SOCIAL	15	20	11	9	4	1

Figura 13

Comparativo autoevaluación y percepción stakeholders

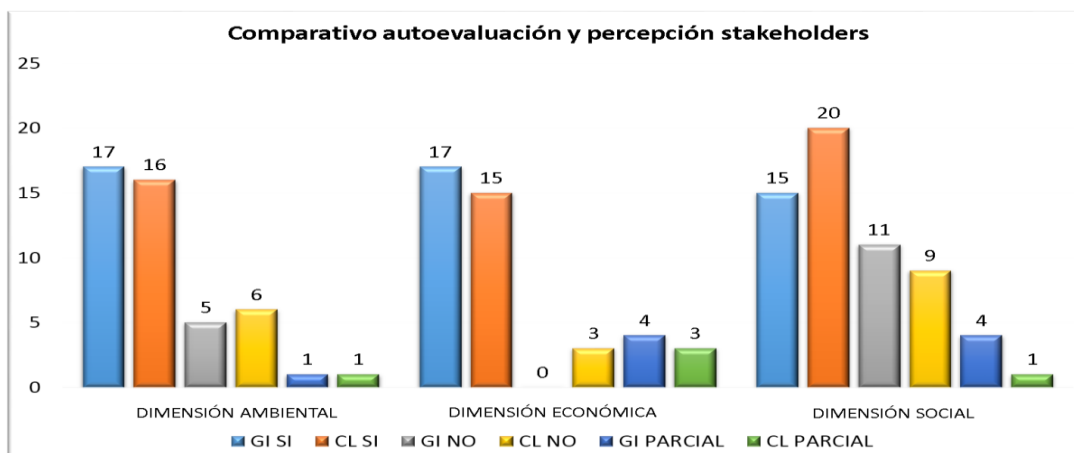


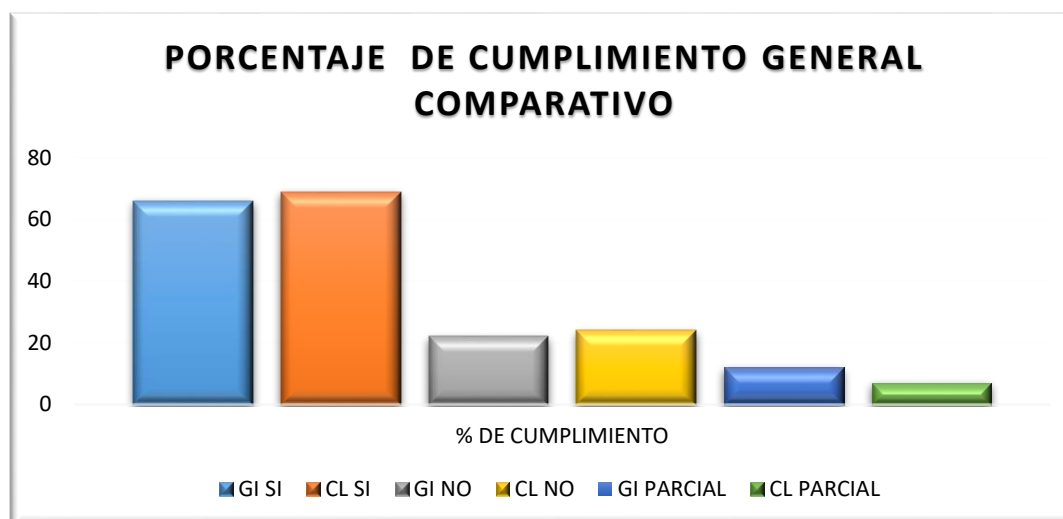
Tabla 23

Porcentaje de cumplimiento general por criterio, grupo RSE (CL) y stakeholder (GI)

Criterio	GI	CL	GI	CL	GI	CL
	Si	Si	No	No	Parcial	Parcial
% DE CUMPLIMIENTO	66	69	22	24	12	7

Figura 14

Porcentaje de cumplimiento general comparativo



Una vez realizada la comparación de los resultados de la autoevaluación de Responsabilidad Social Empresarial mediante el cuestionario de sostenibilidad desarrollado por Contreebute e INCONTEC y la aplicada a los grupos de interés de Clínica la Milagrosa S.A.,

se obtiene como resultado que esta Institución se encuentra ubicada dentro de la categoría origen. De acuerdo al grupo RSE un cumplimiento de 66% comparado con un 69% de acuerdo a percepción de los grupos de interés. Este resultado demuestra que existe concordancia entre la percepción del grupo interno de RSE versus la percepción de los grupos de interés, observándose la mayor diferencia en la dimensión social.

Dimensión Ambiental. Con una variación de 4% esta dimensión se encuentra en un cumplimiento del 74% según los grupos de interés y 70% según el grupo RSE en los ítems evaluados, lo que nos demuestra que la implementación y certificación del sistema de gestión ambiental bajo NTC ISO 14001:2015 se convierte en una fortaleza para ésta; a su vez, evidencia la necesidad de establecer estrategias para el cumplimiento del criterio de cambio climático a fin de afrontarlo y trabajar para convertirlo en fortaleza.

Dimensión Económica. Se evidencia un porcentaje del 81% de cumplimiento de esta dimensión según la autoevaluación realizada por los grupos de interés y un 71% según la autoevaluación realizada por el grupo RSE, dando como resultado una variación de 10% lo que la convierte en la fortaleza para la implementación del modelo de RSE ya que es la dimensión con mayor cumplimiento y de mayor conocimiento para todas las partes interesadas, evidenciando el compromiso con la planeación de los riesgos, la lucha contra la corrupción, los sobornos y el no atender contra la salud de las partes interesadas mediante el aseguramiento de sus productos y toda su cadena de abastecimiento, no obstante se evidencia la necesidad de trabajar fuerte en el criterio de rendición de cuentas.

Dimensión Social. Se obtuvo un porcentaje de cumplimiento de 67% según autodiagnóstico realizado por el grupo RSE y un 50% según el autodiagnóstico realizado por los grupos de interés, teniendo una variación del 17%, siendo esta la dimensión con mayor incumplimiento, lo que la convierte en una debilidad marcada para tener en cuenta en la implementación del modelo de RSE, para cual se deben establecer acciones de mejora y de difusión hacia todas las partes interesadas a cerca de las actividades que se realizan dentro de

la institución; de igual manera, se deberá implementar todo lo referente a derechos humanos y así dar un mayor cumplimiento a los criterios relacionados con esta dimensión.

Los resultados de este Autodiagnóstico y la percepción de los stakeholders, constituirán una fuente de entrada para estructurar el Plan para el diseño del MODELO DE RSE.

La escala de calificación utilizada se describe a continuación:

Tabla 24

Escala de calificación

Categoría	Escala de Calificación
Categoría Origen	La organización evaluada, logra después de la evaluación en sitio, un puntaje promedio del 65%, con puntajes parciales en las tres dimensiones (ambiental, social y económica) superiores a 65%.
Categoría Evolución:	La organización evaluada, logra después de la evaluación en sitio, un puntaje promedio del 75%, con puntajes parciales en las tres dimensiones (ambiental, social y económica) superiores a 75%.
Categoría Esencia:	La organización evaluada, logra después de la evaluación en sitio, un puntaje promedio del 90%, con puntajes parciales en las tres dimensiones (ambiental, social y económica) superiores a 85%.

Nota. Fuente: Sello de sostenibilidad. Resultado de calificación: Categoría Origen.

9.2 Diseño de acciones.

Las acciones se diseñaron teniendo en cuenta los programas que actualmente lleva la IPS Clínica la Milagrosa S.A. y se sugirieron otras actividades a fin de convertir en fortalezas y oportunidades las debilidades y amenazas encontradas de acuerdo a la evaluación del contexto de la organización y a la percepción de los stakeholders.

Para ello consideramos las dimensiones ambiental, económica y social, stakeholder al cual respondemos a su expectativa, componente de la guía ISO 26001:2019 a la cual se le da

cumplimiento y las acciones (de mantenimiento si ya existe, de mejora si existirán cambios en su desarrollo o de innovación si corresponde a una nueva actividad)

Tabla 25

Tabla de acciones de la dimensión ambiental

DIMENSIÓN AMBIENTAL					
FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
CAMBIO CLIMATICO	1.2.1 Establecer, implementar y mantener una estrategia de cambio climático definida como parte de sus estrategias de largo plazo. La estrategia de cambio climático debe ser socializada a las partes interesadas internas y externas de la organización.	NO	NO	Medio ambiente	Definir e implementar estrategias de Eficiencia energética que minimicen el impacto ambiental
	1.2.2 Las actividades de la estrategia de cambio climático deben incluir por lo menos:				
	1.2.2.1 Cálculo de la huella de carbono, mediante el inventario de emisiones de gases efecto invernadero para todas sus instalaciones/procesos, siguiendo protocolos reconocidos como la ISO 14064-1 o el protocolo de GEI del World Business Council Sustainable Development.	NO	NO	Medio ambiente	Incluir dentro de las estrategias de cambio climático el cálculo de la huella de carbono.
	1.2.2.2 Verificación del cálculo de la huella de carbono por un organismo externo independiente competente para tal fin. La organización debe tener y aplicar criterios de selección				

	definidos para la escogencia del organismo verificador. El tercero verificador debe ser un ente independiente y experto en el tema.				
	1.2.2.3 Implementar iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), con reducciones demostradas de más del 5% en su huella de carbono.	NO	NO	Medio ambiente	Incluir en el Programa de Gestión de emisiones atmosféricas, la reducción de emisiones de gases, efecto invernadero.
	1.2.2.4 Desarrollar programas para compensar el 100% de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Las compensaciones deben ser verificadas por un tercero independiente y estar dadas en toneladas de CO2 equivalente siguiendo principios reconocidos como la permanencia, transparencia, continuidad y exactitud entre otros.	NO	NO	Medio ambiente	Incluir en el Programa de Gestión de emisiones atmosféricas, la reducción de emisiones de gases, efecto invernadero.
FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
CONSUMO SOSTENIBLE	1.6.1 Promocionar estrategias de consumo sostenible entre los grupos de interés.	PARCIAL	SI	Medio ambiente Asuntos de consumidores	Seguir fortaleciendo el Programas de Gestión Ambiental, dentro de los cuales tenemos:
	1.6.2 Incluir estrategias para involucrar a la cadena de valor frente al consumo sostenible, promoviendo la selección de productos o servicios con ventajas competitivas en el marco del desarrollo sostenible.	NO	PARCIAL	Medio ambiente Asuntos de consumidores	1. Pilas con el ambiente 2. Cambio Gradual de iluminarias a LED, aires con tecnología invertir, griferías ahorradoras. 3. Cambio gradual a Desinfectantes Biodegradables.

Tabla 26

Tabla de acciones de la dimensión económica

DIMENSIÓN ECONÓMICA					
FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
GOBIERNO CORPORATIVO	2.1.2 La evaluación del máximo órgano de gobierno debe incluir metas de cumplimiento basadas en el marco de la sostenibilidad. La organización debe establecer además de las metas, incentivos a nivel directivo y/o metas e incentivos asociadas a la sostenibilidad para el máximo órgano de gobierno corporativo.	PARCIAL	SI	Gobernanza de la Organización	Definir claramente los reconocimientos e incentivos establecidos por cumplimiento de metas y resultado de los proyectos
FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
RENDICION DE CUENTA	2.2.1 Definir e implementar mecanismos de comunicación o rendición de cuentas relacionados con asuntos de sostenibilidad.	NO	PARCIAL	Gobernanza de la Organización	Implementar Informes de rendición de cuentas en donde se divulguen los resultados de desempeño en asuntos de sostenibilidad y comunicar a nivel interno y externo.
	2.2.2 Contar con mecanismos para auditar o verificar el contenido de los mecanismos de comunicación o rendición de cuentas por un tercero independiente.	NO	PARCIAL	Gobernanza de la Organización	Contar con mecanismos de monitoreo a resultados de desempeño, e incluir dentro de las auditorías internas de calidad la verificación de resultados.

FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
POLITICA ANTI-CORRUCCION ANTI-SOBORNO	2.3.3 La política anticorrupción deber ser divulgada y estar disponible para todos los grupos de interés.	PARCIAL	PARCIAL	Derechos Humanos	Divulgar la política Anticorrupción a todo nivel
				Prácticas justas de operación	Integrar en la política, prácticas de compra y contrataciones, criterios éticos, sociales, ambientales, de seguridad y salud, y de igualdad de género para mejorar la coherencia con los objetivos de responsabilidad social.
FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
CADENA DE ABASTECIMIENTO	2.6.1 En coherencia con los objetivos de sostenibilidad, la organización debe determinar e implementar mecanismos que le permitan integrar en sus políticas, prácticas de compra, venta y contratación, criterios éticos, sociales, de Derechos Humanos, laborales, seguridad y seguridad en el trabajo y ambientales.	PARCIAL	SI	Gobernanza de la Organización	Realiza divulgación del Código de ética y buen gobierno a todos los stakeholders
	2.6.3 Establecer programas para el desarrollo de sus proveedores y el fortalecimiento de la cadena de valor. Los programas pueden estar orientados a toma de conciencia sobre asuntos de sostenibilidad o mejores prácticas productivas.	NO	PARCIAL	Asuntos de consumidores	Implementar programa de desarrollo a proveedores Implementar plan de capacitación a proveedores que incluya temática de sostenibilidad y mejores prácticas productivas

Tabla 27*Tabla de acciones de la dimensión social*

DIMENSIÓN SOCIAL					
FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
DERECHOS HUMANOS	3.1.1 Implementar una política de Derechos Humanos. La política de Derechos Humanos debe definir la posición de la organización hacia el compromiso frente al respeto y aplicación de los Derechos Humanos en la organización.	NO	NO	Derechos humanos	Implementar la política de Derechos Humanos
	3.1.2 La política de Derechos Humanos debe ser aprobada por el máximo organismo decisor de la organización y debe dar origen al establecimiento de programas y definición de objetivos y metas que deben ser revisadas de forma periódica.	NO	NO	Derechos humanos	Solicitar aprobación por la alta dirección de la política de Derechos Humanos
	3.1.3 La política de Derechos Humanos debe ser divulgada y estar disponible para todos los grupos de interés.	NO	NO	Derechos humanos	Divulgar la política de Derechos Humanos a todos los niveles de la institución
	3.1.4 Implementar mecanismos de capacitación y sensibilización en Derechos Humanos para los grupos de interés.	NO	NO	Derechos humanos	Documentar toda la información correspondiente a Derechos Humanos (Definir procesos y programas)

	3.1.5 La organización debe establecer e implementar mecanismos para la atención y resolución de reclamaciones relacionadas con la violación de Derechos Humanos. Las reclamaciones recibidas deben ser registradas.	NO	NO	Derechos humanos	Reforzar el proceso de PQR donde se fortalezcan los mecanismos de captación y resolución de reclamaciones sobre violación de Derechos Humanos.
	3.1.6 Evaluar la forma en que sus actividades puedan afectar los Derechos Humanos. La organización debe realizar esta evaluación de manera sistemática con el fin de identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre los Derechos Humanos, resultantes de sus actividades o actividades de aquellos con los que tiene relación. Los hallazgos de esta evaluación deberían ser presentados al máximo órgano de gobierno corporativo para su análisis.	NO	NO	Derechos humanos	Incluir en los diferentes mecanismos de captación de necesidades y expectativas de los stakeholders preguntas relacionadas con el cumplimiento de Derechos Humanos. Los resultados de esta evaluación, se deberán presentar a la alta dirección para su intervención.
FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
SOCIEDAD	3.2.1 Implementar una política o lineamientos de inversión social y compromiso con las necesidades de la comunidad.	NO	NO	Participación activa y desarrollo de la comunidad Gobernanza de la Organización	Definir lineamientos de inversión social y compromiso con la comunidad con el enfoque de valor compartido.
	3.2.2 Socializar las actividades de inversión social que realiza. Los medios para socializar estas actividades pueden ser de una o dos vías.	SI	NO	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Incluir dentro de los informes de sostenibilidad las actividades de inversión social realizadas.

3.2.3 Participar en iniciativas estatales, empresariales y/o académicas orientadas a mejorar el desarrollo científico y tecnológico de la región o el país.	SI	PARCIAL	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Fortalecer las alianzas estratégicas de mutuo beneficio para mejorar el desarrollo científico y tecnológico de la Región con el enfoque de valor compartido.
3.2.4 Determinar los grupos de interés, identificar el impacto potencial de temas específicos relacionados con la sostenibilidad, desde la perspectiva de la empresa y de sus grupos de interés y los requisitos pertinentes de estas partes interesadas.	SI	PARCIAL	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Identificar los temas específicos relacionados con la sostenibilidad en la que participa cada grupo de interés para fortalecer la relación con la institución y su impacto potencial, teniendo en cuenta la estrategia de valor compartido.
3.2.5 Implementar Indicadores de seguimiento e impacto de las actividades de inversión social en la comunidad. Los indicadores implementados deben considerar la medición del impacto generado en las comunidades.	NO	NO	Gobernanza de la Organización	Implementar Indicadores de seguimiento e impacto de las actividades de inversión social en la comunidad
3.2.6 La política debe incluir consideraciones respecto a los riesgos e impactos sociales para nuevos proyectos emprendidos por la organización.	NO	NO	Gobernanza de la Organización	Definir lineamientos de inversión social y compromiso con la comunidad con el enfoque de valor compartido. Incluir consideraciones respecto a los riesgos e impactos sociales para nuevos proyectos emprendidos por la organización.

FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
EQUIDAD E IGUALDAD EN LOS TRABAJADORES	3.4.1 Implementar una política o lineamientos de diversidad e inclusión y los lineamientos de no discriminación alrededor de ésta. Esta política debe incluir los procesos de contratación de personal.	PARCIAL	NO	Gobernanza de la Organización	Implementar una política o lineamientos de diversidad e inclusión y los lineamientos de no discriminación.
	3.4.3 Considerar la contratación de personal en situación de vulnerable.	SI	PARCIAL	Gobernanza de la Organización	Considerar la contratación de personal en situación de vulnerable.
FACTOR	CRITERIO	CL	GI	GTC-ISO 26001:2019	ACCIONES /ESTRATEGIAS
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	3.6.4 La organización debe ofrecer programas de formación en habilidades personales o conocimientos más allá de los necesarios para su cargo. La organización debe definir un programa de formación para estos temas.	SI	PARCIAL	Gobernanza de la Organización	Fortalecer y dar a conocer el plan de capacitaciones institucional Crear plan de capacitaciones para todas las partes interesadas de la institución

9.3 Implementación de acciones.

En esta etapa se implementarán todas las acciones propuestas en la etapa: Diseño de acciones; para ello, Clínica la Milagrosa S.A. definirá el plan de mejoramiento en su formato institucional, estableciendo entre otras, las oportunidades de mejora identificadas, actividades a desarrollar, responsables, cronogramas e indicadores para asegurar su cumplimiento.

Para estructurar el plan de mejora, la Clínica deberá tomar medidas para cumplir con los compromisos económicos, sociales y ambientales planteados por la estrategia de RSE, por lo que será fundamental la inclusión de indicadores de impacto económico, social y ambiental que junto con los establecidos para la evaluación de satisfacción de necesidades y expectativas de los grupos de interés, permitan monitorear el resultado de las acciones implementadas, el logro de los objetivos propuestos y el mejoramiento continuo.

Del mismo modo, se deberán realizar los ajustes al direccionamiento que se hayan identificado, incluyendo los ajustes a la estructura organizacional, procesos, funciones, líneas de comunicación, responsabilidades, etc, que se requieran.

Es muy importante la estandarización de los procesos, con el fin de asegurar que los mismos sean realizados de la forma en que se definan y den el resultado esperado, por lo que los ajustes que se realicen, deben incorporarse al Sistema de gestión de calidad de Clínica la Milagrosa, para garantizar su cumplimiento, evaluación y mejora continua.

La implementación solo será exitosa, si se está monitoreando permanentemente la evolución de las tareas asignadas, con el fin eliminar barreras, mejorar o reestructurar el proceso.

9.4 Evaluación y Seguimiento

Etapa en la que se medirán los resultados y analizará su grado de cumplimiento o incumplimiento, para ello se propone como herramienta el Cuadro de Mando de RSE que consolidará las actividades e indicadores que permitirán monitorear y concluir sobre su desempeño.

El cuadro de mando de RSE permitirá conocer los adelantos en el cumplimiento de las políticas de RSE en las dimensiones económicas, sociales y ambientales con la siguiente estructura:

Criterio: Se indicará el componente del modelo, para el caso del Modelo de RSE de Clínica la Milagrosa S.A.: Gobernanza de la organización, Derechos humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores, Participación activa y Desarrollo de la comunidad.

Acción: Se indicarán las actividades específicas para cada componente, las cuales fueron implementadas en la etapa anterior.

Indicador: Se definirán los indicadores para cada componente, con el fin de evaluarlos y a su vez mejorar su gestión.

Meta: Se fijarán las metas para determinar el nivel de cumplimiento.

Resultado: Es el producto del cumplimiento o incumplimiento de las acciones implementadas.

Evaluación: Nos permitirá confirmar si la implementación fue exitosa, necesita mejora o si definitivamente fue un fracaso.

Sobre el resultado, se realizarán unas conclusiones donde quedarán expuestos los aspectos en los cuales debe mejorar o corregir.

Tabla 28

Cuadro de Mando de RSE propuesto

Componente	Acción	Cuadro de mando		Evaluación	
		Indicador	Meta	Resultado	Conclusión

Nota. Fuente: Modelo de gestión de RSE para empresas- Universidad Externado de Colombia.

Con respecto a la comunicación y reporte de resultados de RSE, se propone que internamente se realicen por medio de presentaciones a Junta Directiva, accionistas y empleados; de igual forma, mediante boletines virtuales difundidos por los correos electrónicos institucionales, comités interinstitucionales e informes de gestión.

De manera externa e interna, se propone se estructure un informe de sostenibilidad, con la siguiente estructura:

Presentación

Mensaje del Gerente

1. Direccionadores de la Empresa

Descripción de la Misión, Visión y Valores

2. La Empresa

- Antecedentes, Historia, Información general sobre el sector salud.

- Estructura y Funcionamiento

- Composición accionaria

3. Los Grupos de Interés

- Identificación

- Diálogos con las partes interesadas

4. Indicadores

- Desempeño económico

- Desempeño social

- Compromiso ambiental

Nota. Fuente: Yepes López et al. (2020).

El modelo debe ser objeto de mejoramiento continuo, identificando los ajustes que se requieran para su perfeccionamiento. Es importante mantener una retroalimentación con los actores involucrados, con el fin de obtener sus aportes para el fortalecimiento del modelo de RSE de Clínica la Milagrosa S.A.

10. Conclusiones

El diseño del modelo de RSE en CLINICA LA MILAGROSA S.A., además de ser una experiencia enriquecedora y grata, nos permitió investigar y conocer sobre la RSE en el mundo, llevarlo a nuestra institución y aportar este trabajo de consultoría, no sólo a nuestra empresa sino al sector salud de Colombia.

El trabajo desarrollado, dio como resultado, un Modelo de gestión de RSE para Clínica La Milagrosa, cuya representación gráfica se encuentra contenida en el gráfico 6. Uno de los aspectos más importante del modelo desarrollado, fue la integración de tres componentes, el primero de ellos, el modelo de gestión de RSE propuesto por la Universidad Externado de Colombia, el cual aportó el orden lógico y sistemático de las cuatro (4) etapas desarrolladas; el segundo, la Guía Técnica Colombiana ISO 26000:2019, que aportó los principios fundamentales del modelo y el tercero, la estrategia del valor compartido de Michael Porter y Mark Kramer, que nos inspiró a orientar los resultados hacia un modelo sostenible en donde se genere progreso para la empresa y la comunidad.

El desarrollo de la primera etapa del Modelo, denominada DIAGNOSTICO, nos permitió conocer la situación actual de CLINICA LA MILAGROSA S.A. frente a RSE, evaluando elementos del contexto, realizando una autoevaluación y contrastándolo con la evaluación de los stakeholders, el resultado de dicho diagnóstico nos permitió concluir que la Clínica cuenta con bases para constituir el modelo de RSE y mejorarlo en el tiempo; de igual forma, se identificaron oportunidades de mejora para el fortalecimiento de los componentes: Gobernanza, Medio ambiente y Derechos humanos.

Se establecieron los grupos de interés de la clínica con respecto a RSE, los cuales fueron priorizados y se identificaron sus necesidades y expectativas, consolidándolas en la matriz *Instrumento para consolidar identificación y respuesta de partes interesadas* (Tabla 17); además, se establecieron los mecanismos para la evaluación de la eficacia y efectividad en las respuestas. Como resultado de la priorización quedaron categorizados los stakeholders de la

siguiente manera: Categoría *Muy alta*: Accionista, Usuario y cuidador, Colaborador; Categoría *Alta*: Cliente contratante, Gobierno, Proveedor; Categoría *Media*: Comunidad. En este sentido, el modelo tiene alcance a todos los grupos de interés mencionados.

La evaluación realizada dio como resultado el diseño de acciones o estrategias con el fin de subsanar y/o cerrar las brechas identificadas en la etapa diagnóstico, las cuales fueron consolidadas relacionándolas con cada dimensión del modelo en las Tablas 25, 26 y 27 denominadas Tabla de acciones; estas acciones o estrategias deben dar origen a la implementación de un plan de acción que tiene que estructurarse, definiendo actividades, responsables, cronogramas y los mecanismos de evaluación, plan que debe monitorearse permanentemente en cuanto a su cumplimiento y efectividad de las acciones.

Para la evaluación y seguimiento del modelo, se definió el uso de la herramienta: Cuadro de mando de RSE que consolidará las actividades e indicadores que permitirán monitorear y concluir sobre el desempeño del Modelo y para la comunicación de sus resultados se definió el desarrollo de un informe de sostenibilidad, el cual será divulgado a nivel interno y externo.

Se espera la implementación del modelo, no sólo genere valor agregado para Clínica la Milagrosa, si no bienestar y progreso para la comunidad, bajo el enfoque de un modelo sostenible.

Mucho se ha escrito sobre RSE en el mundo, pero poco lo conocido y realizado en el sector salud, consideramos que será de gran beneficio la implementación de un modelo estructurado que permita dar respuesta a las necesidades de los grupos de interés buscando su beneficio y la sostenibilidad de la organización.

Somos parte de la historia, construyámosla juntos, no sigamos siendo simples espectadores y críticos de una sociedad o un sector que teniendo en sus manos hacer parte de la solución decide hacer parte del problema. Juntos podemos lograrlo.

11. Recomendaciones

Sugerimos que la IPS sea parte activa del cambio, motive a través de las agremiaciones su vinculación a los programas de RSE. Genere espacios en donde comparta su experiencia a fin de ser referentes para que otras instituciones en el Caribe Colombiano ejerzan una participación activa entendiendo que estas prácticas ejercidas con el corazón, favoreciendo a los grupos de interés generan resultados tangibles en el mediano plazo y permiten a las empresas ser sostenibles en el sector.

Recomendamos que la entidad se referencie con instituciones prestadoras de servicios de salud acreditadas que tengan implementado un modelo de Responsabilidad Social Empresarial a fin de proponer acciones de mejora o adoptar buenas prácticas existentes.

12. Referencias

- Araque-Padilla, R. y Montero-Simón, M. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Icaria Editorial.
- Banco Mundial. (2020, 9 de octubre). *Colombia: panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Cardona, D. A. (2016). La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias.
<http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf>
- Chancay-Cedeño, A. B. (2016). Responsabilidad social corporativa: historia y problemas para su estudio. *Revista Científica FIPCAEC*, 1(1), 39-50.
- Consejo Privado de Competitividad. (2020). *Informe Nacional De Competitividad 2019-2020*. <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2019-2020/>
- ConTREEbute e ICONTEC. (2017). *Sello de sostenibilidad*. <https://info.contreebute.com/sello-sostenibilidad-ctb>
- Corporación Fenalco Solidario Colombia. (2020). *Informe de gestión 2019*.
<https://www.fenalcosolidario.com/download/file/fid/4615>
- Correa-Jaramillo, J. (2007). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020, 18 de diciembre). *¿Qué es el Sistema Estadístico Nacional - SEN?* <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen>
- Garriga, E & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.320.6328>

- González Mosquera, I. C. (2020). La responsabilidad social empresarial: perspectiva de los grupos de interés del sector de hidrocarburos en puerto gaitán meta [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. <https://cutt.ly/XhZpICE>
- Greenpeace Colombia. (2020). Home - Greenpeace Colombia. <https://www.greenpeace.org/colombia/>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2019). *Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 26000:2019 para la implementación de un modelo de RSE*. <https://ecollection.icontec.org/normavw.aspx?ID=76038>
- Ley 100 de 1993. (1993, 23 de diciembre). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial No 41.148. https://scare.org.co/?jet_download=2812
- Marcos, S. (2009, julio 15). «El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales». Rebelión. <https://rebelion.org/el-negocio-de-la-responsabilidad-critica-de-la-responsabilidad-social-corporativa-de-las-empresas-transnacionales/>.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [Merco]. (2020). *Resultados Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo Colombia*. <https://www.merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2019>
- Morales. M. (2019, febrero 27). Matriz de prominencia, una herramienta para priorizar a los stakeholders. Informática y coaching. <https://cutt.ly/UhZp5QF>
- Octavio Cardona, A. (2017, julio 19). La Historia De Casi 100 Años de la Responsabilidad social empresarial. *La república*. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/la-responsabilidad-social-empresarial-tiene-un-recorrido-historico-a-nivel-global-2528179/>
- Oraá, J. y Gómez Isa, F. (2002). *La Declaración Universal De Derechos Humanos*. Universidad de Deusto. http://www.deusto-publicaciones.es/ud/openaccess/forum/pdfs_forum/forum06.pdf

- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2020). *Información general*. <https://www.un.org/es/sections/about-un/overview/index.html>
- Peña-Cuervo, D. (2018). *Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Biblioteca digital unal. <http://bdigital.unal.edu.co/69875/1/15445398.2018.pdf>
- Perdomo, J. y Escobar, A. (2011). *La investigación en RSE: Una revisión desde el Management*. *Cuadernos de administración*, 24(43), 193-219. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a10.pdf>
- Porter, M y Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 2-15. http://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [UNDP]. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html/>
- Romero, M. A. (2014, 6 y 7 de noviembre). RSE en América Latina: breve recorrido por los años 1900 a 1970 [conferencia]. *III Congreso de administración del centro de la república*, Villa María, Argentina. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1115
- Telefónica. (2020). Porter: "La filantropía no resuelve los problemas de una sociedad, sino los negocios, pero hay que redefinirlos". <https://cutt.ly/khZuQJB>
- Yepes López, G. Ramírez Mariño, M. y Peralta Coronell, M. M. (2020). *Modelo de gestión de RSE para empresas*. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de empresas. <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/1.%20Modelo%20General.pdf>

Anexos

Anexo 1. CUESTIONARIO SELLO DE SOSTENIBILIDAD ICONTEC- conTREEbute

1. DIMENSIÓN AMBIENTAL

CRITERIO	1.1 Política, objetivos y metas ambientales: La organización debe:
ORIGEN EVOLUCIÓN	<p>1.1.1 Contar con personal encargado de los asuntos ambientales dentro de la organización. La organización.</p> <p>1.1.2 Designar a una persona con cargo directivo para ejercer este rol.</p> <p>1.1.3 Establecer, implementar y mantener una política ambiental que abarque la totalidad de las actividades realizadas por la organización en sus instalaciones y sedes administrativas y operativas. Esta política debe estar disponible para las partes interesadas internas y externas de la organización.</p> <p>1.1.4 Establecer objetivos y metas ambientales coherentes con la política ambiental y estos deben ser objeto de seguimiento.</p> <p>1.1.5 Determinar e implementar actividades de comunicación interna y externa, en materia ambiental, por medio de las cuales se informe a los diferentes grupos de interés de la organización.</p>
ESENCIA	1.1.6 Contar con un sistema de gestión ambiental (preferiblemente certificado).
CRITERIO	1.2 Cambio Climático: La organización debe:
ORIGEN	<p>1.2.1 Establecer, implementar y mantener una estrategia de cambio climático definida como parte de sus estrategias de largo plazo. La estrategia de cambio climático debe ser socializada a las partes interesadas internas y externas de la organización.</p> <p>1.2.2 Las actividades de la estrategia de cambio climático deben incluir por lo menos:</p> <p>1.2.2.1 Cálculo de la huella de carbono, mediante el inventario de emisiones de gases efecto invernadero para todas sus instalaciones/procesos, siguiendo protocolos reconocidos como la ISO 14064-1 o el protocolo de GEI del World Business Council Sustainable Development.</p>

EVOLUCIÓN	1.2.2.2 Verificación del cálculo de la huella de carbono por un organismo externo independiente competente para tal fin. La organización debe tener y aplicar criterios de selección definidos para la escogencia del organismo verificador. El tercero verificador debe ser un ente independiente y experto en el tema.
ESENCIA	1.2.2.3 Implementar iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), con reducciones demostradas de más del 5% en su huella de carbono. 1.2.2.4 Desarrollar programas para compensar el 100% de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Las compensaciones deben ser verificadas por un tercero independiente y estar dadas en toneladas de CO2 equivalente siguiendo principios reconocidos como la permanencia, transparencia, continuidad y exactitud entre otros.
CRITERIO	1.3 Desempeño Ambiental: La organización debe:
ORIGEN EVOLUCIÓN ESENCIA	1.3.1 Identificar los aspectos e impactos ambientales más relevantes para todas las actividades, productos y servicios, controlados por la organización y aquellos sobre los cuales tiene influencia. 1.3.2 La organización debe identificar los aspectos e impactos ambientales asociados con los nuevos proyectos o productos. Esta identificación de aspectos e impactos, debe incluir temas adicionales a los identificados en el cumplimiento legal de la organización. 1.3.3 La organización debe establecer, implementar y mantener programas de control, prevención y mitigación de los impactos significativos identificados. Estos impactos son los identificados como los generadores de cambios adversos en el medio ambiente y deben ser tratados en todos los casos.
CRITERIO	1.4 Cumplimiento legal La organización debe:
ORIGEN EVOLUCIÓN ESENCIA	1.4.1 La organización debe identificar y cumplir la legislación ambiental aplicable a su actividad. La organización debe realizar seguimiento al cumplimiento de la legislación identificada y demostrar el cumplimiento total de la misma. 1.4.2 Como parte del cumplimiento de los requisitos legales, la organización debe: 1.4.2.1 Implementar un programa de manejo integral de residuos sólidos y vertimientos en la totalidad de sus instalaciones y/o procesos. 1.4.2.2 La organización no debería presentar sanciones por parte de la autoridad ambiental, sin embargo, debe contar con mecanismos para gestionar las sanciones por incumplimientos ambientales que incluya recursos de reposición y el derecho a la defensa.

CRITERIO	1.5 Gestión Ambiental La organización debe:
ESENCIA	1.5.1 Establecer un plan y metas de reducción de residuos sólidos y vertimientos en la totalidad de sus instalaciones y/o procesos. 1.5.2 El programa debe definir objetivos de reducción cuantificables y demostrar reducciones superiores al 5% en los consumos. 1.5.3 Establecer un plan y metas de reducción y uso eficiente de agua y energía. 1.5.4 El plan debe incluir meta de reducción de los consumos.
CRITERIO	1.6 Consumo Sostenible La organización debe:
EVOLUCION	1.6.1 Promocionar estrategias de consumo sostenible entre los grupos de interés.
ESENCIA	1.6.2 Incluir estrategias para involucrar a la cadena de valor frente al consumo sostenible, promoviendo la selección de productos o servicios con ventajas competitivas en el marco del desarrollo sostenible.

2 DIMENSIÓN ECONÓMICA

CRITERIO	2.1 Gobierno Corporativo La organización debe:
ORIGEN EVOLUCIÓN ESENCIA	2.1.1 Tener una estructura orgánica definida en donde se identifiquen claramente funciones y responsabilidades críticas en la toma de decisiones. Esta estructura debe contar con un máximo órgano de gobierno y la participación de miembros independientes en éste. 2.1.2 La evaluación del máximo órgano de gobierno debe incluir metas de cumplimiento basadas en el marco de la sostenibilidad. La organización debe establecer además de las metas, incentivos a nivel directivo y/o metas e incentivos asociadas a la sostenibilidad para el máximo órgano de gobierno corporativo. 2.1.3 La organización debe definir e implementar un código de buen gobierno. El código de buen gobierno debe ser divulgado y estar disponible para las partes interesadas de la organización.

CRITERIO	2.2 Rendición de cuentas La organización debe:
ORIGEN EVOLUCIÓN	2.2.1 Definir e implementar mecanismos de comunicación o rendición de cuentas relacionados con asuntos de sostenibilidad.
ESENCIA	2.2.2 Contar con mecanismos para auditar o verificar el contenido de los mecanismos de comunicación o rendición de cuentas por un tercero independiente.
CRITERIO	2.3 Política anticorrupción y antisoborno: La organización debe:
	<p>2.3.1 Identificar en todas las áreas y procesos de la compañía, los riesgos en materia de corrupción y soborno, y con base en esto debe definir una política o lineamientos anticorrupción y antisoborno.</p> <p>2.3.2 La política anticorrupción debe ser extensible a los productos y/o servicios ofrecidos y la legislación vigente aplicable. La política anticorrupción debe ser aprobada por el máximo organismo decisor de la organización.</p> <p>2.3.3 La política anticorrupción deber ser divulgada y estar disponible para todos los grupos de interés.</p> <p>2.3.3.1 La organización debe definir e implementar un código de ética y conducta a través del cual se transmitan sus valores y principios. Este código deber ser divulgado y estar disponible para las partes interesadas pertinentes.</p> <p>2.3.3.2 La organización debe implementar canales o mecanismos disponibles para recibir denuncias de los casos de éticos, de corrupción y soborno y debe establecer mecanismos de respuesta. Cuando se usen estos canales o mecanismos, la organización debe analizar los casos correspondientes para tomar medidas correctivas en sus procesos y actividades. Los canales establecidos deben permitir ofrecer información y hacer un seguimiento de la acción, sin miedo a represalias.</p> <p>2.3.3.3 La organización debe registrar los casos de corrupción y soborno La organización debe identificar las causas que generan estos casos y su tendencia, para formular correcciones y acciones correctivas a estas causas.</p>
ESENCIA	2.3.3.4 La organización debe capacitar y sensibilizar a los grupos de interés y especialmente a los empleados en los lineamientos éticos de la empresa, establecidos en el código de ética y conducta.

CRITERIO	2.4 Planeación y evaluación de riesgos: La organización debe:
ORIGEN EVOLUCIÓN ESENCIA	<p>2.4.1 Identificar y priorizar los riesgos operacionales, legales, financieros, teniendo en cuenta la identificación de riesgos ambientales, sociales y económicos con el propósito de aumentar los efectos deseables y prevenir o reducir los efectos no deseados. Se debe tener en cuenta la identificación de riesgos emergentes, entendidos como aquellos riesgos relativamente nuevos y con alto nivel de incertidumbre. Los riesgos emergentes pueden tener origen en desarrollos tecnológicos, cambios en el medio ambiente, en la sociedad, en la economía o en un sector productivo específico.</p> <p>2.4.2 Contar con planes de prevención y respuesta ante la ocurrencia de los riesgos identificados y priorizados.</p> <p>Nota: La norma ISO 31010 establece diferentes metodologías para la gestión de los riesgos y no es un requisito la utilización de una metodología particular.</p>
CRITERIO	2.5 Responsabilidad del producto / servicio con el cliente La organización debe:
ORIGEN EVOLUCIÓN ESENCIA	<p>2.5.1 Establecer mecanismos para asegurar que sus productos y servicios no supongan un riesgo para la salud, seguridad de sus clientes y el medio ambiente., independiente de las exigencias legales cuando apliquen. Como no pueden prevenirse o eliminarse todos los riesgos, la organización debe contar con mecanismos para la retirada de productos y recuperación de productos en el mercado en el caso de ser necesario.</p> <p>2.5.2 Establecer mecanismos de interlocución y asignar los roles, responsabilidad y autoridad pertinente para recibir y dar trámite a las quejas, reclamos y sugerencias recibidas de parte de los clientes, consumidores y otros grupos de interés. La organización debe establecer mecanismos para el seguimiento de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas con el propósito de identificar las tendencias y principales causas, con el propósito de formular correcciones y acciones correctivas para las causas encontradas.</p> <p>2.5.3 Definir políticas e implementar mecanismos para asegurar la confidencialidad de los datos de los clientes y de las partes interesadas según sea aplicable, que permitan limitar el tipo de información reunida y las formas en que esta información se obtiene, utiliza y se mantiene segura.</p> <p>2.5.4 Establecer e implementar directrices relacionadas con el suministro de información sobre los productos y servicios que asegure que pueda ser entendida por los clientes y consumidores, evitando el suministro de información incorrecta, incompleta, confusa o engañosa.</p>

CRITERIO	2.6 Cadena de abastecimiento La organización debe:
ORIGEN	2.6.1 En coherencia con los objetivos de sostenibilidad, la organización debe determinar e implementar mecanismos que le permitan integrar en sus políticas, prácticas de compra, venta y contratación criterios éticos, sociales, de Derechos Humanos, laborales, seguridad y seguridad en el trabajo y ambientales.
EVOLUCIÓN	2.6.2 Establecer procesos de auditoría para su cadena de abastecimiento que le permitan garantizar su cumplimiento normativo ambiental, y los criterios de sostenibilidad definidos.
ESENCIA	2.6.3 Establecer programas para el desarrollo de sus proveedores y el fortalecimiento de la cadena de valor. Los programas pueden estar orientados a toma de conciencia sobre asuntos de sostenibilidad o mejores prácticas productivas.

3. DIMENSION SOCIAL.

CRITERIO	3.1 Derechos Humanos La organización debe:
ORIGEN	<p>3.1.1 Implementar una política de Derechos Humanos. La política de Derechos Humanos debe definir la posición de la organización hacia el compromiso frente al respeto y aplicación de los Derechos Humanos en la organización.</p> <p>3.1.2 La política de Derechos Humanos debe ser aprobada por el máximo organismo decisor de la organización y debe dar origen al establecimiento de programas y definición de objetivos y metas que deben ser revisadas de forma periódica.</p> <p>3.1.3 La política de Derechos Humanos debe ser divulgada y estar disponible para todos los grupos de interés.</p> <p>3.1.4 Implementar mecanismos de capacitación y sensibilización en Derechos Humanos para los grupos de interés.</p> <p>3.1.5 La organización debe establecer e implementar mecanismos para la atención y resolución de reclamaciones relacionadas con la violación de Derechos Humanos. Las reclamaciones recibidas deben ser registradas.</p>
EVOLUCIÓN ESENCIA	3.1.6 Evaluar la forma en que sus actividades puedan afectar los Derechos Humanos. La organización debe realizar esta evaluación de manera sistemática con el fin de identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre los Derechos Humanos, resultantes de sus actividades o actividades de aquellos con los que tiene relación.

	Los hallazgos de esta evaluación deberían ser presentados al máximo órgano de gobierno corporativo para su análisis.
CRITERIO	3.2 Sociedad La organización debe:
ORIGEN	3.2.1 Implementar una política o lineamientos de inversión social y compromiso con las necesidades de la comunidad. 3.2.2 Socializar las actividades de inversión social que realiza. Los medios para socializar estas actividades pueden ser de una o dos vías. 3.2.3 Participar en iniciativas estatales, empresariales y/o académicas orientadas a mejorar el desarrollo científico y tecnológico de la región o el país.
EVOLUCIÓN	3.2.4 Determinar los grupos de interés, identificar el impacto potencial de temas específicos relacionados con la sostenibilidad, desde la perspectiva de la empresa y de sus grupos de interés y los requisitos pertinentes de estas partes interesadas. 3.2.5 Implementar Indicadores de seguimiento e impacto de las actividades de inversión social en la comunidad. Los indicadores implementados deben considerar la medición del impacto generado en las comunidades.
ESENCIA	3.2.6 La política debe incluir consideraciones respecto a los riesgos e impactos sociales para nuevos proyectos emprendidos por la organización.
CRITERIO	3.3 Seguridad y Salud en el trabajo La organización debe:
ORIGEN	3.3.1 Implementar un sistema de gestión de salud y seguridad de los empleados. 3.3.2 Establecer e implementar mecanismos para identificar y evaluar de forma periódica el cumplimiento de la normatividad vigente relacionada con la seguridad y salud en el trabajo. Dentro de la normatividad se debe identificar y evaluar el cumplimiento de aquella relacionada con salarios, horas de trabajo, horas extras, descanso semanal, vacaciones, salud y seguridad, seguridad social, protección de la maternidad – paternidad 3.3.3 Contar con equipos e instalaciones adecuados para minimizar los riesgos ocupacionales asociados a las actividades laborales de sus empleados. 3.3.4 Implementar un sistema de indicadores de monitoreo de incidentes de salud y seguridad ocupacional y disminución de estos. El sistema de monitoreo debe permitir implementar acciones para disminuir accidentes laborales.

EVOLUCIÓN	3.3.5 La organización debe implementar y certificar un sistema de gestión de salud y seguridad de los empleados. Se reconocen los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo que sean certificables por un organismo evaluador de la conformidad acreditado para tal fin en el país donde esté ubicada la organización
ESENCIA	3.3.6 Implementar y certificar un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo que aplique para los grupos de interés relevantes. Se reconocen los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo que sean certificables por un organismo evaluador de la conformidad acreditado para tal fin en el país donde esté ubicada la organización.
CRITERIO	3.4 Equidad e igualdad en los trabajadores La organización debe:
ORIGEN EVOLUCIÓN ESENCIA	3.4.1 Implementar una política o lineamientos de diversidad e inclusión y los lineamientos de no discriminación alrededor de ésta. Esta política debe incluir los procesos de contratación de personal. 3.4.2 Procurar la equidad de género entre mujeres y hombres en cargos directivos y gerenciales y evitar diferencia de salario en hombres y mujeres en cargos equivalentes. 3.4.3 Considerar la contratación de personal en situación de vulnerable. 3.4.4 Hacer seguimiento a los pagos salariales, para asegurar que las deducciones realizadas sean únicamente las de ley o aquellas que cumplan con la ley y sean autorizadas por los empleados.
CRITERIO	3.5 Bienestar Laboral La organización debe:
ORIGEN	3.5.1 Implementar programas de beneficios que promuevan el bienestar, integración y calidad de vida para sus colaboradores. Estos programas deben ser verificados periódicamente ya sea de forma interna o externa, para asegurar su cumplimiento por la organización. 3.5.2 Definir indicadores y metas de gestión al igual que objetivos de los programas de bienestar y beneficios. Los objetivos deben ser establecidos a corto, mediano y largo plazo.
EVOLUCIÓN ESENCIA	3.5.3 Definir indicadores de rotación del personal, identificar las causas que generan dicha rotación y establecer programas de gestión.
CRITERIO	3.6 Desarrollo del Talento Humano La organización debe:

ORIGEN	<p>3.6.1 Proporcionar a sus trabajadores acceso a actividades de desarrollo profesional y capacitación en habilidades prácticas. La organización debe ofrecer opciones de formación y entretenimiento en habilidades estratégicas.</p> <p>3.6.2 Realizar encuestas de clima laboral. De acuerdo con los resultados, la organización debe gestionar las oportunidades de mejora o resultados negativos encontrados y hacer seguimiento a la mejora. La encuesta debe asegurar representatividad de todas las áreas de la organización y promover la participación de la totalidad de los empleados.</p> <p>3.6.3 Generar mecanismos para los empleados para presentar quejas y expresar sus necesidades sin que esto represente temores o represalias al reclamante. Las causas de las quejas y necesidades deben tener un seguimiento para confirmar su resolución y llevar indicadores.</p>
EVOLUCIÓN ESENCIA	<p>3.6.4 La organización debe ofrecer programas de formación en habilidades personales o conocimientos más allá de los necesarios para su cargo. La organización debe definir un programa de formación para estos temas.</p> <p>3.6.5 La periodicidad de esta encuesta debe ser menor a dos años.</p>

