



Plan de Intervención en Responsabilidad Social Empresarial para la ESPO S.A.

Diana Rocío Castro Reyes

Ana María González Peña

Jesús David Velásquez Ascanio

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Innovación Organizacional

Bogotá D.C., Colombia

2021

Plan de Intervención en Responsabilidad Social Empresarial para la ESPO S.A.

Diana Rocío Castro Reyes

Ana María González Peña

Jesús David Velásquez Ascanio

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

David Ocampo Guzmán

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Innovación Organizacional

Bogotá D.C., Colombia

2021

Nota de aceptación

—
Firma del jurado

—
Firma del jurado

—
Firma del director del trabajo de
grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

DEDICATORIA

A Dios y a la vida misma, por permitirme cumplir una meta más. A mi madre, quien con su ejemplo me inspiro a luchar por mis sueños.

Jesús David

A Dios y a mi familia por su paciencia y ánimo durante todo este proceso.

Diana Rocío

A Dios y a nuestros padres y familiares, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad

Ana María

AGRADECIMIENTOS

A las directivas de la empresa ESPO S.A. por permitirnos trabajar en su empresa y facilitarnos la información necesaria para realizar el respectivo diagnóstico empresarial y de esta manera proponer un plan de intervención en Responsabilidad Social Empresarial. A Nuestro director David Ocampo Guzmán por acompañarnos en este proceso y por compartir su conocimiento y el tiempo necesario para llevar con éxito el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

Las organizaciones del siglo XXI están siendo expuestas constantemente a la opinión pública de su grupo de interés, los cuales evalúan su comportamiento frente a las acciones con el medio ambiente, la sociedad y sus consumidores. La responsabilidad social empresarial para diversos autores se refleja en la necesidad de las organizaciones de la sostenibilidad en el tiempo, las cuales podrán mediante acciones liberales en favor de sus partes interesadas mejorar la percepción que tengan sobre ellos, resultando, un aumento en sus ingresos, una menor rotación de colaboradores y una disminución en los impactos negativos en el medio ambiente.

El trabajo dirigido fue realizado en la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña ESPO S.A., quien tiene como objeto social, la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Actualmente, la empresa no tiene definido un modelo de RSE y está siendo expuesta a comentarios despectivos por parte de su grupo de interés, debido a su falta de compromiso con el medio ambiente, el trato a sus colaboradores y la transparencia en el proceso de sus tarifas. Este escenario está siendo agravado por el impacto económico que ha generado el COVID-19 en la ciudad y las medidas tomadas por el Gobierno Nacional frente al congelamiento de tarifas.

El propósito de este trabajo, es elaborar una propuesta de intervención, para implementar un modelo de RSE en la ESPO S.A. que se adapte a sus necesidades y al tipo de empresa, mediante una investigación bibliográfica sobre la RSE y sus guías actuales, y

la realización de un diagnóstico empresarial a través de un análisis PESTEL para el entorno externo y un análisis interno de la empresa aplicando el modelo de Kast & Rosenzweig, cuyos resultados serán analizados en una matriz DOFA, con el fin de proponer el modelo más adecuado.

Finalmente, Se espera que la ESPO S.A. con el desarrollo de esta propuesta mejore su imagen frente a su comunidad, al implementar prácticas en pro del medio ambiente y su entorno social interno y externo, aumentando su competitividad y liderazgo en su municipio y la provincia.

Palabras claves: Responsabilidad social empresarial, servicios públicos domiciliarios, ISO 26000:2010, ética, sostenibilidad.

ABSTRACT

The organizations of the XXI century are constantly being exposed to the public opinion of their group of interest, which evaluate their behavior in the face of actions with the environment, society, and consumers. Corporate social responsibility for various authors reflects the need for sustainability organizations over time, which may, through liberal actions in favor of their stakeholders, improve their perception of them, resulting in an increase in their income, lower employee turnover and a decrease in negative impacts on the environment.

This directed work was performed in the “Empresa de Servicios Públicos de Ocaña ESPO S.A.” Public Utilities Company ESPO S.A., whose corporate purpose is to provide domestic water, sewage, and cleaning services in the municipality of Ocaña, Norte de Santander. Currently, the company does not have a defined CSR model and is being exposed to derogatory comments from its group of interest, due to its lack of commitment to the environment, the treatment to its partners and the transparency in its rates process. This scenario is being aggravated by the economic impact that COVID-19 has generated in the city and the measures taken by the National Government against the freezing of rates.

The purpose of this work is to develop an intervention proposal to apply a CSR model in ESPO S.A., that accommodates to their needs and the type of company, through a bibliographic research on CSR and its current guidelines, the performance of a business diagnosis through a PESTEL analysis for the external environment and an internal analysis

of the company by applying the Kast & Rosenzweig model, whose results will be analyzed in a SWOT matrix, in order to propose the most appropriate model.

Finally, it is expected that ESPO S.A., with the development of this proposal, improve their image in front of the community, by applying practices in favor of the environment and their internal and external social environment, increasing competitiveness and leadership in the municipality and the province.

Keywords: Corporate social responsibility, domestic public utility, ISO 26000: 2010, ethics, sustainability.

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	XIII
LISTA DE TABLAS	XIV
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	20
1.1 Objetivo General	20
1.2 Objetivos Específicos.....	20
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. MARCO DE REFERENCIA.....	24
3.1 Diagnóstico empresarial.....	24
3.2 El diagnóstico empresarial como herramientas para las pymes.....	25
3.3 Herramientas de gestión empresarial	26
3.4 Responsabilidad social empresarial	32
3.4.1 La responsabilidad social en la cadena de valor	33
3.4.2 La RSE en las pymes de América Latina.....	34
3.5 Implementación y modelos de RSE	36
3.6 Las empresas de servicios públicos domiciliarios y la RSE	39
3.7 La responsabilidad social empresarial y la ética	41
3.8 Análisis de Sector.....	42
3.9 Impacto Económico debido al Covid-19.....	47
3.10 Los Servicios Públicos en Colombia.....	50

4. MARCO INSTITUCIONAL	55
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	63
5.1 Análisis de PESTEL.....	64
5.2 Modelo Kast y Rosenzweig	65
5.3 DOFA.....	67
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
6.1 Análisis del entorno externo de la organización - Análisis PESTEL.....	69
6.1.1 Análisis Económico.....	69
6.1.2 Análisis Social.....	70
6.1.3 Análisis Tecnológico.....	71
6.1.4 Análisis Ecológico.....	72
6.1.5 Análisis Legal.....	73
6.1.6 Análisis Político	73
6.2 Modelo Kast & Rosenzweig	77
6.2.1 Subsistema razón de ser	78
6.2.2 Subsistema estructural.....	79
6.2.3 Subsistema tecnológico	80
6.2.4 Subsistema psicosocial.....	82
6.2.5 Subsistema de gestión	83
6.3 Matriz DOFA ESPO S.A.	85
7. RECOMENDACIONES.....	90

7.1	Modelo de RSE para la ESPO S.A.....	93
8.	CONCLUSIONES.....	115
9.	REFERENCIAS.....	118

LISTA DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Ejemplo Matriz BCG.....	27
Figura 2. Ejemplo Diagrama de Pareto	28
Figura 3. Factores que Integran el Análisis PESTEL	29
Figura 4. Ejemplo Diagrama de Dispersión.....	30
Figura 5. Ejemplo Modelo Kast y Rosenzweig	32
Figura 6. Producto Interno Bruto (PIB – Tasa de crecimiento en volumen 1 (2012-1 – 2019pr - IV 43	
Figura 7. Producto Interno Bruto (PIB – Tasa de crecimiento en volumen1 (2014-1 – 2020pr – IV).....	46
Figura 8. Variación Estimada en el Consumo por Suscriptor – Acueducto y Alcantarillado .	50
Figura 9. Misión y Visión ESPO S.A.	56
Figura 10. Estructura organizacional ESPO SA.	59
Figura 11. Diseño Metodológico	63
Figura 12. Análisis PESTEL para ESPO S.A.	65
Figura 13. Modelo Kast y Rosenzweig para ESPO S.A.	66
Figura 14. DOFA Análisis para la ESPO S.A.	67
Figura 15. DOFA para Estrategias y Acciones para la ESPO S.A.	68
Figura 16. Flujograma.....	91
Figura 17. Esquema RSE.	92

LISTA DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Normas y guías de la RSE	38
Tabla 2. Suministro de electricidad, gas vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental. Tasas de crecimiento en volumen2. 2018pr.....	44
Tabla 3. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental. Tasas de crecimiento en volumen2. 2019pr.....	45
Tabla 4. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental. Tasas de crecimiento en volumen2. 2020pr – Año total.....	47
Tabla 5. Usuarios 2020	55
Tabla 7. Análisis PESTEL	75
Tabla 8. Matriz DOFA.....	87
Tabla 9. Rendición de Cuentas	94
Tabla 10. Transparencia.....	95
Tabla 11. Prácticas Anticorrupción.....	98
Tabla 12. Comportamiento Ético.....	99
Tabla 13. Gobernanza	100
Tabla 14. Prácticas Justas de Operación.....	101

Tabla 15. Asuntos de Consumidores	102
Tabla 16. Prácticas Laborales	104
Tabla 17. Desarrollo de la Comunidad	107

INTRODUCCIÓN

Según Aguilera Castro, Becerra, & Patricia (2012), el tema de la responsabilidad social y los beneficios que esta trae a las empresas, han despertado el interés de distintos autores. En las empresas, la responsabilidad social se puede evidenciar de varias maneras; de una manera consciente y responsable hacia el bienestar común; y la otra como un modelo de planeación que buscan los beneficios económicos, para lo cual ajustan sus estrategias, en tal sentido que buscan satisfacer las metas de sus directivas, hasta el punto que se convencen que el crecimiento empresarial es debido al manejo y conservación del medio ambiente y del adecuado uso de los recursos no renovables. De una u otra manera la responsabilidad social influye en su crecimiento y esto es evidente en las organizaciones de hoy en día.

La evolución de la responsabilidad social empresarial (RSE) podría decirse que inicio desde el siglo XIX, cuando la empresa privada a través de las iglesias de manera filantrópica realizaba donaciones, esta iniciativa surge en los 20's, su difusión y fortalecimiento data en los años 50's y 60's, partiendo de la base que, si las empresas usan los recursos ambientales, humanos, etc. de una sociedad, y estos le generan un beneficio, es un deber ético de la empresa retribuir esos beneficios logrados. (Cubillos, 2015)

Un hecho importante frente a la RSE fue la iniciativa denominada “pacto global” presentada por el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial de 1999 cuando en su discurso señaló: “promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses de empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones

No Gubernamentales (ONG)”, estos principios del pacto global se agrupan en cuatro categorías: derechos humanos, trabajo, medio ambiente, y anticorrupción. (Cubillos, 2015)

Para Vives y Peinado (2011), en Latinoamérica la realidad frente a la RSE está enmarcada por la inequidad, por tal razón los consumidores han venido evolucionando culturalmente y ahora están escogiendo los productos o servicios de empresas socialmente responsables. A nivel de RSE existen elementos comunes como el medio ambiente, los derechos humanos, el trabajo infantil y forzado y las condiciones laborales mínimas. Para los latinos se destacan los temas laborales, inclusión y conflicto social.

La Responsabilidad social en Latinoamérica, parte de una tradición corporativa desinteresada que poco a poco ha ido evolucionando hacia una responsabilidad social mucho más activa, tanto dentro como fuera de la empresa. (Vives & Peinado-Vara, 2011) Los factores que han hecho que la RSE avance en Latinoamérica son la globalización principalmente por la apertura económica a través de los tratados de libre comercio, la influencia de Brasil frente a la región sobre las prácticas de RSE, las iniciativas globales de organismos internacionales como la ONU, el BID entre otros y finalmente el aumento de la conciencia social de las partes interesadas (Cubillos, 2015).

En Colombia el concepto de RSE data de principios del siglo XX con el surgimiento de actores sociales como la ANDI, FENALCO y la Asociación Nacional de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI), gremios que tienen como fin común, el mejoramiento de las condiciones sociales, laborales y económicas de sus partes interesadas. En 1954 se crea el subsidio familiar, haciéndose obligatorio para todas las empresas en 1957; este consiste en la

satisfacción del bienestar del trabajador y de su familia, a través de cajas de compensación, las cuales ofrecen actualmente planes de recreación, educación y subsidios (Padilla, 2014)

Para Padilla (2014) entre los años 1960 y 1970 se crean las primeras fundaciones en el país, motivados por los incentivos tributarios que permiten deducir del impuesto de renta las donaciones que se realizaran a estas entidades. En 1987 algunas empresas empezaron a elaborar un balance social en sus informes acorde a los parámetros establecidos en la ANDI y la OIT, es hasta ese entonces en donde se habla propiamente de RSE.

Por otro lado, Cubillos, (2015) en Colombia el concepto de responsabilidad social empresarial tiene más de cien años de desarrollo, es por tal razón que en el 2004 el país se adhirió al famoso Pacto Global, para lo cual una vez aceptada la solicitud, las organizaciones deben ejecutar los cambios necesarios, para que los principios del Pacto Global hagan parte de la planeación estratégica, los cuales deberán plasmarse en un informe anual o reporte corporativo de las acciones tomadas frente a la RSE.

Como lo manifiestan los diversos autores, la importancia de la RSE radica en la necesidad de sostenibilidad en el tiempo de las empresas, por lo cual consideran que esta debe estar encaminada al bienestar de sus partes interesadas, desarrollando aspectos dentro de la empresa como la ética, el medio ambiente, los derechos humanos y el trabajo digno. El propósito del trabajo es elaborar una propuesta de intervención para implementar un modelo de RSE en la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña S.A., dada la necesidad que actualmente tiene la empresa frente a este tema, más aún cuando es la única prestadora de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en la ciudad de Ocaña, expuesta a comentarios por parte de sus

usuarios como una empresa monopolista, que explota los recursos no renovables para obtener ingresos y utilidades para sus accionistas, sin ninguna compensación social y ambiental.

La responsabilidad social empresarial es fundamental para la sostenibilidad de las empresas. Varios son los modelos de RSE que actualmente existen en el mercado; con el proyecto se realizará un diagnóstico empresarial con el fin de alinear la política de responsabilidad social con los objetivos estratégicos de la empresa. La contribución con el desarrollo del proyecto será la propuesta de un modelo de responsabilidad social dirigido a la ESPO S.A. alineado a los objetivos de la empresa y al sector económico al que pertenece, junto a las necesidades de sus partes interesadas, el cual podrá ser replicado por otras empresas del sector con similares condiciones.

Se espera con la aplicación de la propuesta del modelo de RSE, que la ESPO S.A. mejore su imagen frente a la comunidad ocañera al implementar prácticas en pro del medio ambiente, así como un mejor el clima organizacional disminuyendo la rotación de los colaboradores y de prácticas de acoso laboral mediante la aplicación de códigos de ética y buen gobierno.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Formular un plan de intervención para la elaboración de un modelo de R.S.E. en los componentes social y ambiental para la empresa ESPO S.A.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estado del arte de los distintos modelos de R.S.E. en los componentes social y ambiental, que se puedan ajustar a las empresas de servicios públicos domiciliarios.
- Analizar el alineamiento de la estructura y cultura organizacional de ESPO SA y su mapa de procesos a la luz del direccionamiento estratégico, aplicando el modelo de Kast & Rosenzweig.
- Analizar el impacto del entorno externo mediante la aplicación del modelo PESTEL en la empresa ESPO S.A.
- Identificar mediante el análisis DOFA un plan de intervención del modelo de R.S.E. para la gerencia de la empresa ESPO S.A.

2. JUSTIFICACIÓN

La responsabilidad social empresarial es concebida como un conjunto de estrategias transparentes, voluntarias y desinteresadas, con valores éticos transversales y en el respeto hacia los colaboradores, la sociedad y el medio ambiente. La implementación de estas prácticas generará una sostenibilidad de la empresa, aumentando la productividad, la lealtad de sus clientes y la credibilidad que esta transmite a sus partes interesadas. (Rozas Flores, 2009)

La RSE tiene como finalidad ayudar al desarrollo sostenible. El objeto social de una empresa, en relación con la sociedad y su impacto sobre el medio ambiente, ha venido transformándose como parte fundamental para evaluar el trabajo integral y su destreza para funcionar eficazmente. Es el resultado de tener ambientes saludables a nivel mundial, equidad social y una buena dirección de las empresas, las cuales se encuentran cada día siendo observadas y vigiladas por distintas partes interesadas (Romero, 2010).

Desde sus inicios la responsabilidad social empresarial ha sido de gran importancia, permite a las empresas cumplir su papel frente a la sociedad, transformando y generando desarrollo, bajo los parámetros de la ética empresarial, mejorando la calidad de vida de los miembros de la organización, su familia y su entorno. Las grandes empresas han avanzado en la ejecución de estas prácticas de RSE, mientras que, en las pequeñas, escasamente se encuentran en desarrollo o no tienen ningún interés en implementarlas (Cubillos, 2015)

Es de vital importancia establecer que la RSE no es un tema de moda, si no por el contrario, se ha constituido como una tendencia que cada día adquiere mayor relevancia en todas las organizaciones, ya sea mediante iniciativas privadas, públicas y mixtas, tanto en el ámbito

nacional como el internacional, posicionándose como un tema necesario, estratégico y de aceptación en la actividad empresarial (Porter, 2006)

La RSE es importante para las empresas, porque a través de la implementación de esta política, se podrán reducir riesgos empresariales, se mejora la parte lucrativa fidelizando a los clientes y se optimizan los recursos no renovables mediante prácticas responsables y sostenibles.

En el estudio realizado por Barroso Tanoira (2008) a 40 empresas de distintos sectores y tamaños en la ciudad de Mérida, Yucatán, en el cual participaron gerentes, empresarios, y directores generales, se obtuvieron los siguientes resultados frente a la percepción sobre la RSE.

Los empresarios definen las RSE, como el logro de la calidad de vida de los trabajadores, así como la manera de contribuirle a la sociedad y finalmente el trato ético frente a los clientes y los stakeholders. Seguidamente se preguntó si la RSE es necesaria para el éxito de la empresa, en donde el 90% respondieron que lo aplican como una estrategia para mejorar la imagen y atraer clientes. Así mismo, se indago si las empresas que lideran han tenido beneficios por ser socialmente responsable, respondiendo el 63% de los entrevistados que al implementar una RSE, los clientes relacionan más rápido la empresa, lo que se refleja en un aumento en las ventas, el 31% indicó que se mejora el ambiente laboral lo que incrementa la lealtad y la confianza de los colaboradores disminuyendo así la rotación de personal, finalmente el 6% indicó que por ser socialmente responsable no obtuvieron ningún beneficio.

Por último, se preguntó si han observado cambios en sus resultados antes y después de ser socialmente responsable, resultando que 25 de los encuestados si han observado cambios, principalmente en el aumento de las ventas en un 40%, así mismo lograron que sus empleados trabajaran con mayor gusto y compromiso (16%), el 4% reporto que sus proveedores han tenido

mayor trato con la empresa y finalmente el 4% contesto que se han vuelto más consientes con la sociedad y el entorno.

Es importante mencionar según Peña Cuervo (2018) que las empresas que implementan en su objeto social la responsabilidad social empresarial les permitirán cosechar activos intangibles como la credibilidad, el respaldo de la población, la confianza, permitiéndoles ganar mejores posiciones económicas frente a la sociedad. Peña Cuervo (2018) menciona además que la implementación de la RSE requiere de tiempo y de recursos, pero que sus resultados se empiezan a observar en el mediano y largo plazo, concluyendo que puede ser una desventaja para las pequeñas y medianas empresas.

Finalmente, Gil Salmerón (2016) analizó la rentabilidad sobre activos de 91 empresas españolas, que se encuentra en el ranking de las cien empresas con mayores niveles de sostenibilidad, resultando que el 43,96% de estas empresas registra una RSE superior a la media (4.795 puntos) y el 41,76% de éstas presenta una elevada rentabilidad económica, teniendo en cuenta el ROA, por encima de la media (5,64%). Gil Salmerón (2016) concluye que la RSE no es determinante en la rentabilidad de una empresa, pero que esta si tiende a aumentarla.

3. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia será enfocado inicialmente sobre el diagnóstico empresarial como herramienta para la toma de decisiones, seguido de un estado del arte sobre la RSE, en el cual se resalte su importancia para la sostenibilidad en las organizaciones mediante acciones de mejora con los colaboradores, la sociedad y el medio ambiente, finalmente, se presenta un análisis del sector de servicios públicos domiciliarios en Colombia y el impacto que el COVID-19 ha generado en este tipo de empresas.

3.1 Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial refleja como una fotografía la realidad económica y administrativa de la organización, en el cual se resaltan los problemas, debilidades, fortalezas y amenazas que actualmente afectan su funcionamiento. El diagnóstico es el inicio hacia la búsqueda del cumplimiento de la misión, ya que, con este, se permite perfeccionar los procesos internos, facilitando la ruta a seguir para lograr la eficiencia y eficacia dentro de la empresa. (Ferié, et al., 2010).

Así mismo Ferié, et al. (2010) comentan que el diagnóstico debe ser usado en todas las áreas de la empresa, para lo cual proponen realizarlo a partir de un análisis interno y externo, de tal manera que, se puede aprovechar esta herramienta antes de que ocurran sucesos que dificulten la continuidad de la empresa, y, por el contrario, a través de un control previo se pueda generar un escenario que permita cumplir con los objetivos misionales.

3.2 El diagnóstico empresarial como herramientas para las pymes

La globalización que ha tenido la economía ha llevado a las empresas a implementar e impulsar estrategias de competitividad relacionadas con la innovación, el desarrollo de la tecnología de la información, de la educación, del recurso humano e inclusive de la infraestructura. La gestión empresarial es un instrumento de planificación y dirección cuyo objetivo es mejorar la competitividad y productividad de las empresas, por lo tanto, es primordial establecer los factores que intervienen en la búsqueda del éxito en los resultados empresariales (Rincón, 2012).

El diagnóstico empresarial le permite a las pequeñas y medianas empresas detectar cuales son las causas de los problemas que le afecta, para Rincón (2012) es a través del resultado del diagnóstico donde se pueden priorizar los esfuerzos en la búsqueda de estrategias más efectivas, reduciendo recursos tanto físicos como monetarios. De esta manera se podrá conocer las barreras que limitan la obtención de los resultados deseados con el fin de fijar nuevas estrategias de gestión.

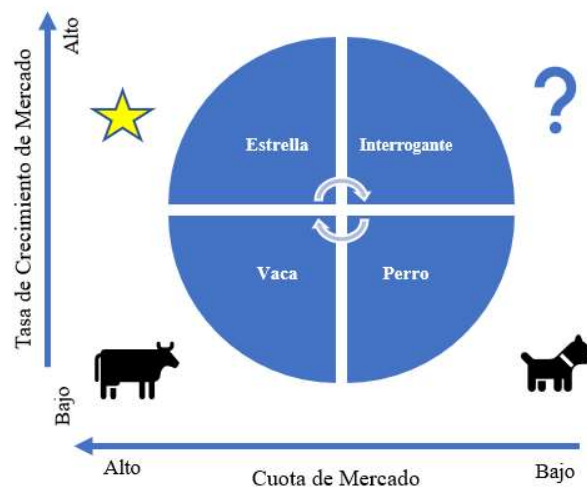
Finalmente, el diagnóstico le garantiza a las pymes tener un panorama informativo interno y en tiempo real de los cambios, tanto en el mercado como en la tecnología, lo que les permitirá asegurar una ventaja competitiva en el sector en el que participa (Aldecua et al 2012). Por otro lado, a los directivos les facilita la identificación de los problemas internos y externos de la empresa, con el fin de establecer un plan de acción que permita mejorar las expectativas en el futuro.

3.3 Herramientas de gestión empresarial

Para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, existen varias herramientas que les permitirá realizar un diagnóstico en tiempo real, con el fin de conocer la situación de la empresa y con base en los resultados obtenidos, mejorar las debilidades, controlar las amenazas y a través de sus fortalezas potencializar sus oportunidades. Algunas de estas herramientas son:

MATRIZ BCG:

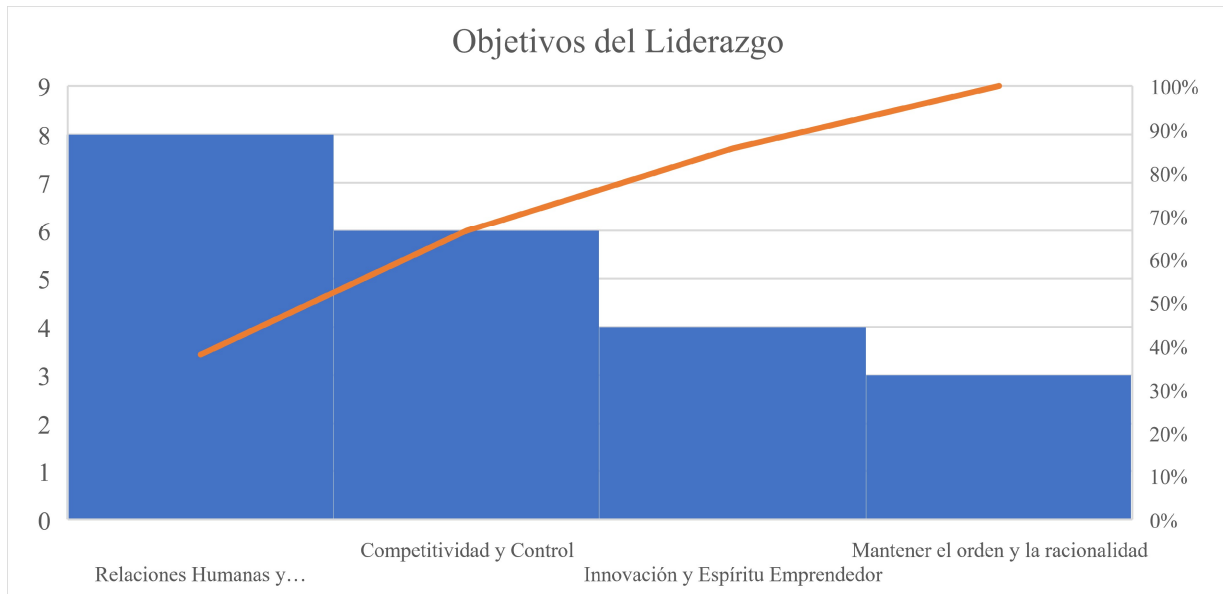
Es una herramienta estratégica de crecimiento empresarial, en la cual la asignación de los recursos y la toma de decisiones son guiadas, según la participación en el mercado y en la tasa de crecimiento del producto; su objetivo se basa en la evaluación del equilibrio financiero y comercial. La matriz BCG es una de las herramientas de gestión de cartera más utilizadas, en la que se analiza la competitividad de la empresa en base a sus líneas de productos en la que se involucran todas y cada una de las familias de productos que se producen dentro de la empresa, analizando su amplitud, longitud y profundidad, teniendo como objetivo la facilidad en la toma de decisiones por parte del gerente. (Álvarez Calderón et al, 2018).

Figura 1.*Ejemplo Matriz BCG**Nota: Elaboración Propia***DIAGRAMA DE PARETO:**

Para Machado (2010), los diagramas de Pareto son gráficos especializados en barras que presentan la información en orden descendente, desde la mayor a la menor categoría, tanto en porcentaje como en unidades. Estos porcentajes son agregados en cada barra, los cuales se conectan por una línea con el fin de mostrar el incremento adicional de cada categoría respecto al total. En el diagrama es muy útil aplicar la regla 80/20 en el que se dice que, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema.

Figura 2.

Ejemplo Diagrama de Pareto



Nota: Elaboración Propia

ANÁLISIS PESTEL:

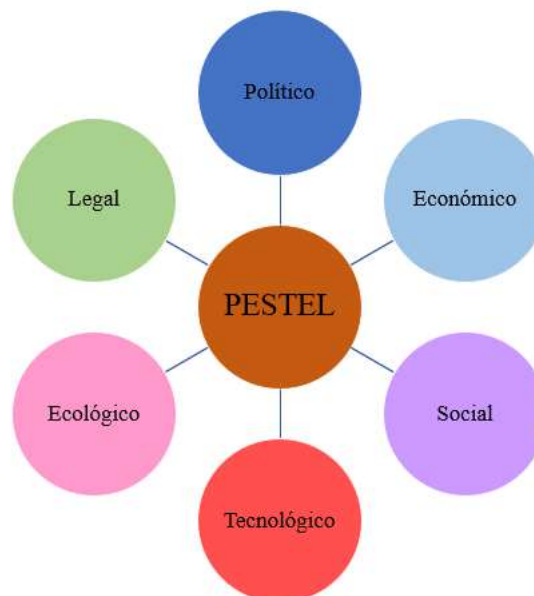
Para Sy Corvo (2020), el análisis PESTEL es un instrumento que permite estudiar nuevos proyectos o aquellos que ya se encuentran en desarrollo, en el cual se evalúa el entorno macroeconómico de una ciudad, región o país, con el fin de identificar y comprender las debilidades y fortalezas del proyecto, entendiendo el comportamiento a futuro del mercado objetivo en un corto y mediano plazo, tomando las acciones estratégicas necesarias. Este modelo de diagnóstico es uno de los más utilizados por las empresas, debido a la importancia de la información obtenida y lo práctico de su aplicación, el cual consiste en analizar los factores

políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, cuya aplicabilidad depende del sector a estudiar (Parada P. , 2013)

Para Torralba (2017), una de las principales ventajas del análisis PESTEL está en la facilidad para tomar decisiones, pues permite conocer el mercado y sus proyecciones, además de su habilidad para integrar los diversos factores dependiendo del sector en el cual se desenvuelve la empresa, optimizando la toma de decisiones y la planificación, mediante una anticipación de los cambios.

Figura 3.

Factores que Integran el Análisis PESTEL



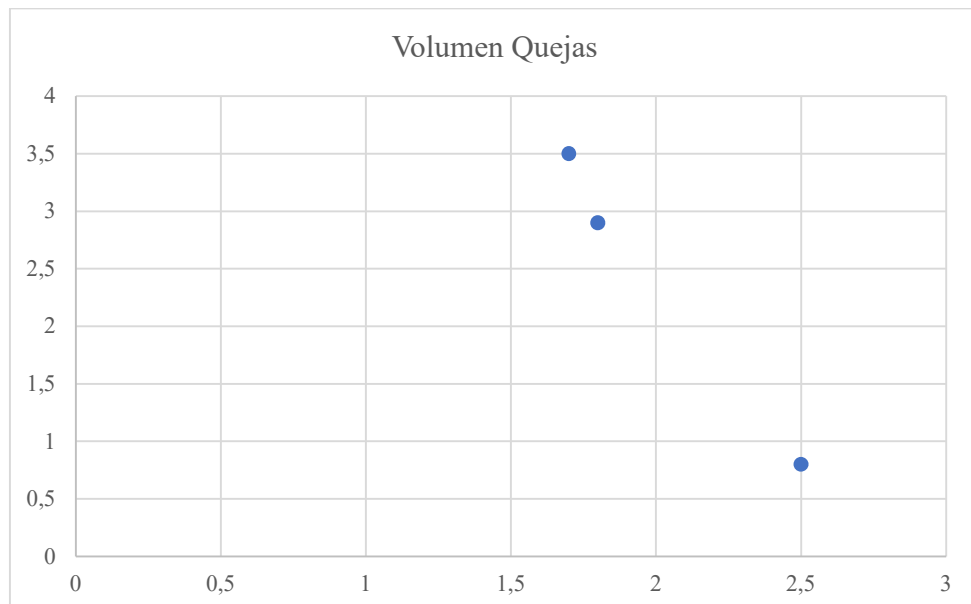
Nota: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN:

El diagrama de dispersión es una herramienta que se utiliza con frecuencia cuando se desea realizar un análisis gráfico de datos bivariados; los datos bivariados se refieren a dos conjuntos de datos. El resultado de este análisis puede mostrar la relación que existe entre una variable y otra. El diagrama de dispersión proporciona la posibilidad de reconocer relaciones causa y efecto, permitiendo el reconocimiento de correlaciones ayudando a determinar las relaciones dinámicas o estáticas y además indicando si dos variables están relacionadas (Maldonado, 2011)

Figura 4.

Ejemplo Diagrama de Dispersión



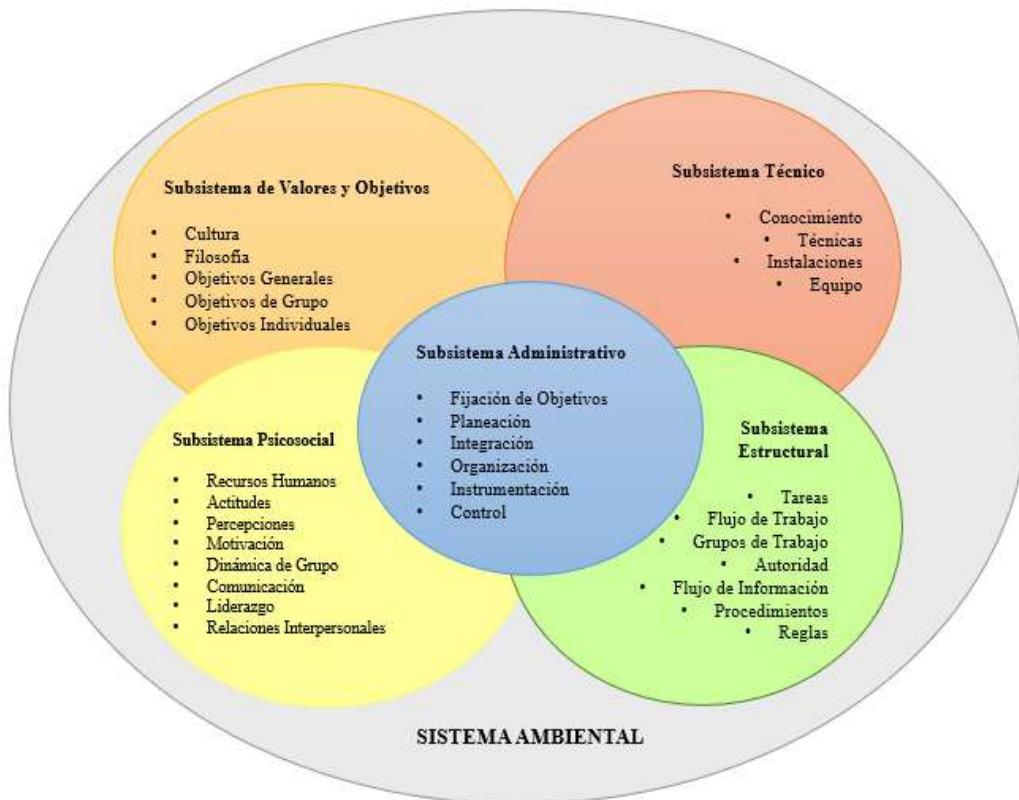
Nota: Elaboración Propia

ANÁLISIS KAST Y ROZENSWEIG:

Como lo nombra el Dr. Proulx PH.D. en su documento "Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves", Kast y Rosenzweig describen a la organización como un sistema abierto en relación dinámica con su entorno. "Este modelo es útil para realizar el diagnóstico completo de una organización. El modelo permite hacer el análisis desde una perspectiva completa, gracias a su enfoque sobre los diferentes subsistemas que le brindan su razón de ser (la estructura, la tecnología, el aspecto psicosocial y la gestión). El modelo identifica también suprasistemas, como el económico, el político, el social, el demográfico, el cultural y el legislativo. (Proulx, 2014, pág. 37)

Figura 5.

Ejemplo Modelo Kast y Rosenzweig



Nota: Elaboración Propia en base a (Sanabria, 2006)

3.4 Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social debe ser vista como un compromiso grupal o individual que las empresas adquieren con el fin de generar un beneficio a la sociedad y al entorno en que se desenvuelve. La RSE está conformado entre otros, por códigos de conducta ética, para lo cual se

establece el tipo de comportamiento que deben tener las personas y las empresas frente a la sociedad y al medio ambiente. (López, 2015)

La responsabilidad social se ha establecido a nivel mundial como un idea que pretende mejorar el bienestar social del ser humano, garantizándole un trato digno en los aspectos económico, social y laboral dentro de las empresas, para López (2015) la RSE adopta dos forma de ser vista: una que está dirigida a los accionistas, solo con el fin de maximizar sus utilidades y la que va dirigida a todos los grupos de interés, enfocada a generar efectos positivos por medio de códigos de ética y de gobernabilidad empresarial; solo en esta última forma de ser vista la RSE, es que se podrá alcanzar un desarrollo sostenible.

Para Sulbarán (1995) la responsabilidad social debe estar integrado en los aspectos sociales, humanos, éticos y ambientales y no como temas separados. Aunque la RSE es un compromiso voluntario, algunas empresas han cuestionado el sentido de asumir o no este compromiso, pues lo están viendo en temas monetarios enfocados en los beneficios que generaría a la empresa y en el capital que se debe invertir en este tipo de proyectos, desconociendo las bondades en favor de la sociedad y el medio ambiente.

3.4.1 La responsabilidad social en la cadena de valor

Con el transcurrir de los años, la RSE ha tenido mayor acogida dentro de los empresarios y los grupos de interés, principalmente en temas relacionados con la salud de los empleados, el cambio climático, el bienestar del consumidor y las relaciones con la comunidad. Esta nueva filosofía ha llevado a realizar ajustes a la misión y visión de las empresas, puesto que

a la gran mayoría de los stakeholders le gustaría tratar con empresas que van más allá de cumplir solo con las obligaciones jurídicas, sino por el contrario con empresas socialmente responsables (Duarte, 2015)

El concepto de cadena de valor fue presentado por Michael Porter, con el objeto de realizar un análisis interno a la empresa y de esta manera evaluar sus fortalezas, además se refiere a que la empresa es una cadena de actividades, para lo cual transforma la entrada de materiales en productos o servicios de salida, los cuales serán valorados por los clientes en su decisión de compra. Este proceso de transformación está conformado por distintas actividades que le terminan añadiendo valor al producto; permitiendo realizar un diagnóstico a las actividades desempeñadas por la empresa con el fin de evaluar la posición de esta frente a sus competidores (Hill et al, 2009)

Teniendo en cuenta lo planteado por Duarte (2015), la RSE en la medida de lo posible debe hacer parte como actividad primaria en la cadena de valor de cualquier empresa, teniendo en cuenta las ventajas que esta genera en la creación de valor y su contribución hacia la sostenibilidad de la empresa. Por lo tanto, la responsabilidad social debe ser parte de la estructura organizacional, con autonomía y plena coordinación con las demás áreas de la empresa, pero con una relación directa con la alta gerencia.

3.4.2 La RSE en las pymes de América Latina.

América Latina enfrenta diferentes problemas sociales y ambientales que dificultan analizar la situación de responsabilidad social en todo el contexto; lo anterior a que existentes

diferencias económicas, sociales y culturales entre los distintos países que la conforman. El tema de la RSE en Latinoamérica es visto como un tema filantrópico, a pesar de que varios empresarios han ayudado a distintas causas, pero este tipo de donación sin relación con la estrategia de la empresa no puede ser sostenible desde lo económico y por el contrario puede convertirse en problema si no va acompañado de buenas conductas empresariales (Peinado-Vara, 2011)

En el estudio elaborado por Peinado-Vara (2011), en el que mencionan el tema de la responsabilidad social, en el cual se aborda diferentes aspectos como los derechos humanos, el ambiente y las condiciones laborales, hacen claridad que estos temas son muy distintos en América Latina, por lo tanto, no son tan prioritarios como lo es en Europa, por ejemplo, la falta de una regulación laboral en algunos países de la región han permitido que exista una clara desigualdad en temas salariales, como es el caso de la minería en Chile y en Colombia, los cuales aprovechan los niveles de pobreza de la población para ofrecerles trabajo sin garantías laborales.

Aunque el tema de RSE produce beneficios a las empresas, no se han podido establecer una herramienta e indicadores que demuestren esta relación de causalidad, por lo que ha sido difícil convencer a los empresarios de la importancia de la responsabilidad social, por lo que ha llevado de manera errónea a desestimar los retornos que a corto, mediano y largo plazo ofrecen estas políticas. Aun así, en algunos países latinoamericanos se han adoptado metodologías que reflejan la situación empresarial y social local y de esta manera convencer a los empresarios (Vives & Peinado-Vara, 2011)

Algunos instrumentos desarrollados por las instituciones son por ejemplo los indicadores Ethos de Brasil, los indicadores de RSE de la Asociación de Empresarios para el

Desarrollo (AED) en Costa Rica, como también los modelos de gestión de RSE para Pymes desarrollados por la red Foro Empresa en Uruguay.

3.5 Implementación y modelos de RSE

La responsabilidad social es un conjunto de políticas, programas y prácticas que integran las actividades que se desarrollan en la empresa, con base en ello, se soportan las decisiones que los directivos deben tomar frente al funcionamiento de la empresa, siendo coherentes con los principios de gestión. La manera como cada empresa implementa sus políticas de RSE depende del sector económico al cual hagan parte, así como las necesidades de su grupo de interés (Del Castillo, et al. 2012)

La implementación de un modelo de RSE para los autores Del Castillo et al. (2012) está conformado por cinco pasos básicos a saber:

1. Identificación y línea de base de sus prácticas y caracterización de la RSE
2. Configuración de la gestión de RSE y definición de ejes de trabajo
3. Diseño e implementación de un plan estratégico de RSE
4. Construcción de un programa de seguimiento a la gestión de la RSE
5. Evaluación y auditoría en responsabilidad social empresarial.

Hace varios años que han aparecido en el mundo de los negocios, diferentes normas técnicas, informes y guías que permiten facilitar la implementación y divulgación de los programas de responsabilidad social empresarial. Esto se debe a las consecuencias por la falta de regulación y control que tienen las empresas a nivel mundial (Orozco, et al. 2014)

La necesidad de las empresas de informar los resultados de responsabilidad social, las llevo según Strandberg (2010) a tener problemas frente a la medición de las acciones de RSE y sus resultados de tal forma que los informes fueran ordenados, completos y coherentes. Por tal razón, cobran gran importancia varias normas y guías de RSE entre las que se destacan el Pacto Mundial, el Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000, AA 1000, la ISO 26000 y los indicadores Ethos. (GRI, 2016) (Ethos, 2010)

El concepto, la función y los objetivos de algunas de estas normas y guías se observan en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Normas y guías de la RSE

TÍTULO	CONCEPTO DE RSE	OBJETIVO Y FUNCIÓN
Norma ISO 26000	“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” (ISO 26000:2010, s.f.)	Objetivo: “Proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública”. Función: "Ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible" (ISO 26000:2010, s.f.)
Norma de aseguramiento AA 1000	La serie AA 1000 define la “responsabilidad” como constituida por: -transparencia para rendir cuentas a las partes interesadas, -capacidad de respuesta para atender las preocupaciones de las partes interesadas y -cumplimiento para lograr los estándares con los cuales se compromete voluntariamente, y las normas y regulaciones que debe cumplir por razones legales” (Accountability, 2003)	Objetivo: “evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Así mismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento” Función: Estándar para asegurar la calidad de los informes de sostenibilidad para el cumplimiento de la ley, los compromisos con la política establecida, la reputación y el manejo de riesgos, y la percepción que tenga la compañía sobre su deber ético y moral (Accountability, 2003)
Global Reporting Initiative	No define un concepto de RSE. Su posición es desde la Sostenibilidad: “la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas,	Las directrices establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales que ponen énfasis en la materialidad, lo que implica reflejar los impactos significativos de la

TÍTULO	CONCEPTO DE RSE	OBJETIVO Y FUNCIÓN
	ambientales y sociales a nivel local, regional o global"(GRI, 2016)	organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés (GRI, 2016)
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	La RSE es definida por la relación que la empresa establece con todos sus públicos (stakeholders), a corto y a largo plazo. Los públicos correspondientes, en contacto y afinidad con la empresa, comprenden innumerables organizaciones de interés civil social ambiental, además de aquellos usualmente reconocidos por los gestores – público interno, accionistas y consumidores/ clientes (Ethos, 2010)	Los indicadores ETHOS permiten a las empresas evaluar el grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas en los ámbitos que involucran la responsabilidad social de una organización. Estos indicadores abarcan la RSE desde una perspectiva integral, que incluye las políticas y acciones en la empresa en siete dimensiones. (Ethos, 2010)

Nota: (Orozco et al, 2014) y Rendón Acevedo (2013)

3.6 Las empresas de servicios públicos domiciliarios y la RSE

Es un deber social del Estado garantizar a los ciudadanos los servicios públicos, los cuales son indispensable para el desarrollo de la nación. Las empresas de servicios públicos domiciliarios (ESPD) tienen un régimen jurídico establecido y es la Ley 142 de 1994, en el cual da facultades al presidente de la Republica de controlar y vigilar a los prestadores a través de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Para Guarín (2017) las ESPD presentan grandes dificultades para implementar una política de responsabilidad social, pero no porque no tengan voluntad administrativa, si no por el sistema actual de los servicios públicos, menciona tres razones a saber: El primero es el tema

tarifario, el cual afecta principalmente a los usuarios comerciales e industriales por sus altas tarifas, desmotivándolos en su actividad empresarial o en algunos casos accediendo a prácticas ilegales como la defraudación de fluidos, otra razón es la manipulación de los medidores de consumos los cuales generan una pérdida de ingresos para los prestadores, disminuyendo así mismo la conciencia ambiental por parte de los usuarios frente al ahorro del servicio, lo que conlleva a que las tarifas no disminuyan, teniendo en cuenta que el sistema debe ser sostenible financieramente y finalmente en los usuarios residenciales el tema de multiusuarios, es decir cuando habitan más familias en diferentes niveles o pisos de la propiedad a los que inicialmente fueron contabilizadas.

Por lo tanto, bajo este esquema la responsabilidad social empresarial es poco efectiva, por lo que el modelo de servicios públicos domiciliarios no es sostenible por la gran cantidad de pérdidas que presentan las ESPD, por lo que se debe inicialmente incentivar a los usuarios y a los empresarios hacer responsables y comprometidos con el modelo actual de las ESPD (Guarín, 2017).

Una solución ante la problemática de las ESPD según Guarín (2017) es la tercerización de las debilidades que tiene el prestador, ya sea en temas comerciales, jurídicos, ambientales, técnicos o de facturación, manifestando que a través de los terceros se podrán desarrollar nuevas políticas para concientizar a los usuarios en temas de consumo, prácticas de reciclaje, siembra de árboles, entre muchos más que pueden beneficiar y hacer sostenible el sistema de servicios públicos; a través de la recuperación de pérdidas comerciales se mejoraría el aspecto financiero; socialmente, con nuevas políticas para una correcta prestación del servicio; y ambientalmente con el desarrollo de nuevas estrategias para su protección y, finalmente sería

más fácil controlar a los terceros frente a prácticas responsables en temas de ética, eficiencia ambiental y calidad de vida de los trabajadores.

3.7 La responsabilidad social empresarial y la ética

Toda idea, propuesta o política inclusive si es de RSE debe pasar por una prueba de ética, por lo tanto, no es posible separar la responsabilidad social de la ética. Una empresa es socialmente responsable cuando en su gestión promueve el desarrollo de prácticas transparente, tanto en su interior como con la parte externa. Los códigos de ética permitirán a la empresa generar espacios de diálogos constantes con sus stakeholders generando legitimidad social (Gómez Nieto, 2016)

Así mismo, Gómez Nieto (2016) comentan que los códigos de ética empresarial generan beneficios en los estándares de calidad de los productos o servicios, convirtiéndose esta declaración de principios en un activo intocable que ayuda a la consecución de identidad, credibilidad y personalidad empresarial. Estos valores o principios éticos deben hacer parte de todas las áreas de la empresa, inclusive en sus altas directivas, puesto que un directivo ético facilitara la conexión entre los valores de la sociedad y los de la empresa.

Por otra parte, Puterman (2011) menciona que toda gran empresa cuenta con un fuerte respaldo ético, que le otorgan la capacidad para hacer bien las cosas, agregándole valor a sus productos y mejorando el trato con sus clientes actuales y potenciales. Todo esto se ve reflejado en los beneficios de la RSE, como en el mejoramiento de la imagen corporativa, la disminución de costos, la capacidad para retener a los empleados y la reputación empresarial entre otros.

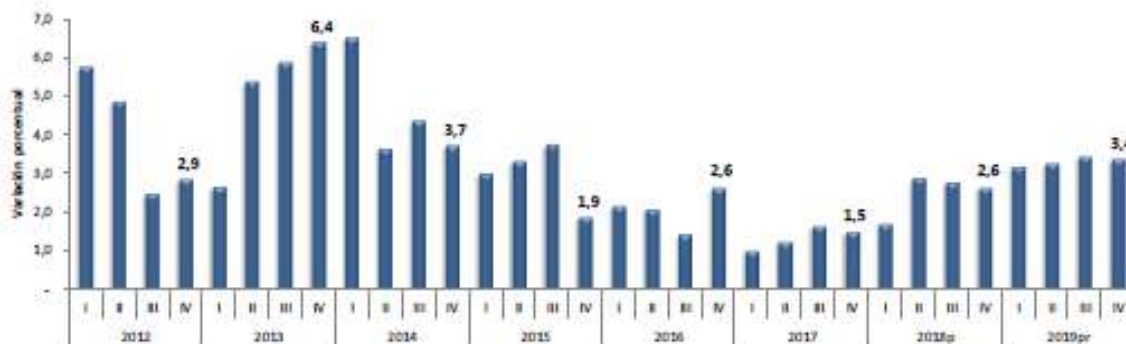
Finalmente menciona que la comunicación transparente entre los distintos departamentos de la empresa será la base para una correcta gestión empresarial.

3.8 Análisis de Sector

La economía colombiana venía presentando desde 2017 a 2019 un leve crecimiento reflejado en el PIB, debido al incremento en las actividades de Administración pública y defensa, comercio al por mayor y al por menor, y al crecimiento de las actividades profesionales, científicas y técnicas. El PIB crece un 2,7% en el año 2018 con respecto al año 2017 (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto IV Trimestre, 2018), y un 3.3% en el año 2019 respecto al año 2018. (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto IV Trimestre, 2019)

Figura 6.

Producto Interno Bruto (PIB – Tasa de crecimiento en volumen 1 (2012-1 – 2019pr - IV



Fuente: DANE, Cuentas nacionales

¹Serie encadenadas de volumen con año de referencia 2015

^ppreliminar

^{pr}provisional

Nota: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto IV Trimestre, 2019)

“Para el año 2018pr, el valor agregado de la actividad distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental crece 2,7% en su serie original comparado con el mismo periodo de 2017p.” (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB), 2018)

Tabla 2.

Suministro de electricidad, gas vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental. Tasas de crecimiento en volumen². 2018pr

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2018 ^{pr} / 2017 ^p	2018 ^{pr} - IV / 2017 ^p - IV	2018 ^{pr} - IV / 2018 ^{pr} - III
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	3,5	3,5	0,6
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales ³	0,9	0,7	-0,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado¹	2,7	2,6	0,5

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

¹Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

²Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

^ppreliminar

^pprovisional

³Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

Nota: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB), 2018)

“Para el año 2019pr, el valor agregado de la actividad distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental crece 2,8% en su serie original, comparado con el mismo periodo de 2018p. (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB), 2019)

Tabla 3.

Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental. Tasas de crecimiento en volumen². 2019pr.

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2019 ^{Pr} / 2018 ^P	2019 ^{Pr} - IV / 2018 ^P - IV	2019 ^{Pr} - IV / 2019 ^{Pr} - III
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	3,3	3,0	0,3
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales ³	1,7	2,0	-0,3
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ¹	2,8	2,7	0,3

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

^{Pr} preliminar

^P provisional

¹ Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

² Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

³ Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales; gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

Nota: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB), 2019)

Sin embargo, para el año 2020, “el Producto Interno Bruto decrece 6,8% en el año 2020pr respecto al año 2019. Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son: Comercio al por mayor y al por menor, construcción, explotación de minas y canteras.” (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV Trimestre 2020pr, 2020)

Figura 7.

Producto Interno Bruto (PIB – Tasa de crecimiento en volumen¹ (2014-I – 2020pr – IV)



Nota: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV Trimestre 2020pr, 2020)

Para el año 2020pr, el valor agregado de la actividad distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental decrece 2,6%, en su serie original, respecto al mismo periodo de 2019p.

Tabla 4.

Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental. Tasas de crecimiento en volumen². 2020pr – Año total

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año total	Anual	Trimestral
	2020 ^{pr} / 2019 ^p	2020 ^{pr} - IV / 2019 ^p -IV	2020 ^{pr} - IV / 2020 ^{pr} - III
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	-2,6	-0,6	4,0
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales ³	-2,5	-1,6	3,1
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado¹	-2,6	-0,9	3,4

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

^ppreliminar

^pprovisional

¹Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

²Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

³Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento

Nota: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV Trimestre 2020pr, 2020)

3.9 Impacto Económico debido al Covid-19

“Al igual que el resto del mundo, la economía colombiana enfrenta uno de los choques más fuertes como consecuencia de la pandemia del Covid-19. Luego de un buen desempeño en 2019, que la llevó a alcanzar una tasa de crecimiento del 3,3%, frente al 0,1% de América Latina y el Caribe (Cepal, 2020), se esperaba que Colombia en 2020 alcanzara un crecimiento económico cercano al 3,5%. Sin embargo, el primer trimestre del año termina enfrentando dos

choques que afectarán la economía mundial en el corto y mediano plazo: la propagación del Covid-19 y la fuerte caída del precio internacional del petróleo. La combinación de estos dos factores está causando grandes traumatismos en el comportamiento económico del país en lo que va del 2020”. (BancodelaRepublica, 2020)

“El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) calculó que la tasa de crecimiento para América Latina y el Caribe se situará en un rango entre el $-1,8\%$ y el $-5,5\%$ en los próximos tres años, donde Colombia, como exportador de petróleo, resultará afectado por su importante atracción de inversión extranjera para financiar su déficit en cuenta corriente (BID, 2020). Por su parte, la Cepal (2020) concluyó que las medidas de contención total tendrían costos en la producción de hasta 67% del Producto Interno Bruto (PIB) y el empleo podría llegar al 64% del empleo formal en América Latina y el Caribe”. (BancodelaRepublica, 2020)

La firma de Investigación Fitch Ratings en su reporte especial del Impacto de las Medidas Frente al Coronavirus en el Sector de Servicios Públicos en Colombia señala lo que: “Para el sector de acueducto, alcantarillado y aseo, las medidas incluyen el congelamiento del ajuste de las tarifas durante el período que dure la emergencia y la reconexión de los usuarios en mora por parte de los prestadores del servicio. Además, se estableció la posibilidad de diferir el pago de los consumos realizados durante los 60 días siguientes a la declaración de Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica el 17 de marzo de 2020, la cual fue extendida hasta el 31 de julio del presente año. Estos valores serán diferidos a 36 meses para el caso de los estratos de la población 1 y 2 y a 24 meses para los estratos 3 y 4”. (FitchRatings, 2020)

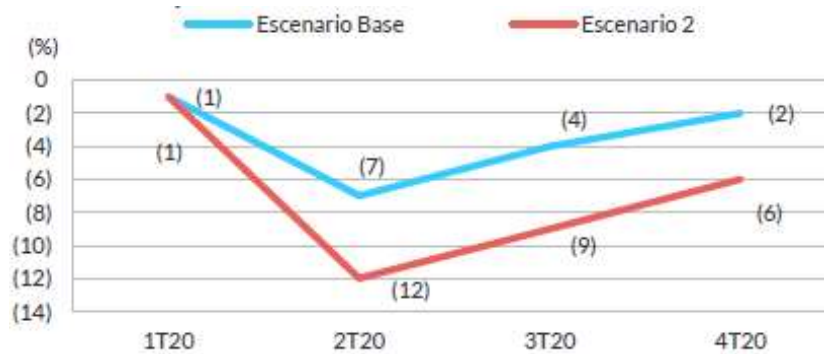
“Como parte de las medidas establecidas por el gobierno en materia de servicios públicos, las empresas debieron reconectar el servicio a todos los usuarios que lo tenían

suspendido y asumir el costo de reconexión. Este proceso no representó un gasto significativo para las compañías en general, por lo que Fitch no espera un cambio relevante en sus estructuras de costos a raíz de las reconexiones, pero sí un debilitamiento en sus indicadores de recaudo durante el año”. (FitchRatings, 2020)

“El sector de acueducto y alcantarillado está expuesto a riesgos de demanda por su estructura tarifaria. Esta define un cargo variable que remunera a las empresas dependiendo del consumo de los usuarios, el cual representa alrededor de 70% de los ingresos totales de las compañías. Por ende, el impacto en la generación de ingresos de las compañías provendrá principalmente de la reducción esperada en el consumo, derivada principalmente de una demanda menor de clientes comerciales e industriales, que representan entre 10% y 40% del total de los metros cúbicos facturados, dependiendo de la base de suscriptores de cada empresa. Además, las compañías se verán impactadas por el congelamiento de las tarifas ordenado por el Gobierno Nacional”. (FitchRatings, 2020)

Figura 8.

Variación Estimada en el Consumo por Suscriptor – Acueducto y Alcantarillado



Nota: (FitchRatings, 2020, pág. 2)

3.10 Los Servicios Públicos en Colombia

Historia

En los artículos 367 a 370 de la Constitución Política de Colombia de 1991, se definen los servicios públicos domiciliarios como aquellos que tienen el propósito de atender necesidades básicas de todos los residentes del país, que lo requieren en forma continua y cuyo disfrute les permite alcanzar condiciones dignas y más saludables, lo que determina la naturaleza masiva del servicio, que además es de naturaleza homogénea. Estos servicios públicos domiciliarios se prestarán directamente por cada municipio cuando las características técnicas y económicas del servicio y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen, y los departamentos cumplirán funciones de apoyo y coordinación. (CorteConstitucionalColombia, 1991)

“En Colombia, el modelo de privatización de los servicios públicos fue acompañado por un énfasis en los subsidios a la demanda. La Ley 142 de 1994 dio comienzo a una serie de

reformas en los servicios públicos, y en pocos años se construyó una nueva estructura institucional. Esta empezó a funcionar con la creación de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), y con la organización de las comisiones de regulación para los sectores de energía eléctrica y gas (CREG), agua potable y saneamiento básico para los sectores de energía eléctrica y gas (CREG), agua potable y saneamiento básico (CRA) y telecomunicaciones (CRT).

El Estado vendió parte de la propiedad de las empresas de generación y de distribución de energía eléctrica al sector privado, y dio lugar al funcionamiento del Mercado Mayorista de Energía; algunas empresas de servicios de aseo se cedieron mediante concesión al sector privado; en el sector de agua potable, de las ciudades más grandes del país tan solo operan dos empresas privadas -Cartagena y Tunja-; los diez y siete grandes operadores del país son públicos”. (Gomez & Silva R, 2008)

“La Ley 142 de 1994 define como servicios públicos domiciliarios, SPD, los servicios de: acueducto, alcantarillado y aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural y distribución de gas combustible. Los SPD pueden ser prestados por las empresas de servicios públicos (oficiales o privadas), los municipios cuando asumen de manera directa la prestación, las comunidades organizadas y por entidades autorizadas.” (Gomez & Silva R, 2008)

“A partir de la constitución de 1991 y las leyes 142 y 143 de 1994, la política de prestación de los servicios públicos domiciliarios cambió radicalmente, estas generaron un nuevo modelo para la provisión de estos. La función del Estado “proveedor” dio paso a la del Estado “regulador”, que controla y supervisa la provisión por parte de los agentes u operadores del SPD

con el supuesto de proteger el bien común y el interés público. En este modelo de privatización de los SPD fue acompañado por un énfasis en los subsidios a la demanda y orientado por los de eficiencia económica, suficiencia financiera, solidaridad, redistribución, simplicidad, transparencia y neutralidad. Además, se hace necesario considerar la base de la tarifa (medición del consumo) y los subsidios. La financiación de los SPD bien sea a través de tarifas y/o impuestos muestra las tensiones que se presentan entre los principios de eficiencia y equidad, y entre los principios de beneficio y de capacidad de pago”. (Gomez & Silva R, 2008). “La Constitución Política Colombiana de 1991 y la Ley 142 de 1994 presentan y desarrollan la norma para la prestación de los servicios públicos domiciliarios, fomentando la descentralización y la posibilidad de participación del sector privado, lo que constituye dos cambios importantes respecto al modelo que se venía gestionando en la prestación de dichos servicios.” (Sánchez & Usaquén, 2012)

“Para garantizar la prestación de los servicios públicos por parte de los municipios, a través del proceso de descentralización de la administración pública, estos se financian en un alto porcentaje con recursos de la nación, a través del Sistema General de Participaciones y Regalías, asegurando recursos que deben llegar a la población más vulnerable. Es por ello por lo que las decisiones respecto al suministro y prestación del servicio deben involucrar a usuarios y trabajadores, así como generar comunidad entre los agentes participantes del sector (empresa, trabajador, usuario) en pro del fortalecimiento institucional y su desarrollo”. (Sánchez & Usaquén, 2012)

Como lo menciona el Estudio sectorial de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado 2019, por la Superservicios, “Dada esta descentralización

administrativa, la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado recae en primera instancia sobre las Administraciones Municipales quienes deben garantizar la provisión de estos. Consecuentemente con dicha política, también se descentralizó consigo la planeación técnica (o de ingeniería, la operación, la administración y el monitoreo de los indicadores de eficacia y efectividad, y el manejo propio de la información y datos primarios de la prestación”. (Superservicios, Estudio sectorial de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado, 2019)

“Con la creación del SUI mediante la Ley 689 de 2001, como un sistema supra institucional, se busca evitar la duplicidad de funciones en materia de información; servir de base a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, quien lo administra, en el desarrollo de sus funciones misionales; establecer y estandarizar requerimientos de información que apoyen las funciones tanto de los ministerios como de las comisiones de regulación, entre otros asuntos.

Para ello, el SUI incluye como fuentes de información, tanto a empresas prestadoras de servicios públicos, como a las alcaldías, las gobernaciones y las corporaciones autónomas regionales, que reportan información utilizada para vigilar y controlar la prestación de los servicios públicos, lo que convierte al SUI en una herramienta multisectorial utilizada no solo para determinar el comportamiento del sector, también es fuente necesaria a la hora de definir políticas de regulación, vigilancia y control”. (Sánchez & Usaqué, 2012)

“A diciembre de 2018, el Registro Único de Prestadores de Servicios Públicos Domiciliarios (RUPS) del Sistema Único de Información (SUI), que administra esta Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) halló el registro de 3.113 prestadores de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, incluyendo prestadores

que atienden centros urbanos y zonas rurales, de los cuales el 83% del registro total, corresponden a prestadores menores o iguales a 2.500 suscriptores, denominados por la regulación económica como pequeños prestadores.” (Superservicios, Estudio Sectorial de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado, 2018)

4. MARCO INSTITUCIONAL

ESPO S.A. “E.S.P” es una empresa ocañera que presta los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en la ciudad de Ocaña, suministrando de una manera oportuna y garantizando la continuidad y calidad de los productos y servicios a nuestros usuarios; clasificados de la siguiente manera según datos tomados en el año 2020:

Tabla 5.

Usuarios 2020

SERVICIO	NÚMERO DE USUARIOS
Acueducto	37.041
Alcantarillado	34.678
Aseo	36.816

Nota: Elaboración propia, a partir de ESPO SA 2020

ESPO S.A. es una empresa de carácter privado, en la cual el Municipio de Ocaña es accionista con una participación accionaria del 34.19% y el 65.81% restante perteneciente a accionistas particulares, desde su creación la empresa se ha comprometido por el mejoramiento, desarrollo de la calidad de vida de nuestros clientes y la ciudad, constituyéndose en una organización bien estructurada, teniendo en cuenta nuestros principios y valores, añadiéndoles la relación que podamos encontrar entre autoridad-responsabilidad, con el fin de poder adaptarnos al cambio organizacional-empresarial que la sociedad y las políticas de gobierno nos imponga.

La empresa ha logrado posesionarse como una de las más sobresalientes del sector; contando con un grupo de talento humano calificado, con sentido de pertenencia, de fácil adaptación al cambio y con un enorme enfoque al trabajo en equipo (EmpresadeServiciosPublicosdeOcañaSA, 2019)

Figura 9.

Misión y Visión ESPO S.A.



Nota: (EmpresadeServiciosPublicosdeOcañaSA, 2019)

Historia

La Empresa de Servicios Públicos de Ocaña, ESPO S.A. “E.S.P.”, nace del proceso de ajuste institucional llevado a cabo en la Empresa Municipal de Servicios Públicos, entidad descentralizada del orden municipal, que concluyó que lo más aconsejable para la viabilidad de la prestación de los servicios públicos, que venían realizando el Municipio de Ocaña a través de este ente público consistía en la creación de una nueva Empresa, esta vez de carácter privado; es así como el Honorable Concejo Municipal de Ocaña, mediante el Acuerdo Municipal No 29 de 1994, facultó al Alcalde Municipal de Ocaña, para que como representante legal participara en la creación de la susodicha empresa; es de destacar que paralelo al proceso de ajuste institucional, se trabajó al tenor y en concordancia con lo reglado con la nueva ley de servicios públicos domiciliarios, que acababa de ser expedida por el Congreso Nacional y que se conoce como la Ley 142 de 1994.

De esta manera y con la participación de muchas personas naturales y jurídicas, que creyeron en el proyecto y con la anuencia del Municipio de Ocaña, como arrendador de los bienes afectados a la prestación de los servicios públicos y así mismo, como accionista de la nueva Empresa, *nace ESPO S.A. “E.S.P” como Sociedad Anónima, constituida mediante Escritura Publica No 246 del 13 de Octubre de 1994, otorgada en la Notaria Segunda de Ocaña debidamente inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Ocaña, bajo el No 613 del libro IX en la página No 40, con Matricula Mercantil No 49-004652-4 y NIT 800245344-2.* El Ejecutivo Municipal sustentando en las facultades otorgadas por el referenciado Acuerdo No 29 de 1994, suscribe con ESPO S.A., el 13 de octubre de ese mismo año, los

Contratos de Arrendamiento No 05 y 06, que recaían en la infraestructura afectada a la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, con un término de duración de cinco (5) años renovables por acuerdo entre las partes (...)

(EmpresadeServiciosPublicosdeOcañaSA, 2019)

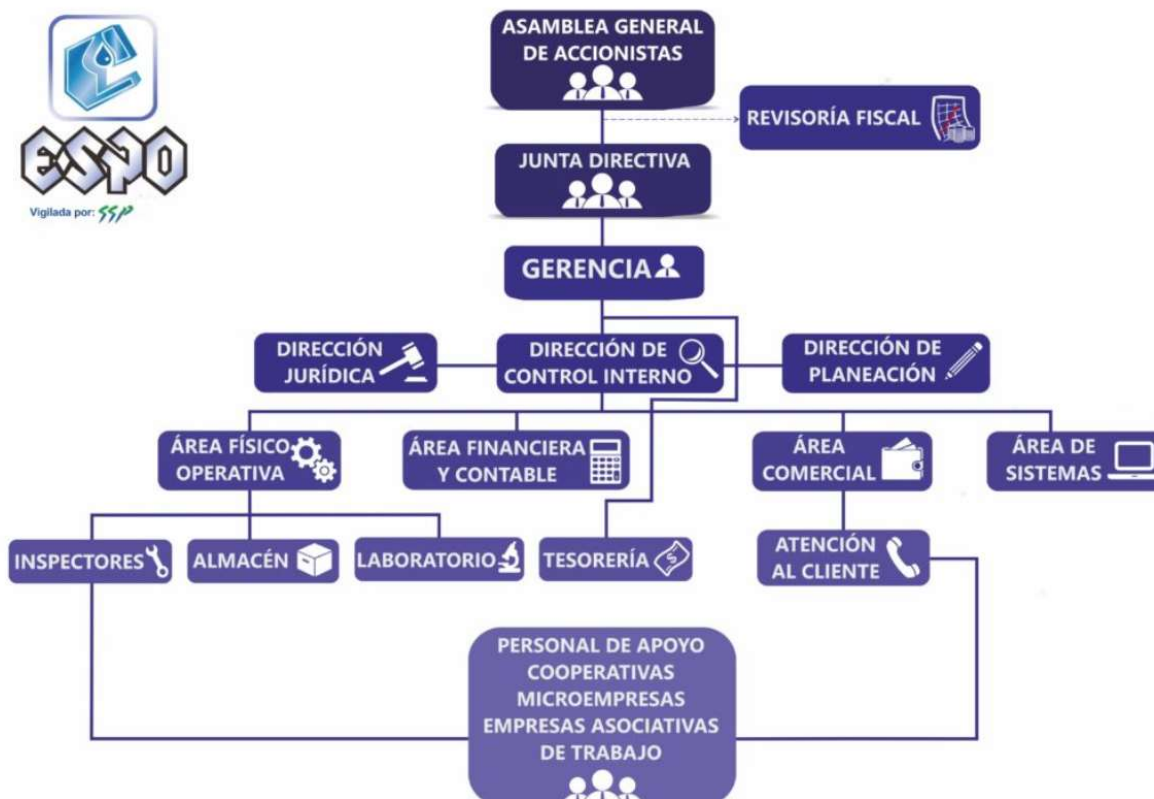
Otros aspectos

La ESPO S.A. durante sus 25 años de existencia se ha ido consolidando como una empresa que se ha ganado a la comunidad ocañera por su eficiente y continua prestación de servicios dentro de los parámetros establecidos por la Superintendencia de Servicios Públicos. Por otro lado, la actual Junta Directa con el apoyo del gerente han implementado diferentes estrategias que han permitido controlar la defraudación de fluidos, logrando aumentar la cantidad de nuevos usuarios y por ende el aumento de los ingresos anuales los cuales han tenido un repunte en los dos últimos años de un 40% logrando así cumplir con las inversiones a las que son obligadas vía tarifa y a su vez la realización de otras obras de carácter social.

Estructura organizacional.

Figura 10.

Estructura organizacional ESPO SA.



Nota: (EmpresadeServiciosPublicosdeOcañaSA, 2019)

Análisis del sector

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia es deber del estado proveer a los ciudadanos en general los bienes y servicios relacionados con el acceso al agua potable, es decir

servicios de acueducto, y la necesidad de mantener la salubridad mediante el drenaje de las aguas residuales en cualquier conglomerado humano.

Ley 142 de 1994, establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, en su artículo 14 define la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluidas las actividades complementarias como la captación de agua cruda, el procesamiento, almacenamiento, conducción y tratamiento.

El municipio de Ocaña es responsable de administrar los recursos del Sistema General de Participación SGP para Agua Potable y Saneamiento Básico APSB y de asegurar la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico. Los recursos del SGP-APSB, son utilizados para otorgar subsidios a los estratos 1, 2 y 3 y para las inversiones que estén definidas en el Plan de Desarrollo Municipal.

En los inicios del año 1993 se elaboró un estudio del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado de la ciudad de Ocaña a través del Plan de Ajuste Institucional, mediante el Acuerdo No. 16 del 13 de Julio de 1994 nace ESPO S.A. "E.S. P" como Sociedad Anónima,

El Sistema de Acueducto del Municipio de Ocaña se encuentra a cargo de dos empresas que se describen a continuación:

Empresa de Servicios Públicos Ocaña – ESPO S.A

Esta empresa para abastecer al Municipio de Ocaña cuenta con dos Sistemas de acueducto. El primero capta el agua del Río “Tejo” por medio de una bocatoma lateral, de allí es conducida por un canal abierto de sección rectangular de una longitud de 20m, donde llega al

desarenador de tipo convencional con el que cuenta el sistema, de este sale una tubería de 16” de diámetro de una longitud de 4.200m que llega a la Planta de Tratamiento de Agua Potable; la cual es de tipo convencional que funciona las 24 horas del día.

Después de tratada el agua esta es almacenada en un tanque de concreto que se encuentra ubicado en la planta de tratamiento, del cual sale una tubería de 12” de diámetro las cuales abastecen a una red de distribución del Municipio de Ocaña.

Y la segunda es captada del Río “Catatumbo” por medio de una presa y una bocatoma lateral, de allí es conducida por un canal de sección rectangular por una longitud de 7,8m, donde llega al desarenador de tipo convencional con el que cuenta el sistema, de este sale una tubería de 18” de diámetro de una longitud de 54m que llega a la Planta de Tratamiento de Agua Potable; la cual es de tipo convencional que funciona las 24 horas del día.

Asociación de Amigos Usuarios del Acueducto Independiente

El agua para el abastecimiento este Sistema de Acueducto del Municipio de Ocaña es captado de la afluyente la Quebrada “Brava” la captación se realiza por medio dos bocatomas la primera es una bocatoma de tipo lateral, de allí es conducida por canal de sección rectangular, donde llega al primer desarenador con el que cuenta el sistema, es conducido por una tubería de 2”, 3” y 4” de diámetro de PVC hacia la planta de tratamiento de Agua Potable, la segunda bocatoma es de tipo lateral, de allí es conducida por una tubería de 6” de diámetro de PVC, donde llega al segundo desarenador, es conducido por una tubería de 3” y 4” de diámetro de PVC por una longitud de 7.000 m hacia la planta de tratamiento de Agua Potable; esta planta de

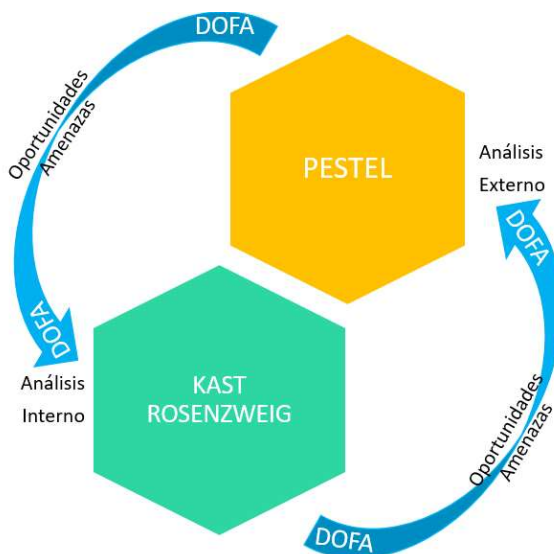
tratamiento es de tipo compacta. Después de tratada el agua, es almacenada en un tanque de concreto; del cual sale una tubería de 3” de diámetro la cual abastece a una red del Casco Urbano del Municipio de Ocaña.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología para analizar el plan estratégico de ESPO S.A. se desarrolló en tres etapas, la primera busca examinar el entorno externo de la empresa basándose en el análisis de PESTEL, en la segunda se detalla el entorno interno utilizando el modelo Kast y Rosenzweig, y, por último, se analizó la información recopilada en los dos puntos anteriores a través del DOFA para evidenciar las amenazas y oportunidades de mejora de la empresa.

Figura 11.

Diseño Metodológico



Nota: Elaboración Propia

5.1 Análisis de PESTEL

El análisis de PESTEL es una herramienta descriptiva del entorno general de una empresa, es decir, analiza el contexto de todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias a corto y largo plazo. (Parada P. , 2017)

El análisis se realiza a partir de los siguientes factores: Políticas, son aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa; Económicas, se analiza los datos macroeconómicos; Sociales, se analiza la evolución demográfica, patrones culturales, es decir, las tendencias sociales puedan afectar el proyecto de negocio; Tecnológicas, hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico; Ecológicas, se analiza la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental y los posibles cambios normativos en esta área; Legales, se analiza legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados. (Parada P. , 2017)

Figura 12.

Análisis PESTEL para ESPO S.A.



Nota: Elaboración Propia basado en el análisis PESTEL

5.2 Modelo Kast y Rosenzweig

Es un enfoque de sistemas aplicado a la administración de las organizaciones, desarrollado por F. Kast y J. Rosenzweig, en el que describen que cada empresa puede ser visualizada como un sistema, “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de suprasistema ambiental” (Kast & Rosenzweig, 1988)

Según el modelo de Kast y Rosenzweig una empresa puede ser analizada descomponiéndola en cinco subsistemas principales: el subsistema de fines y objetivos, incluye

el conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad; el subsistema tecnológico comprende las metodologías, entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos y así alcanzar los objetivos de la organización; el subsistema psicosocial abarca a los diferentes actores de la empresa y a sus relaciones entre sí y con la organización; el subsistema estructural incluye la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial; y el subsistema gerencial aglutina, organiza y controla los otros subsistemas, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. (Kast & Rosenzweig, 1988)

Figura 13.

Modelo Kast y Rosenzweig para ESPO S.A.



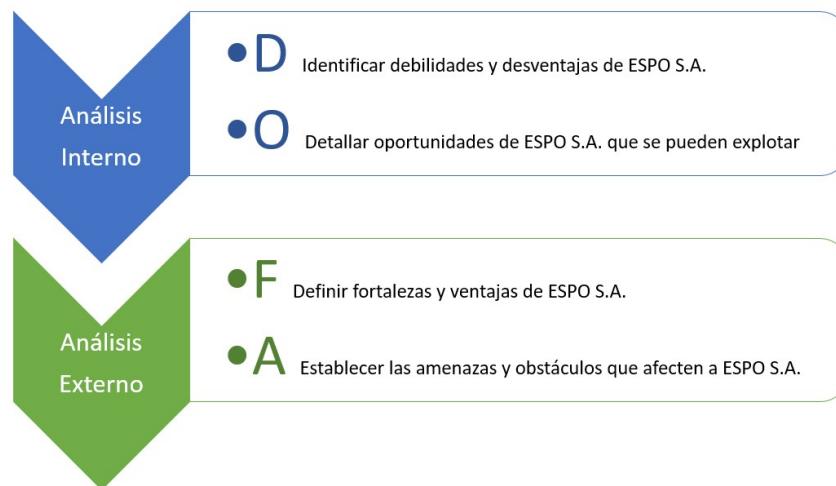
Nota: Elaboración Propia basado en el modelo Kast, F. y Rosenzweig

5.3 DOFA

La matriz DOFA es un acrónimo conformado por las primeras letras de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. El análisis DOFA¹ es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.

Figura 14.

DOFA Análisis para la ESPO S.A.



Nota: Elaboración Propia basado en el modelo Kast, F. y Rosenzweig

¹ En 1965, H. Igor Ansoff fue el responsable de introducir el FODA (o SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: “Corporate Strategy: An Analytic Approach Policy for Growth and Expansion” (McGraw Hill).

El análisis se compone en dos etapas: la primera, se elabora una lista de factores en cada componente de la matriz y se realiza una lluvia de ideas para luego plasmar la decantación y priorización de los factores más relevantes o significativos para ESPO S.A. En segundo lugar, se generan las estrategias y acciones, con base en el enfrentamiento por pares de los factores FO, DO, DA y FA.

Figura 15.

DOFA para Estrategias y Acciones para la ESPO S.A.

Factores Externos Factores Internos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO	FA
Debilidades	DO	DA

Nota: Elaboración Propia basado en el modelo Kast, F. y Rosenzweig

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se expondrán los resultados obtenidos en la revisión de la metodología propuesta con el modelo PESTEL y el modelo Kast y Rosenzweig, para finalmente analizar la información recopilada de estos dos con una matriz DOFA, y de esta manera evidenciar sus debilidades y amenazas, con el fin de proponer un plan de acción y oportunidades de mejora para la ESPO S.A.

6.1 Análisis del entorno externo de la organización - Análisis PESTEL

Es importante para ESPO S.A. analizar el entorno en el cual prestan sus servicios con el fin de conocer la situación actual a la que se enfrentan y en base a ello alinear las políticas y estrategias necesarias que permitan la sostenibilidad de las empresas. A continuación, se presenta el análisis PESTEL de la empresa.

6.1.1 Análisis Económico

- Incertidumbre frente a modificación del estatuto de rentas municipales de Ocaña, se debe manejar un sistema de incentivos y desincentivos en el comportamiento tributario, que evidencie la existencia de un sistema fiscal que permita lograr el crecimiento económico y social a través del gasto en el municipio. (Birg, Poterra , & Slemron)

- Crecimiento no planificado de la ciudad de Ocaña, ocasionaría el cambio de categorización del municipio, actualmente se encuentra en cuarta categoría de acuerdo con el Sistema General de Participaciones –SPG, que tiene en cuenta para la categorización la proporción de su población y el monto de los ingresos anuales de libre destinación. (DNP, 2014)
- Por motivos del Covid-19, la Empresa de Servicio Públicos de Ocaña y la administración municipal llegaron al acuerdo de congelar los pagos que la empresa presta en el municipio para los estratos 1y2.
- Mediante la Ley de Plan Nacional de Desarrollo, Ley 1955 de 2019 se establece un beneficio tributario para los departamentos de la Guajira, Norte de Santander y Arauca con el fin de atraer Inversión Extranjera. El beneficio consiste en una tarifa del 0% de renta en determinados tiempos y bajo ciertas condiciones previstas en la Ley.

6.1.2 Análisis Social

- Con respecto al personal profesional, el país cuenta con un número importante de personal especializado tanto en las áreas de ingeniería civil y sanitaria, como en administración, ciencias sociales y economía para un manejo integral de las empresas de agua y saneamiento. Sin embargo, se requiere del entrenamiento en campo que garantice la capacidad para apropiarse de las tecnologías.

- La situación laboral es un aspecto que aqueja hoy día a muchas personas en el municipio, pues no cuentan con un empleo estable para poder suplir sus necesidades, y más cuando en el hogar hay personas que dependen del salario para poder sobrevivir.
- Aumento de la cantidad de personas por vivienda en estratos 1 y 2, debido a que Ocaña es actualmente el segundo municipio receptor de población desplazada en Norte de Santander después de Cúcuta. (Departamento Administrativo de Planeación & Alcaldía de Ocaña, 2020)
- Percepción de inseguridad por presencias de grupos armados ilegales por cercanías con el Catatumbo, como conciencia el municipio de Ocaña se encuentra ubicado sobre un importante corredor estratégico para el tráfico de insumos químicos, el procesamiento de drogas y la comercialización de la cocaína en el exterior a través de la frontera venezolana (Dinero, 2020)

6.1.3 Análisis Tecnológico

- La aplicación de la tecnología en el campo de la prestación de servicios públicos se ha desarrollado en el transcurso del tiempo. Introducir innovación tecnológica en la empresa, está vinculada a agilizar el trabajo del personal, disminuyendo tiempos y optimizando costos.
- Mayor precisión en la medición y control por “el internet de las cosas” en instrumentos de micromedidores de agua digitales y facturación del servicio en sitio.
- El manejo de la información de clientes, facturación, consumos y recaudos, las juntas administradoras del acueducto no cuentan con los recursos necesarios para hacer eficientes estos procesos, en la mayoría de los sistemas no existen dispositivos para la medición de consumos ni programas de facturación.

- Gestión Integral del Recurso Hídrico. Adopción de metodologías y tecnologías que consideren las particularidades económicas, sociales, ambientales y económicas de la zona rural.

6.1.4 Análisis Ecológico

- En la medida que aumenta la demanda del recurso hídrico como consecuencia del crecimiento de las zonas urbanas, y de las necesidades industriales, energéticas y agrícolas, así como por la concentración de la población en las principales cuencas abastecedoras, el gobierno debe propiciar acciones para la adecuada racionalización y regulación del recurso (Diaz Granados M., 2009)
- Contaminación fuentes hídricas. Inadecuado manejo de residuos que genera contaminación del suelo y agua.
- Deforestación y erosión de suelos por acción antrópica, lo cual genera deslizamientos, contaminación del agua por alta sedimentación que implica suspensión del servicio de agua por imposibilidad de tratamiento con altas turbiedades.
- Cambio Climático. La variabilidad del clima, con largas temporadas de lluvia y sequías, genera alteraciones en la prestación de servicios de acueducto y alcantarillado (IDEAM, 2012).
- Disminución de las toneladas dispuestas en el relleno sanitario La Madera.
- Disminución del caudal del río Algodonal y Tejo que abastece las plantas de tratamiento de agua potable.

6.1.5 Análisis Legal

- El marco legal vigente representa un importante avance. Éste reconoce la responsabilidad del municipio en la prestación de los servicios de agua y saneamiento. Adicionalmente la legislación distingue y caracteriza las diferentes funciones que deben cumplir las empresas que prestan estos servicios
- Nuevas metodologías para el cálculo tarifario de los servicios públicos domiciliarios regulador por la Comisión de Agua Potable y Saneamiento Básico - CRA.
- Planes Departamentales de agua de segunda generación -Agua para la prosperidad y creación de nuevo programa para la inversión en Agua Potable
- Sistema General de Riesgos Laborales (Ley 1562 de 2012): Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

6.1.6 Análisis Político

- El Gobierno Nacional a través de diferentes entidades y ministerios ofrece a las micro, pequeñas y medianas empresas acceso a programas de capacitación, asesoría y relacionamiento comercial que les permitan detonar su crecimiento y mejorar su productividad (COMERCIO, 2020).

- El Plan de Desarrollo Actual, con la economía naranja, está orientado en recuperar la economía mediante estrategias productivas que contribuyan a la competitividad, el empleo y una diversificación a nivel productivo
- Financiación con recursos públicos. En Colombia, durante el período 2018- 2022, se presentó un incremento del 17.5% en términos reales con respecto al período 2010-2018 (11,1 billones de pesos), para la inversión de recursos para proyectos de agua potable para mejoramiento de estructuras y construcción de sistemas de potabilización y tratamiento de aguas residuales.

ENTORNO	VARIABLE	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Análisis Ecológico	Aumenta la demanda del recurso hídrico como consecuencia del crecimiento de las zonas urbanas, y de las necesidades industriales, energéticas y agrícolas.				X			X		
	Contaminación fuentes hídricas. Inadecuado manejo de residuos que genera contaminación del suelo y agua				X			X		
	Deforestación y erosión de suelos				X			X		
	Cambio Climático variabilidad del clima					X			X	
	Disminución de las toneladas dispuestas en el relleno sanitario La Madera					X			X	
	Disminución del caudal del río Algodonal y Tejo				X			X		
Análisis Legal	Reconoce la responsabilidad del municipio en la prestación de los servicios de agua y saneamiento.	X								X
	Nuevas metodologías para el cálculo tarifario de los servicios públicos domiciliarios regulador por la CRA.		X						X	
	Planes Departamentales de agua de segunda generación.			X						X
	Planes Departamentales de agua de segunda generación.			X						
	Sistema General de Riesgos Laborales (Ley 1562 de 2012).		X							X
Análisis Político	El Gobierno Nacional a través de diferentes entidades y ministerios ofrece a las micro, pequeñas y medianas empresas acceso a programas de capacitación.			X					X	

ENTORNO	VARIABLE	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Economía naranja, está orientado en recuperar la economía mediante estrategias productivas que contribuyan a la competitividad, el empleo.		X							X
	Financiación con recursos públicos, para proyectos de agua potable para mejoramiento de estructuras y construcción de sistemas de potabilización y tratamiento de aguas residuales.			X						X

Nota: Elaboración propia

6.2 Modelo Kast & Rosenzweig

Para elaborar el diagnóstico interno de la empresa ESPO S.A., se usó el modelo metodológico de Kast & Rosenzweig, con el fin de analizar el direccionamiento estratégico, los procesos misionales, clima y cultura organizacional y la razón de ser de la empresa. Se aplicaron entrevistas a 5 colaboradores que se desempeñan en los cargos de alta dirección, una muestra de 5 colaboradores encargados de la parte operativa y una muestra de 10 clientes/usuarios que fueron a presentar alguna petición en las oficinas de atención al usuario.

Finalmente, fue de gran apoyo para realizar el diagnóstico, contar dentro del grupo de trabajo con un miembro de la empresa, el cual ocupa el cargo de jefe financiero desde hace 5 años; esto permitió tener una percepción más amplia de la situación interna. Los resultados se presentan por subsistemas identificando inicialmente las potencialidades y posteriormente los problemas para cada uno de ellos.

6.2.1 Subsistema razón de ser

6.2.1.1 *Potencialidades*

La razón de ser de ESPO S.A. es la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en la ciudad de Ocaña, acorde a la Ley 142 de 1994 y a la normatividad vigente emitida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA. En la empresa, los procesos de potabilización del agua y la prestación de los servicios de alcantarillado y aseo se ejecutan respetando los principios de calidad, continuidad y confiabilidad de los servicios, mediante el cobro de tarifas justas acorde a los costos y necesidades de los sistemas aducción, conducción, tratamiento y disposición final, establecidos dentro de su Plan de Obras e Inversiones Regulados – POIR.

Adicionalmente, la empresa es respetuosa de los órganos de control, acatando los requerimientos y recomendaciones emitidas. Dan cumplimiento a sus obligaciones con el Estado, sus proveedores y gastos administrativos, lo que refleja un buen manejo de los recursos financieros.

Finalmente, es importante resaltar como una potencialidad en el subsistema de razón de ser, que en la ciudad existen dos instituciones de educación superior y un establecimiento del SENA con niveles de formación a fines a los temas relacionados con la empresa: ingeniería civil, ambiental y mecánica, derecho, administración, contaduría, competencias laborales, potabilización de agua, entre otras.

6.2.1.2 *Problemas*

En la ESPO S.A. a pesar de tener establecida una misión y visión, estas no son medidas, por lo que no se cuenta con un plan de dirección estratégica que permita establecer y reorientar el rumbo, carecen de principios y valores corporativos, no cuentan con un modelo de responsabilidad social empresarial y un plan de sostenibilidad. Esta situación hace vulnerable su futuro.

6.2.2 Subsistema estructural

6.2.2.1 Potencialidades

La empresa ESPO S.A. tiene más de 25 años de antigüedad ofreciendo los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en la ciudad de Ocaña; en la cual no tiene una competencia directa que le haga peso a sus ingresos. Actualmente cuenta con un organigrama establecido desde su año de fundación, en la cual se identifican claramente las líneas de mando jerárquicas y los requisitos para suplir los cargos.

Desde el año 1994, la empresa opera en calidad de arrendamiento dos plantas de tratamiento de agua potable (El Algodonal y El Llanito) y las redes de conducción de acueducto y alcantarillado. En el 2009 adquirió unos terrenos ubicados en la vereda la Madera para la construcción y puesta en funcionamiento de un relleno sanitario regional, su sede administrativa se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad, lo que permite un fácil acceso de los usuarios. Finalmente, en el año 2020 recibió la operación de la planta de tratamiento de agua residuales El Filipote, la cual trata las aguas de aproximadamente 3.000 usuarios de los 38.000 que actualmente existen.

La ESPO S.A. cuenta con un manual de funciones para el personal administrativo en el cual se plasma la descripción del puesto y las responsabilidades asignadas. El personal administrativo está directamente en nómina y se encuentra conformado por 53 colaboradores de los cuales el 30% son mujeres. El equipo operativo está compuesto por 118 colaboradores, de los cuales 18 se encuentran vinculados directamente con contrato de trabajo con la empresa y el restante mediante prestación de servicios.

6.2.2.2 Problemas

El organigrama actual de la ESPO S.A. no refleja las necesidades de las organizaciones de hoy en día, por lo cual su estructura es débil hasta el punto de no contar con un área de recursos humanos, área de calidad y un área de formulación de proyectos. La empresa no tiene documentados los procesos y procedimientos tanto del personal administrativo como del personal operativo, lo que dificulta la medición de indicadores de cumplimiento y las estrategias de mejora continua.

La figura legal de operación de los servicios de acueducto y alcantarillado no le dan estabilidad jurídica a la ESPO S.A., tal es así que actualmente se encuentra en un limbo judicial el proceso para la concesión de los servicios públicos. El nivel de endeudamiento a corte de diciembre de 2020 es del 58% y su margen de utilidad es del 3,5%.

6.2.3 Subsistema tecnológico

6.2.3.1 Potencialidades

En la empresa ESPO S.A. el personal operativo tiene los conocimientos necesarios para realizar el proceso de potabilización y cuenta con los equipos para este proceso. Adicionalmente se tiene un laboratorio de aguas que permite realizar el control microbiológico y el análisis fisicoquímico del proceso de purificación, utilizando los equipos e insumos pertinentes. La empresa posee una flota de diez (10) vehículos compactadores para la recolección y disposición final de los residuos sólidos, los cuales tienen un software instalado que permite analizar el control de encendidos, paradas y los kilómetros recorridos.

En la sede administrativa se encuentran vinculados laboralmente dos ingenieros de sistemas, los cuales son los encargados de administrar el software para la facturación de los servicios y dar el soporte técnico para los equipos de cómputo y de conectividad. Todo el personal administrativo tiene un computador de mesa o portátil con conexión a internet y con los programas administrativos necesarios y el software integrado ERP.

6.2.3.2 Problemas

Se pudo evidenciar que la empresa no tiene documentando el proceso de potabilización y las posibles acciones que se deben tomar cuando las condiciones climáticas y del ambiente varían, este proceso es realizado basado en la experiencia del personal operativo que tienen más de 20 años trabajando en la ESPO S.A., lo cual dificulta la medición y control de indicadores de cumplimiento. Las plantas de tratamiento de agua son convencionales, es decir que los procesos no se encuentran automatizados y se requiere de la fuerza del personal de manera permanente para realizar el tratamiento y bombeo del agua, entorpeciendo la toma de

decisiones, en la medida que se desconoce de manera oportuna los niveles de tanques, niveles de turbiedad y potabilización, entre otros.

El software actual (SOLIN ERP) que tiene la empresa para los procesos de facturación comercial y contabilidad no es eficiente y demora los procesos de reporte de información. Desde el año 2018, se está desarrollando un software propio para mejorar estos procesos, pero no se evidencia un avance significativo en su desarrollo, por lo que no se solucionara el problema actual en un corto plazo. Según los entrevistados se presentan intermitencia en la conexión a internet, además de la imposibilidad de acceder al sistema actual para trabajar fuera de la sede administrativa.

6.2.4 Subsistema psicosocial

6.2.4.1 *Potencialidades*

En ESPO S.A. según los entrevistados, la escala salarial es justa para la gran mayoría, además de que estas se cancelan oportunamente. Las condiciones laborales como puestos de trabajo, iluminación y ventilación son buenas, adicionalmente cuentan con un espacio para tomar un refrigerio. Durante los últimos 10 años la empresa ha otorgado una bonificación en diciembre acorde al desempeño financiero durante el año.

Según los nuevos cambios normativos, tecnológicos o sobre los procesos operativos, la empresa envía a sus colaboradores a capacitaciones asumiendo la totalidad de los costos.

6.2.4.2 *Problemas*

En este subsistema según los entrevistados y la opinión del miembro del grupo, se evidencia como un problema la falta de un área de recursos humanos que gestione todo el proceso de selección, promoción y crecimiento del talento humano. Esta situación ha generado una alta rotación del personal y pérdida en la continuidad de los procesos internos de la ESPO S.A.

Adicionalmente, los colaboradores entrevistados mencionaron que en la empresa no existe un ambiente de confianza con la gerencia, manifestando que sus opiniones no son tenidas en cuenta y que no participan en las decisiones importantes. No se cuenta con un proceso de medición de desempeño y tampoco con un apoyo psicológico frente a situaciones personales o laborales.

Algunos miembros del equipo de colaboradores hablaron de tener sobre carga laboral e inclusive han desempeñado funciones que no van acorde con su cargo, no tienen autonomía para tomar decisiones y cualquiera de ellas debe ser previamente autorizada por la gerencia. Además, comentaron que sus objetivos personales no van de la mano con los de la empresa, pues esta última no ofrece ningún tipo de apoyo.

Finalmente, los entrevistados declararon que dentro de la empresa no se cuenta con un buen ambiente laboral, pues no se les ofrece ningún tipo de salario emocional, se observan falta de apoyo entre los mismos colaboradores y algunos han sido objetos de chismes, términos despectivos y tratos inhumanos.

6.2.5 Subsistema de gestión

6.2.5.1 Potencialidades

La percepción de los entrevistados es que la ESPO S.A. cuenta con buenas relaciones con los proveedores y con las entidades bancarias, lo que le ha permitido tener buenos precios y facilidades de pago en los insumos necesarios para la potabilización y reparación de redes de acueducto y alcantarillado. Actualmente, la empresa no tiene un competidor directo en la ciudad de Ocaña que ponga en riesgo la continuidad del negocio, a pesar de existir dos acueductos comunales que prestan el servicio a solo un 2% de la población. Financieramente, la empresa realiza un control presupuestal y lleva al día su contabilidad, lo que le permite apoyar algunas decisiones gerenciales y dar cumplimiento a las obligaciones con el Estado, sus proveedores y colaboradores.

6.2.5.2 Problemas

Se evidencia que en la empresa no se tiene definido un direccionamiento estratégico alineado con las necesidades de sus grupos de interés, con el crecimiento poblacional y con la evolución que la sociedad ha tenido en los últimos 10 años. A pesar de contar con una misión y visión documentada, éstas no son interiorizadas ni divulgadas dentro de la empresa, lo cual ha ocasionado que las acciones tomadas y el trabajo de sus colaboradores no estén alineadas hacia un objetivo común.

Los usuarios de los servicios manifestaron que no tienen una buena relación con la empresa, debido a que en algunas ocasiones han sido objetos de malos procedimientos en los cambios de medidores, errores de lecturas, una tarifa exageradamente alta e incluso han escuchado que algunas personas le han suspendido el servicio por no pago en horas de la

madrugada. Los colaboradores entrevistados reconocen que la empresa no tiene una buena imagen frente a los usuarios, debido a ciertas acciones puntuales que han sido divulgadas y masificadas en las redes sociales.

Actualmente, la empresa no realiza un análisis de su entorno externo, lo que ocasiona un desconocimiento de las amenazas y oportunidades, para poder hacerle frente oportuno a situaciones de riesgo. Los colaboradores y los usuarios comentaron que le empresa presta en general un buen servicio, pero no hay un valor agregado que marque la diferencia a pagar por el servicio ofrecido.

A pesar de que la empresa es privada y no está obligada a realizar una rendición pública de cuentas sobre los recursos que maneja, la percepción de algunos usuarios entrevistados es que dentro de la misma se crearon intereses personales y consideran que el manejo de los dineros no ha sido el mejor, además mencionaron que la ESPO S.A. no le retribuye nada a la naturaleza, más aún cuando su principal insumo es el agua que se capta del río Algodonal. Frente a los comentarios de los usuarios, los colaboradores entrevistados coincidieron en que esas apreciaciones se deben a la falta de una política de gobierno corporativo y a la aplicación de una política de responsabilidad social empresarial que permita construir sostenibilidad.

6.3 Matriz DOFA ESPO S.A.

Teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado en el capítulo tercero, se determinó que la norma ISO 26000 es la más adecuada para implementar en las empresas de servicios públicos

domiciliarios y en especial en la ESPO S.A., pues el cumplimiento de sus principios y materias a través de estrategias y acciones logrará sistemáticamente una mejoría en los aspectos económicos, sociales y ambientales de la organización, beneficiando a su grupo de interés. Por lo tanto, se presenta en la siguiente tabla una matriz DOFA enfocada en los principios y materias de la norma ISO de relevancia para la empresa, según los resultados obtenidos anteriormente en el análisis PESTEL y en el modelo de Kast y Rosenzweig.

Tabla 8.*Matriz DOFA*

PRINCIPIO/ MATERIA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Rendición de cuentas	La ESPO S.A. no tiene estructurado un programa de rendición pública de cuentas	La sostenibilidad y continuidad de las empresas dependen actualmente de la percepción favorable de la comunidad, además del acercamiento que se obtendría	La empresa realiza una rendición económica anual a sus accionistas	La normatividad de los servicios públicos establece una medición periódica del componente ambiental y económico
Transparencia	1) La ESPO S.A. no tiene un modelo de política de R.S.E., 2) No incluye en su misión el principio de transparencia, 3) No tiene una política de comunicación interna y externa, 4) No publica los informes financieros	1) Nuevas metodologías para el cálculo tarifario de los servicios públicos, 2) Apoyo de organismos internacionales en la consolidación de políticas justas y transparentes	1) La empresa cuenta con un manual de contratación basado en la Ley 80 de 1993, 2) Para la celebración de contratos mayores a 150 SMMLV el gerente requiere autorización de la Junta Directiva	Supervisión, control e inspección permanente de la Superservicios, la Contraloría y la Comisión de Regulación, enfocados en el correcto manejo de los recursos
Prácticas anticorrupción	1) En la ESPO S.A. no se cuenta con una política para prevenir y sancionar prácticas corruptas, 2) No se brinda educación a los colaboradores para prevenir este tipo de prácticas	Modelos y prácticas internacionales de fácil adopción	En la empresa existe la figura de la revisoría fiscal y la auditoría externa	Promulgación de un nuevo marco normativo sancionatorio de conductas corruptas en las organizaciones

PRINCIPIO/ MATERIA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Comportamiento ético	1) No existe un código de ética, 2) No se promueven en la ESPO S.A. un comportamiento ético, 3) No existen valores y principios corporativos	Tendencia global de un desarrollo sostenible a través de conducta éticas	Colaboradores con formación en principios y valores	Una sociedad con valores y principios trastocados
Gobernanza	1) En la ESPO S.A. no hay un direccionamiento estratégico enfocado hacia la RSE, 2) No se optimizan los recursos humanos y ambientales	Modelo de estrategias internacionales que fomentan la gobernanza en las organizaciones	Comité de trabajo permanente de asesores de la gerencia	Falta de políticas y de interés gubernamental de apoyo hacia prácticas de gobernanzas
Prácticas justas de operación	1) En los procesos de contratación y de compras no se gestionan prácticas ambientales, inclusión e igualdad, 2) No existe una matriz de riesgos de corrupción, 3) No se ha culturizado la participación en políticas públicas	Niveles de exigencia en la competencia que obligan a la ESPO S.A. a trabajar con prácticas justas	Libre participación en política	Proveedores y contratistas vulnerables a conductas ilegales
Asuntos de consumidores	1) No se ofrece un programa de educación dirigido a los usuarios sobre servicios públicos, 2) No hay un responsable y no se socializa la política de protección de datos personales, 3) No está documentado el procedimiento para la atención de quejas de los usuarios	Conocimiento de los usuarios frente al servicio que se presta en la empresa	1) Se ofrece un servicio de calidad y continuo en el cual se garantiza los parámetros establecidos por la autoridad en salud, 2) Se han implementado canales de atención virtual.	Exceso de requerimientos de los usuarios que sobrepasan la capacidad de respuesta, aumentando los silencios administrativos

PRINCIPIO/ MATERIA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Prácticas laborales	1) No existe un área de recursos humanos, 2) No se tiene establecido un procedimiento para el reclutamiento, selección y promoción del talento humano, 3) No hay un programa de educación en capacidades blandas y duras	1) Oferta de talento humano local, 2) Programas de educación en gestión del talento humano	1) La empresa cumple oportunamente con las obligaciones legales en materia laboral, 2) Existe un comité de convivencia laboral	Retiro de personal atraídos por mejores ofertas y climas laborales
Desarrollo de la comunidad	1) La empresa no tiene en cuenta a la comunidad para tomar decisiones, 2) La ESPO S.A. no se vincula en los problemas comunitarios, 3) No se mide el impacto de sus actos en la comunidad	interés de la comunidad de participar activamente en los procesos de la empresa	Vinculación de la empresa en programas a fines a los servicios públicos domiciliarios	Gobernantes con un interés político y económico por encima de los intereses comunitarios
Medio ambiente	1) En ESPO S.A. no se ha trabajado sobre energías limpias, prácticas de reciclaje y reúso, 2) No se estimula el ahorro de papel, 3) No se realizan campañas sobre el ahorro y uso del agua potable.	Acompañamiento de entidades nacionales y organismos internacionales para la implementación de un modelo de gestión ambiental	Manejo integral de los residuos orgánicos mediante prácticas que disminuyen el impacto en el suelo.	Contaminación y agotamiento del recurso hídrico

Nota: Elaboración propia

7. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados de la DOFA, y como se mencionó anteriormente en los objetivos, se identificará a continuación un plan de intervención del modelo de R.S.E. para la gerencia de la empresa ESPO S.A.; para esto se tomará como base los principios y materias fundamentales de la norma ISO 26.000:2010 con un especial énfasis en lo referente a la integración de la responsabilidad social en toda la organización, de acuerdo al capítulo 7, en el cual se hace énfasis a entender en integrar la responsabilidad social de una organización, la comunicación relacionada con la responsabilidad social, mejorar la credibilidad de una organización en materia de responsabilidad social, revisar el progreso y mejorar el desempeño y evaluar las iniciativas voluntarias de responsabilidad social.

Por lo anterior se formuló un plan de intervención para la empresa de servicios públicos EPSO en lo concerniente a la Responsabilidad Social, según la Norma ISO 26.000, en siete pasos básicos.

Figura 16.*Flujograma.*

Nota: Elaboración propia con base en la Norma ISO 26.000:2010

Teniendo en cuenta lo antes descrito, a continuación, se presenta el plan de intervención, basado en los principios de la Norma ISO 26.000:2010, que podrá ser aplicado en la empresa ESPO S.A. Este plan está compuesto en dos grandes ejes así: Social y Ambiental, adicionalmente está anclado a la estrategia de la empresa y cuenta con indicadores.

Figura 17.

Esquema RSE



Nota: Elaboración propia

7.1 Modelo de RSE para la ESPO S.A.

El siguiente modelo sobre RSE enfocado en los aspectos social y ambiental acorde a los principios y materias de la norma ISO 26.000:2010, busca que la ESPO S.A. mejore sistemáticamente su sostenibilidad y sustentabilidad beneficiando a sus grupo de interés. Se presenta en las siguientes tablas el desarrollo de cada principio o materia definido en la norma ISO y que según el análisis de resultados presentan debilidades o amenazas, además de las estrategias e indicadores de medición para su cumplimiento.

Tabla 9.
Rendición de Cuentas

RENDICIÓN DE CUENTAS					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
Realiza rendición pública de cuentas ante la sociedad.	La alta dirección solo rinde cuenta ante la asamblea. La ESPO SA no tiene estructurado un componente de rendición de cuenta ante la comunidad en general.	Estructurar e implementar un programa de rendición pública de cuentas para la comunidad	1/06/2021	31/12/2021	Proporción de implementación programa de rendición = Número de actividades ejecutadas según el plan / Numero de actividades planeadas en el plan de rendición
Las partes interesadas realizan escrutinios a la empresa en la gestión de RSE	La comunidad no ha mostrado interés de manera organizada en realizar controles en la gestión económica, social y ambiental de la ESPO SA.	Promover e incentivar a los grupos de intereses para que se realice un escrutinio en la gestión de RSE de la empresa	1/10/2021	31/12/2021	Proporción en la promoción de escrutinio = Cantidad de actividades realizadas en la promoción de escrutinio/ Cantidad de actividades planeadas para promover el escrutinio
La alta dirección de la empresa informa a la junta directiva sobre la gestión en RSE	La alta dirección entrega información solo de la gestión económica, toda vez que son pocas o nulas las actividades sociales y ambientales	Incluir en los informes para la junta directiva un componente de RSE	1/10/2021	Permanente	Proporción de informes de RSE =Número de actividades ejecutadas e incluidas en el informe sobre RSE / Número de actividades planeadas en el informe de RSE
La empresa entrega informes a los órganos de vigilancia y control sobre la gestión en RSE	Se entrega solamente información relacionada con el componente económico y ambiental	Incluir en los informes el componente social	1/10/2021	Permanente	Proporción de informes del componente social de RSE =Número de actividades ejecutadas e incluidas en el informe sobre RSE / Número de actividades planeadas en el informe de RSE

Nota: Elaboración Propia

Tabla 10.*Transparencia*

TRANSPARENCIA					
Entendida como la apertura en la toma de decisiones ambientales, sociales y económicas y su voluntad de comunicarlas abiertamente					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
Es transparente en la manera cómo evalúa su gestión en RSE	En la actualidad en la ESPO SA no se realiza una evaluación en los componentes de la RSE	Incluir en la matriz evaluación integral un monitoreo en los componentes que integran la RSE	1/06/2021	Permanente	proporción en la inclusión de evaluación integral los componentes de RSE = Número de actividades de RSE incluidas en la evaluación / Número de actividades planeadas de RSE
El código de conducta contempla la manera en que se toman, implementan y revisan las decisiones que involucren a su grupo de interés, prohibiendo las prácticas de soborno, corrupción, doble contabilidad y extorsión para la obtención de beneficios particulares.	En la actualidad en la ESPO SA no tiene un código de conducta	Elaborar, implementar y medir permanentemente un código de conducta para la empresa, que contemple la manera de tomar las decisiones	1/10/2021	31/01/2022	Proporción en el código de conducta = Número de código de conducta implementados / Número de código de conducta planeado

TRANSPARENCIA					
Entendida como la apertura en la toma de decisiones ambientales, sociales y económicas y su voluntad de comunicarlas abiertamente					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
Se divulga internamente el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en todos los niveles de la organización	No se cuenta actualmente con una política y modelo de RSE en la ESPO SA; por lo tanto, no se tiene avances al respecto	Sensibilizar, capacitar y divulgar la importancia de la RSE en la organización	1/06/2021	Permanente	Proporción en la divulgación sobre RSE = Número de actividades ejecutadas para divulgar el concepto de RSE / Número de actividades planeadas para divulgar el concepto de RSE
Existe un comité de Responsabilidad Social Empresarial en la organización	En la ESPO SA no se cuenta con un comité de Responsabilidad Social Empresarial	Crear un comité de Responsabilidad Social Empresarial mediante resolución de junta directiva en el que se incluyan la participación de colaboradores de todos los niveles de la organización	1/06/2021	31/07/2021	Proporción en la creación del comité de RSE = Número de actividades ejecutadas para la creación del comité / Número de actividades planeadas para la creación del comité
En cuanto a la comunicación o peticiones de sus partes interesadas, la organización tiene una política o procedimiento para responder y atender prontamente cualquier tipo petición, sugerencia o inquietud	En la ESPO SA no se cuenta con una política o procedimiento estructurado para la comunicación con sus partes interesadas	Documentar el procedimiento para responder cualquier tipo de inquietud o demanda, sugerencia o petición de las partes interesadas	1/10/2021	31/12/2021	Proporción en la creación del documento = Numero de documentos ejecutados / Numero de documentos planeados

TRANSPARENCIA					
Entendida como la apertura en la toma de decisiones ambientales, sociales y económicas y su voluntad de comunicarlas abiertamente					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
La empresa pública los reportes financieros y el balance social incluyendo la participación de las partes interesadas	En la ESPO SA los informes financieros no se tienen publicados de forma visible y no se cuenta con un proceso y estructura soportada sobre el balance social	Publicar en la página web de la empresa los informes financieros una vez al año y diseñar una estructura para la elaboración y divulgación del balance social	1/06/2021	31/12/2021	Proporción en la implementación de divulgación periódica de información financiera y balance social = Número de actividades ejecutadas para la divulgación de información / Número de actividades planeadas para la divulgación de información

Nota: Elaboración propia

Tabla 11.
Prácticas Anticorrupción

PRACTICAS ANTICORRUPCIÓN					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
La organización tiene una política que prohíba y sancione a los colaboradores involucrados en sobornos y favorecimientos particulares	No la ESPO SA no se cuenta con una política como tal, tampoco se cuenta con un Código de ética y de buen gobierno	Elaborar, divulgar y evaluar a los colaboradores sobre una política de prácticas anticorrupción	1/10/2021	31/12/2021	Proporción de elaboración de la política = Número de actividades ejecutadas anticorrupción / Número de actividades planeadas anticorrupción.
Se ofrecen programas educativos sobre prácticas anticorrupción y concientización de prácticas corruptas	En la ESPO SA no se cuenta con este tipo de programas	Incluir dentro del plan de educación de la empresa un programa sobre los efectos de la corrupción y practicas anticorrupción	1/10/2021	31/12/2021	Proporción de creación programa corrupción = Número de actividades ejecutadas para la creación del programa / Número de actividades planeadas para la creación del programa
La empresa participa en iniciativas que busquen disminuir la corrupción a nivel municipal y territorial	La ESPO SA no ha participado en este tipo de escenarios	Participar en instancias municipales asumiendo posturas de liderazgos sobre temas de corrupción y cómo prevenirlas	1/01/2022	Permanente	Proporción de participación en escenarios anticorrupción = Número de actividades ejecutadas en iniciativas anticorrupción / Número de actividades planeadas en iniciativas anticorrupción

Nota: Elaboración propia

Tabla 12.*Comportamiento Ético*

COMPORTAMIENTO ÉTICO					
Entendido como el comportamiento acorde con los principios de la correcta o buena conducta aceptados en una situación determinada					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
Se promueve activamente dentro de la organización normas de comportamiento ético acorde con los principios de la norma ISO 26000:2010	En la ESPO SA no existe actualmente un Código de ética, código de conducta y de buen gobierno	Elaborar un código de ética que abarque los principios de la norma ISO 26000	1/10/2021	31/12/2021	Proporción de código de ética = Número de actividades ejecutadas para el código de ética / Número de actividades planeadas para el código de ética
Socializa activamente dentro de la estructura de gobernanza la importancia de un comportamiento ético	En la ESPO SA no se realizan campañas que promuevan el comportamiento ético	Desarrollar actividades para la socialización y concientización de la importancia de un comportamiento ético	1/12/2021	Permanente	Proporción de campañas de socialización = Número de actividades de socialización ejecutadas / Número de actividades de socialización planeadas
Se promueven mecanismos para facilitar la denuncia de comportamientos no éticos sin represalias dentro de la organización	En la ESPO SA no existe un código de ética y un mecanismo estructurado que permita informar sobre comportamientos no éticos	Proporcionar un canal de comunicación con el comité de RSE que permita informar y hacer el seguimiento sobre comportamiento no éticos	1/01/2022	Permanente	Proporción de mecanismos de denuncia = Número de mecanismos de denuncia establecidos / Número de mecanismos de denuncia planeado

Nota: Elaboración propia

Tabla 13.
Gobernanza

GOBERNANZA					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
La organización implementa acciones, estrategias y objetivos que demuestren un compromiso hacia la RSE	La ESPO SA realiza actividades aisladas fuera de una estrategia de RSE	Estructurar una estrategia de direccionamiento hacia la RSE dentro de la empresa	1/10/2021	31/12/2021	Proporción implementación de estrategia = Numero de estrategias implementadas / Número de estrategias planeadas
La cultura de la empresa está enfocada en los principios de RSE	En la ESPO SA no se cuenta con un modelo de RSE	Fomentar una cultura organizacional que integre los principios de la RSE	1/01/2022	Permanente	Proporción implementación de cultura = Numero de estrategias ejecutadas/ Número de estrategias planeadas
Se cuenta con un plan de incentivos económico y no económico asociado al compromiso con la responsabilidad social	En la ESPO SA no existe un plan de incentivos	Elaborar e implementar un plan de incentivos para los colaboradores de la empresa	1/11/2021	31/12/2021	Proporción de implementación de planes = Número de planes de incentivos elaborados e implementados / Número de planes de incentivos planeados
En la organización se usan eficientemente los recursos económicos, humanos y naturales	La ESPO SA cumple con los objetivos económicos	Elaborar e implementar un programa de energías limpias y de ahorro y uso eficiente de recursos	1/01/2022	30/06/2022	Proporción desarrollo de estrategias = Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeadas
En la organización se promueve la participación de los colaboradores de todos los niveles en actividades relacionadas con la RSE	En la ESPO SA se realizan actividades aisladas que no se encuentran dentro de un lineamiento sistemático en la responsabilidad social	Estructurar e implementar un área de gestión del talento humano	1/06/2021	31/12/2021	Proporción desarrollo de estrategias = Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeadas

Nota: Elaboración propia

Tabla 14.*Prácticas Justas de Operación*

PRACTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
En la organización se cuenta con una política anticorrupción que identifique los riesgos y en cual los lideres sean ejemplo de un buen comportamiento	En la ESPO SA no se cuenta con una matriz de gestión del riesgo de corrupción y no se tiene una política anticorrupción establecida	Implementar una política anticorrupción que contemple un sistema de monitoreo de identificación de riesgos de corrupción	1/01/2022	30/06/2022	Proporción implementación de política anticorrupción = Número de política y sistema de monitoreo ejecutado / Número de política y sistema de monitoreo planeado
En la organización se fomenta una participación en política responsable con respeto, sin que se supongan amenazas o coacciones	En la ESPO SA se permite la libre participación en política, aunque no se cuenta una cultura o plan establecido	Fomentar una campaña de participación en política dentro de los principios éticos de la empresa	1/02/2022	31/03/2022	Proporción implementación de campañas de participación en política = Número de campañas ejecutadas / Número de campañas planeadas
En la organización se fijan los precios acorde a la normatividad vigente, apoyando practicas antimonopolio y competencia desleal	En la ESPO SA se fijan las tarifas de los servicios acorde al marco tarifario vigente el cual es aprobado por la Comisión de Regulación de Agua Potable -CRA. No se cuenta con un programa antimonopolio y de prácticas justas	Formular e implementar un programa de prácticas justas que eviten caer en acciones monopolistas y desleales	1/01/2022	30/06/2022	Proporción implementación de prácticas justas = Número de programas ejecutados / Número de programas planeados

Nota: Elaboración propia

Tabla 15.
Asuntos de Consumidores

ASUNTOS DE CONSUMIDORES					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
En la organización se tiene establecido un procedimiento para la resolución de controversias, quejas o reclamos	En la ESPO SA se tiene una oficina de atención al usuario. No se cuenta con un documento del procedimiento a seguir según el tipo de queja	Formular e implementar un documento que contemple los procedimientos para la resolución de controversias o quejas	1/06/2021	31/10/2021	Proporción implementación de los procedimientos para la resolución de controversias = Número de documentos ejecutados / Número de documentos planeados
En la organización se cuenta con una política de protección de datos y de un responsable que rinda cuentas sobre el cumplimiento de la política	En la ESPO SA se tiene establecido una política de protección de datos. Esta política no tiene un responsable asignado y tampoco ha sido socializada permanentemente con las partes interesadas	Revisar y actualizar la política de protección de datos, asignando un responsable y un programa de socialización	1/06/2021	31/10/2021	Proporción implementación = Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeadas
La organización ofrece a sus consumidores un programa de educación en temas de ahorro y uso eficiente del agua, manejo de residuos sólidos y normatividad	En la ESPO SA no se ofrece un programa de educación y capacitación a los usuarios del servicio	Estructurar e implementar un programa de educación dirigido a los usuarios con temas a fines a los servicios públicos	1/01/2022	31/03/2022	Proporción implementación programas de educación = Número de actividades ejecutadas para el programa de educación / Número de actividades planeadas para el programa de educación

ASUNTOS DE CONSUMIDORES					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
La comunicación de la organización con sus consumidores es pertinente, accesible, transparente y fácil de identificar; evitando la omisión de información, o prácticas fraudulentas o engañosas	En la ESPO SA se transmite información por diferentes medios de comunicación sin un lineamiento sistemático	Elaborar una política de comunicaciones y de publicidad responsable que integre los principios de la RSE	1/06/2021	30/08/2021	Proporción implementación de política de comunicaciones = Número de actividades ejecutadas para la política de comunicaciones / Número de actividades planeadas para la política de comunicaciones

Nota: Elaboración propia

Tabla 16.
Prácticas Laborales

PRACTICAS LABORALES					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
La organización tiene estructurado un área de gestión del talento humano liderado por un profesional capacitado	En la ESPO SA no se tiene un área de recursos humanos	Estructurar un área de gestión del talento humano liderado por una persona con las aptitudes para ello	1/10/2021	31/12/2021	Proporción implementación del área de gestión del talento humano = Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados
La organización tiene documentado el proceso de reclutamiento, selección y promoción del talento humano	En la ESPO SA no se tiene establecido el procedimiento para la selección del personal	Construir un documento que contenga el procedimiento para el reclutamiento, selección, promoción y medición del talento humano	1/10/2021	31/12/2021	Proporción implementación del procedimiento de selección = Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados
Dentro de la organización existe una política que permita la libertad de asociación de los colaboradores	En la ESPO SA no está establecida esta política y tampoco se promueve	Promover y capacitar la formación de sindicatos	1/01/2022	Permanente	Proporción en la formación de sindicatos= Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados
La organización tiene un programa establecido para la recepción de sugerencias de los empleados para la mejora continua de los procesos internos	En la ESPO SA no se tiene estructurado un programa, pero a los empleados se les permite comunicar sus sugerencias	Propiciar espacios de dialogo con los colaboradores donde se escuchen y analicen las sugerencias	1/01/2022	Permanente	Proporción en la conformación de espacios de dialogo= Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados

PRACTICAS LABORALES					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
En la organización se mide la satisfacción de los colaboradores en el desarrollo personal, trabajo en equipo, ambiente laboral, estabilidad laboral y reconocimientos	En la ESPO SA no se está realizando	Implementar un programa de gestión del talento humano que permita evaluar la satisfacción de los colaboradores en distintos escenarios	1/01/2022	Permanente	Proporción en la implementación del programa de evaluación de la satisfacción del talento humano= Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados
En la organización se ofrece un programa para la mujer embarazada y flexibilización de horarios para empleados con hijos menores de 5 años	En la ESPO SA no se cuenta con un programa para la mujer embarazada y no tiene horarios flexibles	Diseñar e implementar un programa de bienestar integral para los colaboradores y su familia	1/03/2022	Permanente	Proporción en la implementación del programa de bienestar integral= Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados
En el código de conducta de la organización tiene incluido una política de valoración de la diversidad y no discriminación por sexo, raza, religión, orientación sexual, genero, discapacidad, clase social	En la ESPO SA no existe un código de conducta por lo cual no se cuenta con una política de valoración de la diversidad y no discriminación	Implementar, socializar y evaluar un código de conducta que incluya una política de no discriminación	1/01/2022	31/03/2022	Proporción en la implementación del código de conducta= Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados

PRACTICAS LABORALES					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
La organización tiene establecido un programa de formación y aprendizaje practico en habilidades blandas y duras.	En la ESPO SA de manera esporádica se ofrece capacitación a algunos colaboradores	Formular e implementar un programa de educación en habilidades blandas y duras.	31/03/2022	Permanente	Proporción en la implementación del programa de educación = Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados

Nota: Elaboración propia

Tabla 17.*Desarrollo de la Comunidad*

DESARROLLO DE LA COMUNIDAD					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
La organización tiene presente a la comunidad como parte interesada primordial en las tomas de decisiones	En la ESPO SA no se tiene avances al respecto	Incluir dentro del direccionamiento estratégico la interacción permanente con las juntas de acción comunal	1/01/2022	Permanente	Proporción en la interacción con la comunidad= Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados
La organización participa activamente en los problemas comunitarios y ofrece soluciones factibles	La ESPO SA atiende los llamados de la comunidad ante necesidades relacionadas con la prestación del servicio	Establecer prácticas de acercamiento con la comunidad para formular soluciones ante necesidades insatisfechas como intermediario	1/01/2022	Permanente	Proporción en la interacción con la comunidad= Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados
La organización tiene formulados indicadores para monitorear los impactos de sus actividades en la comunidad y su entorno	La ESPO SA no tiene formulado indicadores de medición	Diseñar e implementar fichas técnicas que permitan identificar y monitorear los impactos causados por la actividad en Ocaña	1/03/2022	Permanente	Proporción en la implementación de indicadores de monitoreo= Número de actividades ejecutadas / Número de actividades planeados

Nota: Elaboración propia

Tabla 18.
Modelo RSE Ambiental

MEDIO AMBIENTE					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
A nivel interno de la organización se realizan prácticas ambientales para minimizar la generación de residuos sólidos.	Las practicas al interior de la empresa ESPO, permitirán una separación en la fuente más efectiva y su entrega gratuita a la Asociación de Recicladores de Ocaña	Sustitución de vasos desechables por pocillos de loza para la cafetería	1/06/2021	Permanente	Porcentaje de disminución de residuos / porcentaje de residuos del año inmediatamente anterior
		Implementación, en zonas comunes y oficinas, de canecas inteligentes que cuentan con 3 compartimentos para clasificar los residuos, material orgánico (bolsa verde), otros materiales reciclables (bolsa blanca). Papel higiénico, servilletas, comida preparada, residuos COVID-19 tapabocas, guantes, etc. (bolsa negra)	1/06/2021	Permanente	
Energía Limpia	ESPO, debe liderar en el municipio de Ocaña la formulación e implementación de proyectos de mecanismo de	Instalación de sensores de movimiento para control de iluminación en oficinas y zonas comunes.	1/06/2021	Permanente	Disminución del consumo de energía frente a la ponderación del consumo de energía del año anterior

MEDIO AMBIENTE					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
	desarrollo limpio (MDL) en el marco del Protocolo de Kyoto.				
La entidad estimula y monitorea: uso racional el papel	En el informe de administrativa, se evidencia que el artículo con mayor rotación son las resmas de papel y los tóner de impresora.	Implementar diversas políticas en el uso de impresoras, papel.	1/06/2021	Permanente	Proporción de implementación de programas = Número de actividades ejecutadas según el plan / Numero de actividades planeadas
Creamos conciencia y cultura ambiental	A través de una campaña, contenida en el Plan Institucional de Gestión Ambiental PIGA, se quiere sensibilizar y formar a los funcionarios frente al uso eficiente y cuidado del recurso hídrico y generar una actitud más comprometida con el medio ambiente	Talleres virtuales que fortalezcan el proceso de concientización a los funcionarios de ESPO acerca de la importancia del recurso hídrico.	1/06/2021	31/12/2022	Proporción de implementación programa de conciencia y cultura ambiental = Número de talleres ejecutados según el plan / Numero de talleres
		Gestores ambientales, funcionarios que asuman este rol, siendo el grupo líder que participa e impulsa programas que promuevan el uso racional de los recursos naturales desde la actividad cotidiana con apoyo con la Alcaldía Municipal	1/10/2021	31/12/2022	Proporción de implementación programa de conciencia y cultura ambiental = Número de actividades ejecutadas según el plan / Numero de actividades planeados

MEDIO AMBIENTE					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
		Talleres en centros educativos y diferentes comunidades sobre conservación del recurso hídrico a través de su uso eficiente y la protección de cuerpos de agua, con apoyo con la Alcaldía Municipal	1/01/2022	31/12/2022	Proporción de implementación programa de conciencia y cultura ambiental = Número de talleres ejecutados según el plan / Numero de talleres planeados
Protegemos y conservamos el recurso hídrico y la biodiversidad	Actividades culturales, académicas y visitas a los humedales de la ciudad, en conmemoración del Día Internacional del Medio Ambiente, en coordinación con las organizaciones sociales, comunitarias y ambientales	Senderos ecológicos para incentivar la cultura ambiental en la ciudadanía a través de recorridos ecológicos guiados en la reserva forestal de la quebrada Brava, sendero de Cachiri, Sendero al agua de la virgen.	1/01/2022	31/12/2022	Proporción de informes de RSE =Número de actividades ejecutadas e incluidas en el informe sobre RSE / Número de actividades planeadas en el informe de RSE
		Recuperación y conservación de cuencas para evitar la alteración de la calidad del agua y lo correspondiente a las captaciones no autorizadas de la misma.	1/01/2022	31/12/2022	

MEDIO AMBIENTE					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
		Mecanismos financieros para conservación de cuencas a través de convenios con Fundaciones y corporaciones ambientales, que buscan la conservación de las cuencas que abastecen a Ocaña, permitiendo la implementación de proyectos de preservación, conservación y uso sostenible de los ecosistemas que soportan la producción y regulación hídrica actual y futura para la ciudad.	1/01/2022	31/12/2022	
		Gestión predial eficiente reasentamiento de familias y recuperación de predios. Hacer ofertas para propietarios y poseedores de predios en corredores de obra	1/01/2022	31/12/2022	

MEDIO AMBIENTE					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
		Hidrológicos, para el desarrollo de diversos proyectos			
Protección y recuperación de cuerpos de agua	Recuperar las funciones ecológicas, siendo una de las principales la conservación de flora y fauna nativas, especialmente las que están en situación de vulnerabilidad	En el marco del programa “Obras con Participación Comunitaria”, los habitantes del municipio de Ocaña participaran en la limpieza del el río chiquito y quebrada el Hatillo entre otras	1/01/2022	31/12/2022	
	Mantenimiento de cuerpos de agua y zonas de ronda, manejo y preservación ambiental	Actividades para el mantenimiento del río Algodonal, tales como podas, despaste, deshierbe de bermas, lozas y taludes; extracción y cargue de sedimentos, transporte y disposición de residuos sólidos se realizaron con la comunidad	1/01/2022	31/12/2022	
		Conservación de especies faunísticas endémicas, vulnerables y en peligro, como Perdiz	1/01/2022	31/12/2022	

MEDIO AMBIENTE					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
		santandereana, Periquito Alipunteado, Lora Boba, Almendrón, cuesco entre otras especies y grupos.			
Relleno Sanitario	Planificación de las áreas destinadas para la gestión y manejo de residuos sólidos en el municipio, y la disponibilidad de zonas que se emplean para el correcto manejo de residuos sólidos	Áreas destinadas al relleno sanitario frente al crecimiento de la población del municipio de Ocaña	1/01/2022	31/12/2022	Sumatoria del total de las áreas destinadas/Pobladores del municipio
Corredor de conservación	En el municipio de Ocaña se están desarrollando dos experiencias enfocadas al manejo de las redes hídricas con sistemas de manejo del territorio, que incluyen la implementación de corredores de ronda	Siembra de árboles multipropósito y siembra de productos con insumos completamente orgánicos e implementación de huertas alimenticias sin insumos químicos ni pesticidas	1/01/2022	31/12/2022	Proporción de implementación de programas = Número de actividades ejecutadas según el plan / Numero de actividades planeadas
Energía renovable	los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) señalan que se debe reducir el	Implementación de actividades para la actualización o adquisición de	1/01/2022	31/12/2023	Proporción de implementación de programas = Número de actividades ejecutadas según

MEDIO AMBIENTE					
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	ESTRATEGIA	Inicio	Terminación	INDICADOR
	número de muertes y enfermedades producidas por la contaminación del aire, facilitar el acceso a la investigación y a las tecnologías energéticas no contaminantes	vehículos de recolección, que utilicen energía limpia			el plan / Numero de actividades planeadas

Nota: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

A partir del análisis desarrollado, se puede concluir que la implementación de Responsabilidad Social debe entenderse como un proceso necesario tanto para el desarrollo, como la evolución de la empresa, así mismo debe ser visto como un generador de consciencia que busque adquirir un compromiso que ayude a preservar y cuidar el entorno empresarial convirtiéndolo en un recurso no solo sostenible sino también sustentable.

Igualmente, es evidente la importancia de la implementación de un modelo de RSE en las organizaciones del siglo XXI, pues a través de acciones desinteresadas, se logra contribuir al mejoramiento del medio ambiente, al bienestar de sus colaboradores y de la comunidad a la cual impacta, evidenciando efectos positivos en las empresas que la implementan, como, por ejemplo, una mejor percepción por parte de su grupo de interés, que se traducen en fidelidad, sustentabilidad y rentabilidad.

La aplicación de la RSE desencadena una serie de motivaciones, entre ellas se destacan:

- Mayor énfasis en los aspectos sociales y medioambientales, lo que indica un desarrollo en la mejora de gestión de resultados como mayores beneficios.
- Garantizar el mejoramiento en el entorno laboral de sus colaboradores, lo cual genera mayor compromiso e incremento de la productividad.
- Aumento de la aceptación de las empresas frente al ámbito social, a través de la inclusión de valores éticos, que favorece el Top of Mind.

Para el caso estudiado, ESPO S.A, la propuesta del modelo de RSE, se debe centrar en el tercer punto descrito anteriormente, en el mejoramiento de la imagen frente a la comunidad ocañera al implementar prácticas en pro del medio ambiente, así como un mejor el clima organizacional disminuyendo la rotación de los colaboradores y de prácticas de acoso laboral mediante la aplicación de códigos de ética y buen gobierno.

El reto de la empresa es adaptarse y modernizarse en un contexto de globalización económica a las demandas de los ciudadanos favoreciendo el uso de las nuevas tecnologías y buscando la excelencia en la gestión de los recursos de forma eficaz, así como un compromiso ambiental con el Municipio y sus recursos. Por ello es importante la implementación del plan de intervención del modelo de R.S.E propuesto; para que la organización cumpla con la misión de ser un ente social que genere bienestar a todos sus habitantes. Adicionalmente es clave mantenerse en el tiempo y esto se logra alineando la estrategia de sostenibilidad, para medir su desempeño, plantear objetivos, realizar aportes y mostrar sus acciones a la sociedad.

De igual manera el diagnóstico elaborado para ESPO SA, mediante las herramientas PESTEL y el modelo de Kast & Rosenzweig, permitió determinar las problemáticas que actualmente la empresa está afrontando, las cuales radican principalmente en la percepción de la comunidad ocañera frente a la responsabilidad que la empresa debe tener con la sociedad y el medio ambiente. Además, se detectó que la falta de una cultura organizacional, códigos de ética y un área de recursos humanos en la empresa, están afectando la salud emocional y física de sus colaboradores y por ende el aumento en la rotación del personal. Con los resultados de estos dos análisis se utilizó la metodología DOFA la cual permitió la consolidación de las fortalezas y

oportunidades de mejora que se utilizaron como eje central para la formulación del Plan de Intervención.

9. REFERENCIAS

- Accountability, .. (. (2003). *Norma de Aseguramiento AA1000*. Obtenido de https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000AS_spanish.pdf
- Aguilera Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión* (32), 1-26.
- Aldecua, M. J. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. *Diagnóstico de la gestión empresarial. Estudios y perspectivas en turismo*, 21(1), 203-224.
- Álvarez Calderón, J. E. (2018). Desarrollo de la matriz Boston Consulting Group y su participación dentro del mercado: caso práctico empresa Apaysami Riobamba-Ecuador. *Caribeña de Ciencias Sociales*.
- BancodelaRepublica. (07 de 05 de 2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. Obtenido de Documento de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana; No. 288: <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9843>
- Barroso Tanoira, F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración* 226, 73-91.
- Birg, R., Poterra, J., & Slemron, J. (s.f.). *Bases de una Reforma Estructural*. Bogota.
- COMERCIO, C. D. (2020). *ccb.org*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros/Ley-de-Transparencia/Documentos-de-interes/Informes-de-Gestion-CCB>
- CorteConstitucionalColombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>

- Cubillos, A. A. (2015). La responsabilidad social empresarial (RSE) como elemento estratégico en las mipymes colombianas. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 4(14), 75-84.
- DANE. (2018). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de IV Trimestre de 2018: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim18.pdf
- DANE. (2018). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto IV Trimestre*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- DANE. (2019). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de IV Trimestre de 2019: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf
- DANE. (2019). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto IV Trimestre*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- DANE. (2020). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV Trimestre 2020pr*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf
- Del Castillo, M. P. (2012). Estrategias metodológicas para el diseño e implementación del programa de responsabilidad social empresarial en una empresa del sector farmacéutico. *Ingeniare*, 11(11).
- DepartamentoAdministrativodePlaneacion, & AlcaldíadeOcaña. (2020). *Ocaña en Cifras 2019*. Ocaña.

- Diaz Granados M. (2009). *Memorias del Curso de Hidráulica de Rios*. Bogota: Universidad de los Andes.
- Dinero. (2020). 30 años de narcotráfico. *Revista Semana 30 años de Narcotráfico*.
- DNP. (2014). Documento Conpes Social No. 170. Distribución del Sistema General de Participaciones Vigencia 2014: Distribución parcial doce doceavas de la participacion para educación. . *Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia*.
- Duarte, F. (. (2015). Responsabilidad social empresarial. *Revista lidera(10)*, 41-45.
- EmpresadeServiciosPublicosdeOcañaSA. (2019). *Empresa de Servicios Publicos de Ocaña S.A*.
Obtenido de <http://www.espo.com.co>
- Ethos. (2010). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/111.pdf>
- Ferrié, C. P. (2010). Procedimiento para realizar el diagnóstico en empresas de la red transportista del sistema turístico cubano/Procedure for diagnose making in transportation network enterprises of the Cuban touri. *Retos Turísticos*, 9(2).
- FitchRatings. (16 de 06 de 2020). *Impacto de las Medidas frente al Coronavirus en el Sector de Servicios Públicos en Colombia*. Obtenido de https://www.fitchratings.com/research/es/corporate-finance/covid-19-colombian-utilities-16-06-2020?FR_Web-Validation=true&mkt_tok=NzMyLUNLSC03NjcAAAF7wyce7NAecRChyUzqjgTlwfoswqodnMrACDcL0OhsJSpUWhgaS8rUiDHHvR1Aw7MUV_ZjXOsQBgs7SIfNcBMwf6HOSpBSU2SInKCdhW9xC

- Gil Salmerón, A. (2016). La relación entre el beneficio empresarial y la RSC ¿Ganan más las compañías más responsables? *FAEDPYME International Review* 5(8), 60-71.
- Gómez Nieto, B. &. (2016). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. . *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación*, 14(28), 33-49.
- Gomez, J. E., & Silva R, J. (2008). *Escuela Superior de Administración Pública ESAP*. Obtenido de <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/6-Electiva-Gestion-de-Servicios-Publicos.pdf>
- GRI. (2016). *Comenzando con los estandares GRI*. . Obtenido de <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/>
- Guarín, L. C. (2017). *Servicios públicos domiciliarios: responsabilidad social y tercerización*.
- Hill, C. W. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill .
- IDEAM. (2012). *Socializacion de los avances en la zonificacion de la linea base de degradación por erosión a nivel nacional*. Obtenido de http://ideam.gov.co/documents/11769/153422/20121210_Socializacion_avance_erosion.pdf/110fe407-5b10-42a5-913a-43400ed9ae6d
- ISO 26000:2010, I. (. (s.f.). *Standarization, International Organization for*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Kast, R. E., & Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- López, L. V. (2015). Estado del arte de la responsabilidad social. . *Gestión & Desarrollo*, 10(1) , 55-73.

- Machado, C. (2010). Gestión energética empresarial una metodología para la reducción de consumo de energía. *Producción+Limpia* 5(2), 107-126.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm>
- Orozco, Y. V. (2014). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de administración*, 29(50), 196-206.
- Padilla, A. M. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de derecho*(41), 51-82.
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>.
- Parada, P. (2017). *Análisis PESTEL: Trabajar con la Herramienta de análisis Estratégico PESTEL Te Permitirá Anticipar Mejor el Futuro Contexto en el Que Se Moverá Tu Empresa*. Pascual Parada, 2017.
- Peinado-Vara. (2011). RSE en América Latina. *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*.
- Peña Cuervo., D. (2018). Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España. *Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales*.
- Porter, M. &. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review* 84(12), 42-56.
- Proulx, D. P. (2014). *Diagnóstico y Cambio Organizacional: Elementos Claves*. Obtenido de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>

- Puterman, P. (2011). *¿Cómo se mide el valor de la RSC?* Obtenido de <http://www.blogresponsable.com/2011/05/como-se-mide-el-valor-de-la-rsc.html>.
- Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala* 3(1), 103-120.
- Romero, M. A. (2010). *Nueva Norma ISO 26000: 2010* . Obtenido de Guía de responsabilidad social Certificación de estándares globales.: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>.
- Rozas Flores, A. E. (2009). *La Responsabilidad Social de las Empresas*. Obtenido de QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5212/4297>
- Sanabria, M. (2006). El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina. *Universidad & Empresa*, vol. 5, núm. 11, diciembre, 182-236. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476010.pdf>
- Sánchez, M., & Usaquén, M. (Enero de 2012). *Economía de los servicios públicos domiciliarios, más allá del mercado y del Estado*. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=eq>
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Business School, Universidad de Navarra*, 9.
- Sulbarán, J. (1995). El concepto de la responsabilidad social de la empresa. *Economía* 20 (10), 181-199.

- Superservicios. (2018). *Estudio Sectorial de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado*. Obtenido de Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios: https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/Publicaciones/Publicaciones/2020/Ene/informe_sectorial_aa_2018-20-12-2019.pdf
- Superservicios. (2019). *Estudio sectorial de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado*. Obtenido de Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios: https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/Publicaciones/Publicaciones/2020/Dic/estudio_sectorial_de_los_servicios_publicos_domiciliarios_de_acueducto_y_alcantarillado_28_dic_rev_1.pdf
- Sy Corvo, H. (27 de 10 de 2020). *Análisis PESTEL: para qué sirve, factores, cómo hacerlo, ejemplo*. Obtenido de Lifeder.: <https://www.lifeder.com/analisis-pestel/>
- Torralba, P. (2017). *Análisis PESTEL: Trabajar con la Herramienta de análisis Estratégico PESTEL te permitirá anticipar mejor el futuro contexto en el que se moverá tu empresa*. Obtenido de books.google.com.pe
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. *Recuperado Cuadernos de Administración/Facultad de Ciencias de la Administración/Universidad del Valle Periodicidad: semestral/ISSN impreso(0120-4645)*.