



**Diseño de un modelo de sostenibilidad para la Corporación de crédito Contactar
con proyección a constituirse como una entidad bancaria.**

Luis Fernando Chaparro Rojas

Lida Fabiola Godoy Barbosa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas Y Ciencias Económicas

Magíster en Administración de Empresas – MBA

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

**Diseño de un modelo de sostenibilidad para la Corporación de crédito Contactar
con proyección a constituirse como una entidad bancaria.**

Luis Fernando Chaparro Rojas & Lida Fabiola Godoy Barbosa

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

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Magíster en Proyectos de Desarrollo Sostenibles

Director (a):

Sandra Marcela Delgado

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Facultad de Ingeniería

Programa de Maestría en Administración de Empresas – MBA

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Luis Fernando Chaparro

A mi amada esposa e hijas, quienes con amor incondicional y su increíble paciencia, entendieron el propósito del tiempo dejado de compartir. Su apoyo fue mi mayor fortaleza y motivación en este camino académico. Gracias por ser mi fuente de inspiración y por estar siempre a mi lado.

Lida Godoy Barbosa

Dedico este trabajo a mi padre, quien estuvo sus últimos días de vida acompañándome, animándome y recordándome el valor del esfuerzo y la lucha. A mi esposo y mis hijos, quienes son mi base, me apoyan y motivan para mi realización como profesional y, a mi madre y hermanas por estar siempre presentes.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros agradecimientos a nuestra directora de trabajo de grado, Sandra Marcela Delgado Ortiz docente asociado a la universidad Ean, quien durante el tiempo de realización del documento nos apoyó y guio para un excelente desarrollo del contenido y cumplimiento de los objetivos. Agradecer igualmente a la Corporación de crédito Contactar, específicamente a sus líderes, Marco Tulio Serna Herrera, gerente de Sostenibilidad y a Linda Yamín Ramírez Moreno, directora de Sostenibilidad, por todo el aporte en tiempo, información y experiencia para lograr un adecuado análisis situacional de la entidad, así como brindar orientación para focalizar las ideas y conceptos y tener una adecuada estructuración del modelo, con el fin de que sea viable y aplicable a la entidad microfinanciera.

Resumen

El trabajo académico se desarrolla a partir de la necesidad de fortalecimiento de la gestión de sostenibilidad, que se percibe como una pieza crucial en la creación de valor para la Corporación de crédito Contactar. El objetivo es el diseño de un modelo de sostenibilidad. La investigación es considerada de tipo aplicada, descriptiva y por su fuente de datos es una investigación de tipo cualitativa. Como información primaria está el desarrollo de la herramienta encuesta establecida para la evaluación de seis variables, esto como parte del análisis interno y como información secundaria el desarrollo de la herramienta PESTEL a través de información obtenida de investigaciones e informes sobre las variables determinadas. Como resultados la variable evaluada con menor ponderación fue la operativa con 3,5 y las de mayor ponderación, fueron la organizacional, táctico y estratégico. Finalmente, la propuesta del modelo permite que la entidad integre la sostenibilidad desde una perspectiva sistémica, con base en la estructura de alto nivel y el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, lo que contribuye a desarrollar su sistema de gestión basado en mecanismos de responsabilidad social empresarial, ya que incorpora principios de la ISO 26000, integrando componentes de evaluación y control de manera efectiva.

Palabras clave: Sostenibilidad, modelo, estratégico, variable, responsabilidad, social.

Abstract

The academic work is developed from the need to strengthen sustainability management, which is perceived as a crucial piece in the creation of value for the Contact Credit Corporation. The goal is to design a sustainability model. The research is considered applied, descriptive and because of its data source it is qualitative research. As primary information is the development of the survey tool established for the evaluation of six variables, this as part of the internal analysis and as secondary information the development of the PESTEL tool through information obtained from research and reports on the determined variables. As results, the variable evaluated with the lowest weighting was the operational one with 3.5 and those with the highest weighting were the organizational, tactical and strategic. Finally, the proposal of the model allows the entity to integrate sustainability from a systemic perspective, based on the high-level structure and the Plan, Do, Verify and Act cycle, which contributes to developing its management system based on corporate social responsibility mechanisms, since it incorporates principles of ISO 26000, integrating evaluation and control components effectively.

Keywords: Sustainability, model, strategic, variable, responsibility, social.

Contenido

1. Introducción.....	16
1.1. <i>Antecedentes del Problema.....</i>	<i>16</i>
1.2. <i>Descripción del Problema.....</i>	<i>18</i>
1.3. <i>Pregunta de investigación.....</i>	<i>18</i>
2. Objetivos	20
2.1. <i>Objetivo general</i>	<i>20</i>
2.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>20</i>
3. Justificación	21
4. Marco Institucional.....	23
4.1. <i>Presentación general de la empresa.....</i>	<i>23</i>
4.2. <i>Referentes estratégicos</i>	<i>24</i>
4.2.1. <i>Misión y visión.....</i>	<i>24</i>
4.2.3. <i>Enfoque para competir.....</i>	<i>25</i>
4.3. <i>Estructura empresarial</i>	<i>26</i>
4.3.1. <i>Estructura organizacional</i>	<i>26</i>
4.3.2. <i>Mapa procesos.....</i>	<i>28</i>
4.4. <i>Productos y servicios ofertados</i>	<i>29</i>
4.5. <i>Análisis del sector</i>	<i>30</i>
5.1. <i>Generalidades de la Sostenibilidad.....</i>	<i>36</i>
5.1.1. <i>Concepto de Sostenibilidad</i>	<i>37</i>
5.1.2. <i>Componentes de la Sostenibilidad</i>	<i>38</i>
5.2 <i>La Sostenibilidad en el ámbito empresarial.....</i>	<i>40</i>
5.3. <i>Estándares y modelos de Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial.....</i>	<i>43</i>
5.3.1. <i>Estándar GRI:2016</i>	<i>46</i>
5.3.2. <i>Norma ISO 26000:2010</i>	<i>50</i>
5.3.3. <i>SDG Compas:2015</i>	<i>53</i>
5.3.4. <i>Pacto Global:2004.....</i>	<i>54</i>
5.3.5 <i>Criterios ASG- Ambientales Sociales y de Gobernanza.....</i>	<i>56</i>
6. Diseño Metodológico	62
6.1. <i>Tipo de investigación.....</i>	<i>62</i>

6.2. <i>Análisis externo</i>	63
6.3 <i>Análisis interno</i>	64
6.4. <i>Población, muestra y ficha técnica</i>	65
6.5. <i>Identificación de variables</i>	65
6.6. <i>Instrumento de medición</i>	67
6.7. <i>Validación del instrumento de medición</i>	68
7. Diagnóstico Organizacional	70
7.1. <i>Etapa 1: Análisis externo</i>	70
7.1.1. Análisis Político	71
7.1.2. Análisis Económico	74
7.1.3. Análisis Social	82
7.1.4. Análisis Tecnológico	87
7.1.5. Análisis Ambiental	91
7.1.6. Análisis Legal	95
7.2. <i>Etapa 2: Análisis interno a partir de la encuesta</i>	98
7.2.1 Análisis de la variable Estratégica	99
7.2.2. Análisis variable Organizacional	100
7.2.3. Análisis variable Táctico	101
7.2.4. Análisis variable Operativo	102
7.2.5. Análisis variable Seguimiento y control	103
7.2.6. Análisis variable de aprendizaje y mejora.....	104
7.4 <i>Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)</i>	105
8. Plan de Intervención	110
8.1.1. Transparencia, comportamiento ético, cumplimiento normativo y divulgación de la información.....	117
8.1.2. Desarrollo de promesa de valor en grupos de interés, sociedad y comunidad rural.	124
8.1.3. Medio ambiente y cambio climático	129
8.1.4. Derechos humanos y prácticas justas	131
8.2 <i>Tiempos e inversión del modelo</i>	133
8.3 <i>Presentación del modelo a la organización</i>	144
9. Conclusiones	146
10. Recomendaciones	148

11. Referencias	151
Anexo 1. Formato de validación	160
Anexo 2. Formato encuesta contactar	161
Anexo 3. Principales ajustes herramienta de análisis interno	162
Anexo 4. Cronograma detallado con hitos para el desarrollo del modelo	163

Lista de Figuras

Figura 1. Valores Corporativos de la Corporación de crédito Contactar.....	25
Figura 2. Estructura organizacional de la Corporación de crédito Contactar	27
Figura 3. Mapa de procesos Corporación de Crédito Contactar	28
Figura 4. Dimensiones de la Sostenibilidad	39
Figura 5. Elementos de un sistema de gestión de la RSE.	43
Figura 6. Categorías e instrumentos para gestión la RSE	44
Figura 7. Un modelo de clasificación de iniciativas de responsabilidad social	45
Figura 8. Estándares Universales GRI.....	48
Figura 9. Series estándares temáticos.....	49
Figura 10. Esquema 7 materias fundamentales Responsabilidad Social	51
Figura 11. Resumen de la Norma ISO 26000	52
Figura 12. Pasos para el desarrollo de la guía SD Compass.....	54
Figura 13. Los 10 principios de Pacto Global.....	55
Figura 14. Factores del PESTEL	63
Figura 15. Esquema de movilización de recursos en un ecosistema financiero inclusivo	73
Figura 16. Variación real anual de los desembolsos, acumulado doce meses.....	75
Figura 17. Proyección comportamiento del nivel general de inflación mundial.....	77
Figura 18. Demanda de nuevos créditos en Bancos.....	78
Figura 19. Proyecciones de crecimiento para 2023 de América Latina y el Caribe	79
Figura 20. Criterios de evaluación de riesgo en bancos, CFC y cooperativas.....	80
Figura 21. Indicador de cambios en las condiciones de nuevos préstamos por cartera (bancos).	84
Figura 22. Razones para no solicitar un crédito	85
Figura 23. Inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación según actividad.	87
Figura 24. Hitos en las emisiones temáticas autorizadas por la SFC	92
Figura 25. Promedio general ponderado de las diferentes variables evaluadas.....	99
Figura 26. Resultados ponderado variable estratégica	100
Figura 27. Resultados ponderados variable organizacional	101
Figura 28. Resultados ponderado variable táctica	102
Figura 29. Resultados ponderado variable operativa	103

Figura 30. Resultados ponderados de seguimiento y control.....	104
Figura 31. Resultados ponderados de aprendizaje y mejora	105
Figura 32. Propuesta del modelo de sostenibilidad para la Corporación de crédito Contactar.....	116

Lista de Tablas

Tabla 1. Misión y visión Corporación de Crédito Contactar	24
Tabla 2. <i>Productos y Servicios prestados por la Corporación de crédito Contactar</i>	29
Tabla 3. Resumen de otros estándares, guías y lineamientos en temas de Responsabilidad Social	57
Tabla 4. Comparativa del alcance de gestión de algunos estándares	59
Tabla 5. Comparativa del alcance de gestión de algunas guías y lineamientos	60
Tabla 6. Modelo de encuesta	64
Tabla 7. Perfilamiento de población encuestada	65
Tabla 8. Definición de las variables.....	65
Tabla 9. Perfil de expertos validadores herramienta.....	68
Tabla 10. Categorización preguntas según Matriz de V de Aiken	68
Tabla 11. Evaluación matricial del análisis Político	74
Tabla 12. Evaluación matricial del análisis Económico.....	82
Tabla 13. Evaluación matricial del análisis Social	87
Tabla 14. Evaluación matricial del análisis Tecnológico	91
Tabla 15. Evaluación matricial del análisis Ambiental	95
Tabla 16. Evaluación matricial del análisis Legal	98
Tabla 17. Tabla guía de clasificación de resultados	98
Tabla 18. Análisis DOFA.....	106
Tabla 19. Estrategias FODA	108
Tabla 20. Estrategias del componente transparencia, comportamiento ético, cumplimiento normativo y divulgación de la información.	117
Tabla 21. Estrategias componente - Desarrollo de promesa de valor en grupos de interés, sociedad y comunidad rural.	125
Tabla 22. Estrategias componente medio ambiente y cambio climático.....	129
Tabla 23. Estrategia del componente Derechos Humanos y prácticas justas.....	132
Tabla 24. Proyección de recursos para la implementación del modelo	133
Tabla 25. Cronograma detallado con hitos para el desarrollo del modelo	135

1. Introducción

1.1. Antecedentes del Problema

Durante más de 14 años La Corporación de crédito Contactar ha desarrollado iniciativas de educación financiera, ambiental y productiva; buscando agregar valor a sus servicios de microfinanzas principalmente para clientes rurales. Como resultado de este esfuerzo por contribuir con la sociedad y lograr el pleno apoyo de la empresa a sus clientes, se estableció el área de Desempeño Social y Ambiental bajo estándares comunes para la gestión del desempeño social de las entidades financieras. Esta área lidera la mayoría de los procesos de servicios no financieros que acompañan a los clientes en el desarrollo de capacidades, implementación de proyectos específicos acordados con otras organizaciones y otras intervenciones para los clientes.

Con la creación del área de desempeño social y ambiental se inició un proceso más estructurado con requerimientos de impacto más ambiciosos en cuanto a número de clientes involucrados, diversidad de temas de interés, enfoque ambiental, desarrollo social, entre otros; más el aumento en la asignación presupuestaria operativa y el aumento en la contratación de profesionales conllevan a la necesidad de continuar con el fortalecimiento de su estructura operativa desde su etapa de direccionamiento. En este sentido, el área de desempeño social y ambiental en el año 2019 pasa a ser liderada por la Dirección de Sostenibilidad, que inicia con el diseño de la declaración de la política de sostenibilidad, objetivos estratégicos del área, enmarcados en los pilares y principios de la corporación y la priorización de las estrategias visualizadas desde los conceptos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (Corporación de crédito Contactar, 2022)

En 2020, la entidad adhirió al Pacto Global de Naciones Unidas, la cual “es una iniciativa que agrupa sector privado, público y sociedad civil, promoviendo el compromiso del sector a alinear sus estrategias y acciones con los siguientes principios que están universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, también busca, apoyar el cumplimiento en metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Pacto Global, 2022) aspectos claves para generar sus primeros pasos en la alineación a estándares de enfoque sostenible y brindar una oportunidad para aumentar la conciencia de su importancia y transversalidad dentro de la empresa y fuera de la entidad en todas las áreas administrativas y comerciales.

A principios de este año la Dirección de Sostenibilidad realizó el primer análisis de contenido del informe 2021 desde una perspectiva de desarrollo sostenible, en el cual se establecieron diez temas de interés: gestión de riesgos, negocios e inversiones sostenibles, innovación, experiencia de clientes, gobierno corporativo, ética y transparencia, inclusión y educación financiera, gestión del talento humano, gestión ambiental y mitigación del cambio climático e inversión social (Corporación de Crédito Contactor, 2021). Este ejercicio permitió evaluar a la Corporación desde la perspectiva de Schneider (2019) en la cual “el desafío es integrar el concepto en los genes de la empresa a través de las juntas directivas, gobiernos corporativos y/o en el equipo ejecutivo principal, sobre todo porque este modelo incorpora variables no tradicionales y poco conocidas” (pp.3).

Finalmente, la consolidación del informe de sostenibilidad reflejó la necesidad del establecimiento de indicadores de evaluación de las respectivas iniciativas sociales de la entidad, limitando lo que indica Díaz C. (2015) quien citó en su libro a Quiroga M. (2002),

“la objetivación de los procesos de decisión, así como su ordenamiento, jerarquización y enriquecimiento por parte de los implicados”. Asimismo, la baja consolidación de indicadores restringe la gestión para asegurar una adecuada planificación, ejecución y evaluación de resultados, que faciliten un mayor entendimiento y toma de decisiones por parte de las directivas, que permitan estructurar el rumbo de la organización con un enfoque sustentable y de valor compartido, a partir de la cultura de la sostenibilidad y la gestión coordinada de cada proceso dentro la corporación.

1.2. Descripción del Problema

Actualmente la Corporación presenta debilidades en términos de la integración y el seguimiento de la gestión de los programas y estrategias de desarrollo de los impactos sociales, económicos y ambientales de la entidad hacia sus grupos interés. A su vez, y específicamente el área de sostenibilidad, posee dificultades en la evaluación de sus iniciativas, debido a la poca estructuración de métricas e indicadores que le impiden la toma oportuna de decisiones. En cuanto, al esquema de cultura de sostenibilidad, ésta no se desarrolla desde una perspectiva integral a toda la corporación, limitando el conocimiento de los beneficios generados por los procesos desarrollados hacia el cliente y partes interesadas; así como, la no alineación de los ODS en la estructura de cadena de valor de la corporación que imposibilita la estructuración de un planteamiento estratégico de sostenibilidad eficaz.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo el diseño de un modelo de sostenibilidad podría ayudar a la Corporación de Crédito Contactar a desarrollar sus sistemas de gestión de manera que se integren,

evalúen los impactos de sus actividades desde una perspectiva de responsabilidad social y valor compartido?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de sostenibilidad para la Corporación de Crédito Contactar.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar referentes teóricos necesarios para definir las variables de análisis del modelo.
- Realizar un análisis situacional en la organización que permita identificar el estado de su desempeño dentro del contexto de la sostenibilidad con base en las variables establecidas.
- Estructurar los mecanismos y lineamientos para el desarrollo del modelo de sostenibilidad.
- Definir un plan de intervención para la implementación de las mejoras del modelo de sostenibilidad.
- Presentar el plan de intervención para la implementación del modelo de sostenibilidad a la organización.

3. Justificación

La necesidad que actualmente tienen las empresas y específicamente las entidades financieras en implementar estándares de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), modelos de sostenibilidad y otros, radica en la importancia que tiene para éstas, en su proyección de establecerse como una organización de valor compartido, que beneficie a sus grupos de interés y directamente a su cliente objetivo. Para Contactar ésta es su gran apuesta en términos de corporación prestadora de soluciones financieras, debido a que le permite tener un factor diferenciador en el mercado, brindado soluciones no financieras, acrecentando su valor reputacional, y marcando una línea exponencial a la fidelización de sus clientes mayoritariamente rurales.

Por tanto, la realización del modelo permitirá aportar al desarrollo de la corporación, además, de potencializar su capacidad para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos en sostenibilidad relacionados a la contribución social y ambiental, ampliando su oferta de valor y consolidando su imagen corporativa (Corporación de Crédito Contactar, 2021).

Dentro de las tendencias para el sector financiero a nivel global, se destacan aquellas que tienen un enfoque medioambiental, Según (Accenture, 2022) el impacto negativo que genera el cambio climático para las personas, empresas y en particular para la economía; es de gran magnitud. Por lo tanto, compañías como Contactar que logren definir y poner en marcha sus iniciativas de sostenibilidad, en el corto y mediano plazo, tendrán una mayor ventaja sobre sus competidores al alinear su operación a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

La propuesta de este trabajo logrará aportar elementos de mejora en la Corporación de Crédito Contactar apoyando su estrategia organizacional con herramientas que facilitan la gestión de indicadores clave y la toma oportuna de decisiones corporativas que eleven su nivel competitivo en el mercado. Así mismo, la cultura organizacional se verá impactada positivamente, incrementado la sinergia entre áreas funcionales, debido a que las prácticas de sostenibilidad serán transversales y estarán presentes en todos los procesos establecidos por la compañía.

4. Marco Institucional

4.1. Presentación general de la empresa

La Corporación de Crédito Contactar es una microfinanciera colombiana de participación mixta, sin ánimo de lucro y regida por el derecho privado. Su foco de cartera representa los microempresarios rurales (clientes mayoritariamente rurales en un 80%), ofreciendo servicios financieros y ofreciendo apoyo integral a las pequeñas unidades de negocio a través, de alianzas interinstitucionales articuladas en actividades de desempeño social y ambiental (Corporación de Crédito Contactar, 2023).

Desde 1991 iniciaron actividades en la ciudad de Pasto Nariño como comercializadora de productos elaborados por los microempresarios regionales. Para 1995 incursionan en el microcrédito urbano, y es en el 2000, donde amplían los servicios a través del microcrédito rural, es así como a través de 3 décadas la entidad se consolida como una de las principales e importantes prestadoras de servicios microfinancieros, obteniendo un crecimiento en la cobertura operativa, establecimiento para el año 2022, 94 oficinas distribuidas a nivel nacional en los 18 departamentos de cobertura: Nariño, Cundinamarca, Meta, Boyacá, Tolima, Casanare, Huila, Risaralda, Quindío, Putumayo, Cauca, Santander, Caldas, Bolívar, Atlántico, Norte de Santander, Caquetá y Valle del Cauca (Corporación de Crédito Contactar, 2023).

Dentro de su esquema organizacional, la entidad cuenta para el 2022 con 1331 colaboradores, divididos en 707 mujeres y 624 hombres, que integran las áreas comerciales y administrativas. En cuanto a su estructura financiera la mayor representación dentro de los activos es la Cartera, ya que es el principal generador de

ingresos para la entidad. A cierre del año 2022 la cartera bruta fue del 23%, la cual paso de \$430.897 millones de pesos a 530.911 millones al cierre de 2022. (Corporación de Crédito Contactar, 2023).

4.2. Referentes estratégicos

En su misión, visión y valores corporativos, la Corporación de Crédito Contactar ha definido sus principios estratégicos rectores que determinan su operación a corto y largo plazo; así como, la asignación de recursos necesarios para el desarrollo de sus programas, programas y proyectos.

4.2.1. Misión y visión

La Corporación de Crédito Contactar es reconocida por su trabajo y contribución al bienestar de los microempresarios, por tanto, establece su estrategia en la misión y visión, ver Tabla1, además, de otros referentes estratégicos como los valores corporativos que permiten ser base para el actuar en toda la organización.

Tabla 1. Misión y visión Corporación de Crédito Contactar

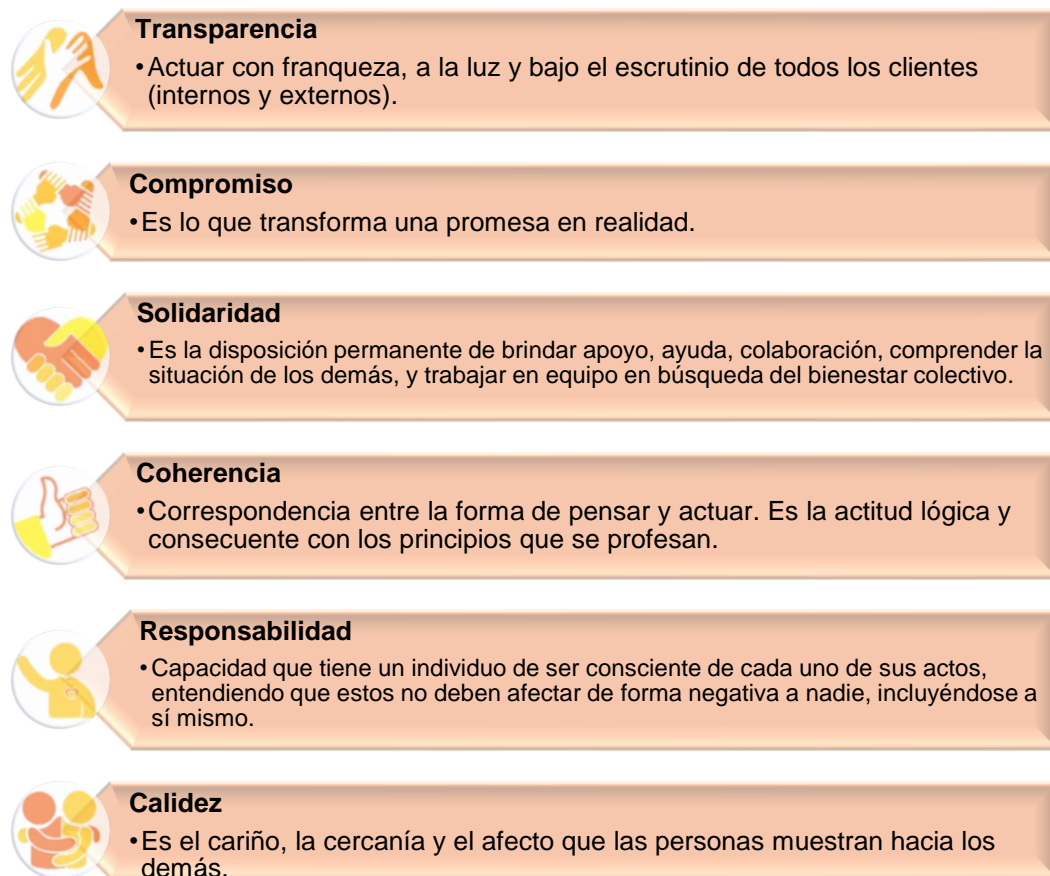
Misión	Visión
Brindamos soluciones financieras con responsabilidad social que impulsen el progreso y la sostenibilidad de nuestros clientes prioritariamente rurales.	En 2024 ser una entidad financiera constructora de tejido social con una cartera superior a un billón de pesos con más de 250 mil clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de (Corporación de Crédito contactar, 2022).

4.2.2. Valores corporativos

La entidad establece seis valores corporativos los cuales rigen el actuar de las diferentes actividades y procesos, estos se encuentran descritos en la Figura 1 como se observa a continuación:

Figura 1. *Valores Corporativos de la Corporación de crédito Contactar*



Fuente: Ajustado y elaborado a partir de información de (Corporación de Crédito Contactar, 2023) , Página Web <https://www.contactarcolombia.org/conocenos/>

4.2.3. Enfoque para competir

Contactar direcciona su estrategia comercial basándose en el marco de la sostenibilidad, impactando favorablemente los aspectos económicos, sociales y ambientales, de

comunidades prioritariamente rurales; mediante la oferta líneas de créditos (ver Tabla 2), que logran financiar proyectos de producción agropecuaria, comercio y/o prestación de servicios. Así mismo, y a través de su programa de talleres y capacitaciones, genera un fortalecimiento de capacidades en temas como educación financiera, desarrollo empresarial, mejoramiento de las prácticas medioambientales, Agroecología, transformación de alimentos, Buenas Prácticas Pecuarias (BPP), entre otras, principalmente a sus clientes que son mayoritariamente rurales.

Según Boletín de actividad microfinanciera de mayo de 2022 (Asomicrofinanzas, 2022), Contactar es una de las seis compañías de servicios financieros a nivel nacional que ha superado la cifra de 120.000 clientes con microcrédito, por tanto, se destaca por entregar más de 12.000 microcréditos por mes, lo que la ubica como una de las microfinancieras con alto potencial tanto por sus indicadores de productividad y eficiencia con respecto a otras a nivel nacional.

4.3. Estructura empresarial

La forma en que se ha estructurado la arquitectura organizacional y que representa los diferentes órganos y la jerarquía, delimitando las relaciones de comunicación entre ellas y la manera cómo funciona la gestión corporativa en la microfinanciera, ha sido definida de acuerdo con la siguiente estructura organizacional.

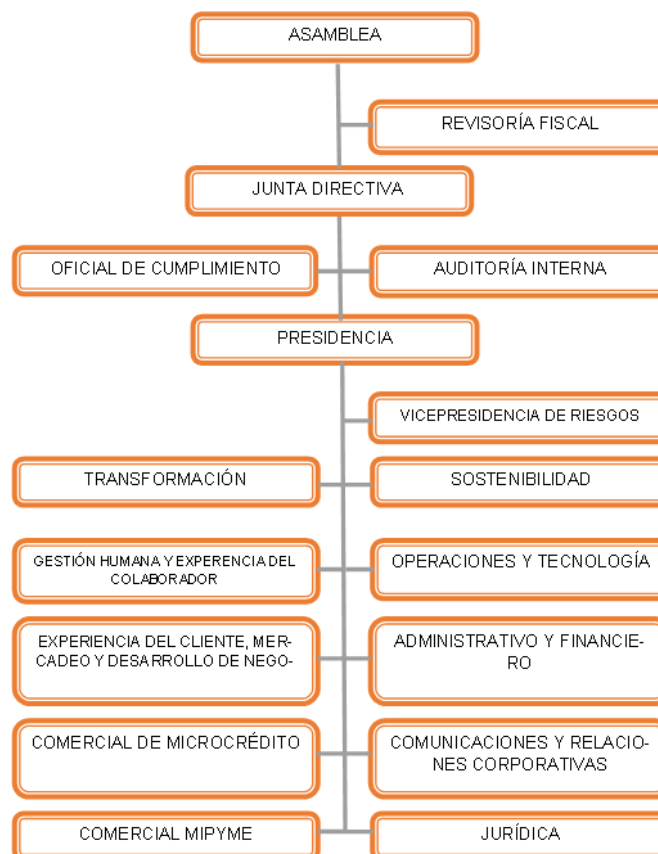
4.3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional en la corporación de crédito Contactar se encuentra establecida de manera matricial, donde existen varios líderes en cada una de las áreas de acuerdo con los procesos. A su vez, en el informe de gestión de 2021 se indica “la

importancia de los procesos de transformación organizacional, con el fin que promueva la definición y el cumplimiento del Plan Estratégico en línea con la creación de valor y sostenibilidad de la corporación” (Corporación de crédito Contactar, 2021), por tanto, es una estrategia organizacional cambiante y adaptativa conforme a los nuevos objetivos estratégicos determinados por la entidad. En la Figura 2, se observa el diagrama de la estructura organizacional actualizada en el sistema interno de Contactar a 2021.

Además, se evidencia en la Figura 3, la estructura de mapas de procesos de la entidad, la cual establece el orden procedimental de las actividades dentro de la corporación.

Figura 2. Estructura organizacional de la Corporación de crédito Contactar

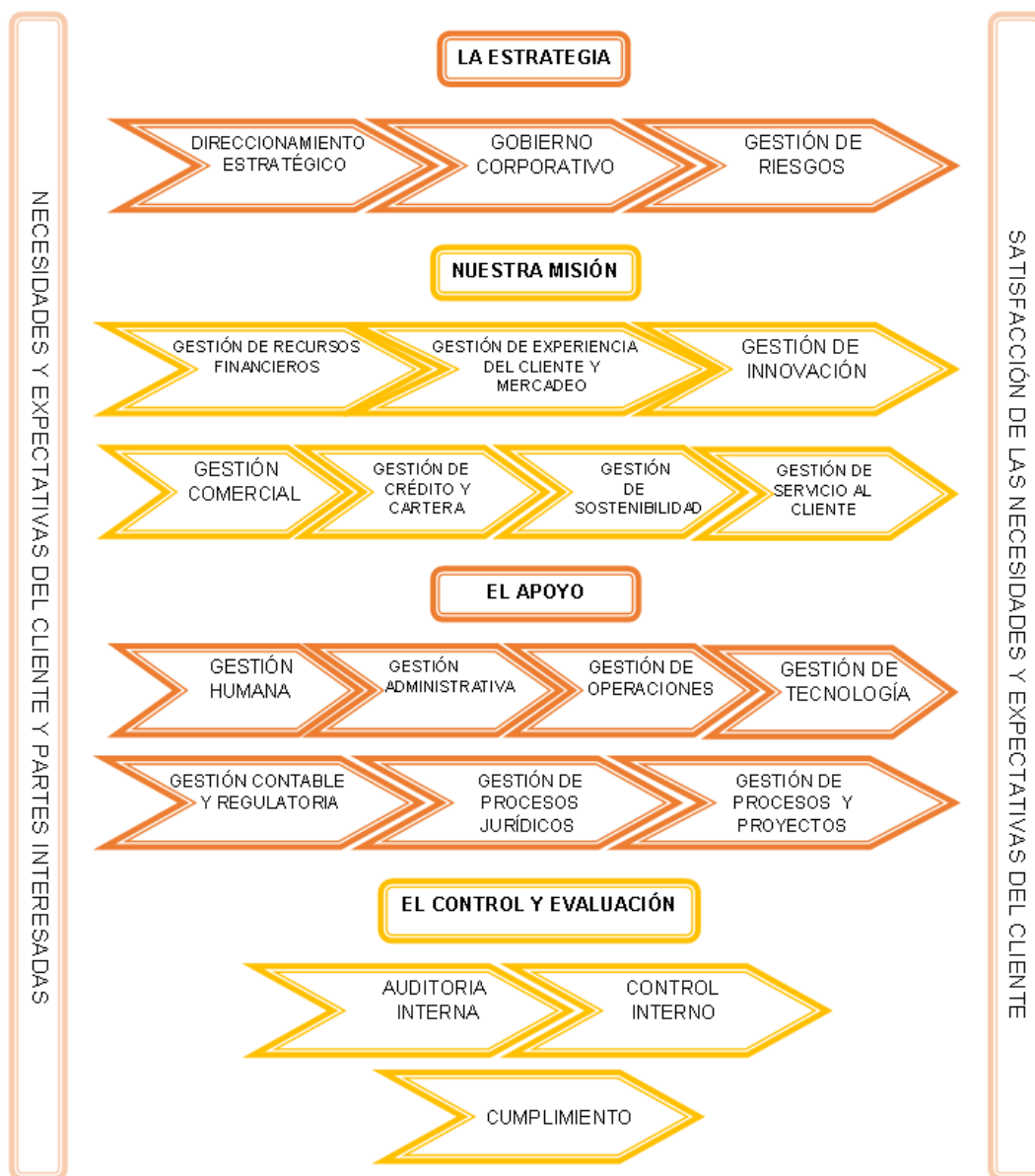


Fuente: Elaboración propia a partir de información de (Corporación de Crédito Contactar, 2021) informe de gestión 2021.

4.3.2. Mapa procesos

Contactar tiene dentro de su estructura de gestión el mapa de procesos, que permite una gestión eficiente de sus actividades y operaciones, ver Figura 3.

Figura 3. Mapa de procesos Corporación de Crédito Contactar



Fuente: Elaborado a partir de formato “MAPA DE PROCESOS” GPP-26-0001_ (10/8/2022), versión 1, Isolución Contactar.

4.4. Productos y servicios ofertados

La Corporación de crédito Contactar, a través de su operación ha generado nuevos productos que se ajustan a las necesidades de sus clientes prioritariamente rurales, ver Tabla 2.

Tabla 2. *Productos y Servicios prestados por la Corporación de crédito Contactar*

ITEM	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
1	Línea de Microcrédito	Consumo: Es un crédito de libre inversión destinado a cubrir los gastos relacionados con el bienestar del cliente y su familia, entendido como: viajes, celebración de fechas o acontecimientos especiales y todo en lo que el cliente necesite.
2		Comercial: Es un crédito destinado a financiar actividades de producción, comercio y de servicios, con montos que superan los 25 salarios mínimos mensuales vigentes, hasta los 200 SMMV. Esta línea de crédito puede ser otorgado en la modalidad individual o grupal.
3		Agropecuario: Un crédito pensado en financiar actividades agrícolas y pecuarias, desde el monto mínimo otorgado hasta 200 SMMLV. Esta línea de crédito puede ser otorgado en la modalidad individual o grupal.
4	Línea de Microcrédito MiPyme	Este crédito está dirigido a MiPymes, para financiar actividades de producción (manufactura), comercio y servicios del sector urbano y rural. El monto dependerá del resultado del análisis de crédito con montos desde los 6 SMLMV hasta 300 SMLMV.
5	Microseguros	La corporación pone a disposición una cartera de microseguros que protege sus clientes acompañándolos en caso de imprevistos como enfermedades o accidentes que afecten sus objetivos empresariales, familiares y de desarrollo.
6	Talleres y capacitaciones	Contactar ofrece una serie de talleres y capacitaciones gratuitas para sus clientes con el propósito de ayudar a desarrollar conocimientos, habilidades y hábitos saludables, productivos y sostenibles. Los ejes temáticos corresponden son: La promoción de la salud y prevención de la enfermedad, procesamiento de alimentos, producción pecuaria, educación financiera y agricultura sostenible.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de (Corporación de Crédito Contactar, 2021) (Corporación de crédito Contactar, 2021), informe de gestión 2021. Obtenido de: <https://www.contactarcolombia.org/conocenos/>

4.5. Análisis del sector

La economía mundial atraviesa “un panorama sombrío y más incierto”, sí lo ha denominado el Fondo Monetario Internacional en su perspectiva económica a nivel global, y presentado en su informe de actualización de julio del 2022. Esta descripción de la economía se basa en la materialización de algunos riesgos. El Fondo Monetario Internacional espera que la economía global crezca un 5,9% en 2022 por el impacto de las fluctuaciones persistentes provocadas por el brote de Covid-19, como Omicron, que muestra su propagación en los efectos en la salud y la economía. (Fondo Monetario Internacional, 2022)

Después de una recuperación inestable en 2021, 2022 parece cada vez más sombrío a medida que comienzan a surgir riesgos. La producción mundial cayó en el segundo trimestre debido a la desaceleración de las economías de China y Rusia, mientras que los hogares estadounidenses gastaron menos de lo esperado. Una serie de shocks han sacudido una economía mundial ya debilitada por la pandemia: una inflación global superior a la esperada, especialmente en las economías más grandes de EE. UU. y Europa, ha endurecido las condiciones financieras; El impacto negativo es peor de lo esperado por la desaceleración económica de China debido al brote de Covid-19 y sus nuevos confinamientos, adicional a la guerra en Ucrania (Fondo Monetario Internacional, 2022).

La estimación base apunta a una moderación en el crecimiento económico mundial, pasando del 3.5% en 2022 al 3.0% en 2023 y al 2.9% en 2024, cifras notoriamente por debajo del promedio histórico (2000-2019) que se situaba en 3.8%. Se anticipa que las economías avanzadas experimenten una desaceleración desde el 2.6% en 2022 hasta el 1.5% en 2023 y el 1.4% en 2024, a medida que las políticas restrictivas empiecen a tener efecto. En cuanto a las economías de mercados emergentes y en desarrollo, se prevé una disminución más moderada, pasando del 4.1% en 2022 al 4.0% en 2023 y 2024. (Fondo Monetario Internacional, 2023)

En el ámbito de la inflación global, se espera una disminución constante, cayendo del 8.7% en 2022 al 6.9% en 2023 y al 5.8% en 2024, gracias a la implementación de políticas monetarias más restrictivas y a la disminución de los precios internacionales de materias primas. En general, se proyecta que la inflación subyacente disminuirá de manera más gradual, y en la mayoría de los casos, no se espera que vuelva a alcanzar los objetivos establecidos hasta el año 2025. (Fondo Monetario Internacional, 2023)

A su vez la desaceleración del crecimiento a principios de este año, el menor poder comprable de los hogares y una política monetaria más limitada contribuyeron a una revisión a la baja de 1,4 puntos porcentuales en la economía estadounidense. Para Europa, la fuerte caída refleja las consecuencias de la guerra de Ucrania y el endurecimiento de la política monetaria. La inflación mundial de este año se ha revisado al alza hasta el 6,6 % en las economías avanzadas y el 9,5 % en las economías emergentes y en desarrollo, es decir, revisiones al alza de 0,9 y 0,8 puntos porcentuales respectivamente, debido a los precios de los alimentos y la energía y los constantes desequilibrios entre la oferta y la demanda. Para 2023, se espera que la política

monetaria desinflacionaria comience a evidenciar el efecto con un crecimiento de la producción mundial de solo 2,9% (Fondo Monetario Internacional, 2022).

Las proyecciones para la economía regional del 2022 indican que la economía regional estará en una situación difícil. Por un lado, el entorno externo había visto una desaceleración en la actividad económica y un aumento en el comercio internacional antes de la guerra, pero se vio obstaculizado por el conflicto, la persistente COVID-19 y el aumento de los precios de la energía y los alimentos. Por otro lado, enfrentan un entorno interno de fuerte desaceleración de la actividad económica, aumento de la inflación y una recuperación lenta e incompleta del mercado laboral, lo que exacerba la pobreza y la desigualdad (CEPAL, 2022).

En las proyecciones económicas realizadas el 19 de mayo de 2023 por Corficolombiana, concluyen que la economía está perdiendo capacidad de crecimiento, los pronósticos para el 2023 son de 1.0% a 1,6% y para el 2024 a 2.1% desde 2.7%., existiendo un escenario de alta inflación persistente y condiciones financieras complejas, con una expectativa de inflación de dos dígitos durante casi todo el año 2023, finalizando con 9,8%. Para el 2024 se espera una inflación de 5,6% de acuerdo con este estudio se proyecta el ciclo de recorte de tasa de interés por parte del banco de la república en el último trimestre del 2023. (Corficolombiana, 2023).

La tendencia creciente de la inflación al cierre de 2021 alcanzó una tasa del 5,6%, la más alta de los últimos cinco años. La autoridad monetaria decidió retirarse gradualmente de la política de estímulo monetario a partir de septiembre. El tipo de intervención se elevó 25 puntos básicos seguidos ese mes, 50 puntos básicos en octubre y otros 50 puntos básicos en diciembre. Estos aumentos mantuvieron la tasa de intervención en el 3,0%. El volumen de préstamos ha aumentado gradualmente, pero aún

es inferior a la actividad económica (NU. CEPAL, 2022). Ya para enero del 2023 el Banco de la República el Banco de la República de Colombia ha subido la tasa de intervención desde el 1,75% en septiembre de 2021 hasta llegar a 12,75% (Villar, 2023).

Para el año 2022 y con datos a corte de la semana del 26 de agosto, los crecimientos brutos que se presentaron en los diferentes tipos de carteras al mes de agosto han sido en su orden, la cartera de consumo (20.96%), de microcrédito (13.59%), cartera hipotecaria (11.69%) y la cartera comercial (8.48%). (Banco de la República de Colombia, 2022) (Asobancaria, 2022). De acuerdo con Asomicrofinanzas en su informe de mayo del 2022, el saldo de cartera bruta de microcrédito es de 17.38 billones de pesos, de los cuales el 36.4% de la cartera corresponde a microcréditos en municipios rurales y un 2,7% son desembolsos de menos de un millón de pesos. El número de clientes con microcrédito asciende a un total de 2.765.745 y un indicador promedio de calidad de cartera vencida del 6.3% (Asomicrofinanzas, 2022).

En el segundo trimestre de 2022, se aumentó la percepción de demanda de nuevos créditos regresando a los niveles de diciembre de 2021. En junio de 2022, el 19,9 % de los intermediarios indicó que el mayor factor que contribuirá al aumento de la oferta de microcréditos será un mayor crecimiento económico, seguido de menores tasas de fondeo (14,9 %) y una mejor información sobre la solvencia de los acreditados (13,6 %). Por otra parte, las tasas de política monetaria que pasan por un ciclo alcista están generando un aumento de los costos de financiamiento de las microfinancieras y en el aumento de las tasas de interés. La necesidad de mejorar la rentabilidad de los proyectos para financiarlos es la oportunidad más apremiante respecto al trimestre anterior (Banco de la República de Colombia, 2022).

Si bien los resultados presentados producto de la reactivación presentada en el 2021, el nuevo escenario económico lleva al Fondo Monetario Internacional a considerar que se hace imperativo en las economías prepararse para un crédito más restringido e inestabilidad financiera. Las condiciones monetarias más estrictas ejercerán presión sobre los mercados de capitales mundiales y requerirán respuestas políticas en múltiples frentes. Las instituciones financieras se beneficiaron de mayores ingresos netos a medida que aumentan las tasas de interés, pero se verán afectadas ante la contracción de préstamos nuevos y aumento de las tasas de incumplimiento (Fondo Monetario Internacional, 2022, pág. 17).

4.6. Profundización financiera en Colombia y Latinoamérica

El trabajo de los intermediarios financieros tiene un retorno significativo en la economía y el bienestar de los ciudadanos. A medida que el sector financiero se vuelve más eficiente y accesible, se estimula el ahorro y el crédito de los hogares para financiar proyectos de inversión empresarial crea un entorno de mejores oportunidades para las personas.

A nivel regional, se ha avanzado en la profundización económica de las principales economías latinoamericanas, aunque el ritmo y el nivel de crecimiento muestran una marcada heterogeneidad. Destacan Chile y Panamá con altos niveles de profundización, acercándose al 100% del PIB, mientras que Bolivia y Chile se ubican 37 y 20 (pp) por encima del promedio regional de la última década respectivamente. En el caso de Colombia, el aumento de la profundización estuvo determinado principalmente por la composición de los hogares más que por las empresas, observándose diferencias de avance entre los departamentos del país. En los últimos cinco años, la cooperación

entre autoridades, instituciones de crédito y el Gobierno Nacionales se ha vuelto obligatoria (Asobancaria, 2022).

En la última década, el indicador de profundización financiera de las instituciones de crédito en Colombia ha aumentado 9,6 pp, lo que se explica principalmente por los hogares, mientras que la evolución del consumo y la vivienda contribuyeron a este incremento en 8,9 pp. Por el lado del consumo, el aumento en el indicador de profundización financiera se explica principalmente por productos de libre inversión y libranza. En cuanto a la modalidad de vivienda, si bien todos los productos mostraron tendencias positivas, la vivienda denominada en pesos fue la que más contribuyó, especialmente la vivienda no VIS (Asobancaria, 2022).

Departamentos como Guaviare, Putumayo y Cesar han visto mejoras significativas en los indicadores de profundización financiera durante la última década. Es decir, en el 2020, el departamento del Guaviare presenta la mayor tasa de crecimiento con un aumento de 13 puntos porcentuales con respecto al 2010, alrededor de 9 pp en Putumayo y 8 pp en Cesar. Según la Asociación Bancaria los desafíos que aún afectan a la región están relacionados con lograr una mayor inclusión financiera de las PYMES y de la población vulnerable y desatendida como las mujeres, los adultos mayores quienes por desconfianza o desconocimiento presentan una mayor reserva en el sistema financiero, las poblaciones rurales siguen con retraso importante frente las urbanas, y la población con niveles socioeconómicos y educativos más bajos y el sector informal (Asobancaria, 2022).

5. Marco de Referencia

5.1. Generalidades de la Sostenibilidad

La sostenibilidad es un concepto que se ha enmarcado en los tiempos recientes y parte desde la determinación del cuidado del medio ambiente y las implicaciones a la sociedad. Es así, como en 1968 se inicia con la convocatoria del Club de Roma el cual buscaba analizar los cambios que se han desarrollado en el medio ambiente, sus transformaciones y como estos cambios podrían generar afectaciones a las poblaciones a nivel mundial, igualmente buscaba sensibilizar a los políticos en estos aspectos de interés (Díaz Coutiño, 2015, pág. 19).

En 1971 se desarrolla la reunión de Founex en Suiza, donde se redacta un documento marco, el cual fue base para el año 1972 donde se adelantó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio humano realizada en Estocolmo, la cual se enfocó en la pobreza y sobre ella se articularon seis ejes importantes: vivienda, agua, salud, higiene, nutrición y catástrofes naturales (Díaz Coutiño, 2015, pág. 19). Para éste mismo año se publica “los límites del crecimiento”, documento que describe cinco grandes tendencias que inciden en los procesos productivos y la sostenibilidad y finalmente con base en todos estos aportes realizados a la sostenibilidad se genera la “Declaración de Estocolmo” la cual integra siete proclamas y 26 principios enfocados hacia medidas más dirigidas a la gestión y cuidado del medio ambiente (Naciones Unidas, 2022).

Ya para la década de los años 80 se establece la comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo denominada la “Comisión Brundtland” (1983) denominada por quien lo lideraría la primera ministra ambiental de Suecia Gro Harlem

Brundtland. A través de giras, debates y audiencias por tres años en cinco continentes, finalizando en 1987 con la entrega del documento denominado “Nuestro Futuro Común” o “Reporte Brundtland” (Díaz Coutiño, 2015, pág. 19), el cual generó un análisis profundo de la situación del aprovechamiento de los recursos naturales en relación con la población mundial y la precaria situación del medio ambiente. (Aguado Puig, 2022). Éste sin duda es uno de los mayores esfuerzos por comprender la situación mundial con respecto al uso e impacto de los recursos naturales sobre la sociedad desde una manera holística, teniendo en cuenta no solo los factores medioambientales sino también los económicos y sociales.

5.1.1. Concepto de Sostenibilidad

Una de las primeras etapas que ha tenido el concepto de sostenibilidad se ha dado bajo la perspectiva del modelo de desarrollo económico a partir de la teoría de Thomas Robert Malthus, quien planteó que la tierra no tiene la capacidad suficiente para producir los alimentos necesarios acorde a la capacidad de crecimiento de la población la cual es infinitamente mayor. Es a partir de ese postulado que se proyecta un panorama en el que la población podrá llegar a vivir un escenario carente de recursos y se promueve la necesidad de establecer algunos controles que velen por su equilibrio (Monsalve, y otros, 2020).

Después de esta mirada prospectiva en su momento del concepto asociado a la sostenibilidad fueron varios los hitos y etapas en el desarrollo de la humanidad los que fueron evidenciando una creciente preocupación por el aumento de la producción y consumo de bienes los que condujeron a la definición del primer concepto formal sobre el desarrollo sostenible, el cual fue consignado en el reporte “Nuestro Futuro Común” en el

año 1987 también es conocido como Informe Brundtland. En él, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED), como parte de la Organización de las Naciones Unidas bajo la presidencia de Gro Harlem Brundtland ex primera ministra noruega, declaró frente al concepto de *desarrollo sostenible* que “la humanidad tiene la capacidad de hacer que el desarrollo sea sostenible para garantizar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987, pág. 23).

Este concepto marcó un valioso punto de partida a nivel mundial y el cual es retomado por la Organización Internacional de Normalización – ISO, en su primera edición de la Guía de Responsabilidad Social del año 2010 ISO-26000, en la que definió en su numeral 2.23 el desarrollo sostenible como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (GTC-ISO, 2019, pág. 4)

El alcance en el concepto de esta definición es ampliado en la nota que se consigna en este mismo numeral y mediante la cual refiere que la sostenibilidad es el resultado de la combinación de los objetivos de una alta calidad de vida, salud y bienestar con la justicia social y la capacidad del planeta para sustentar la vida en toda su diversidad. Estos objetivos sociales, económicos y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente (GTC-ISO, 2019).

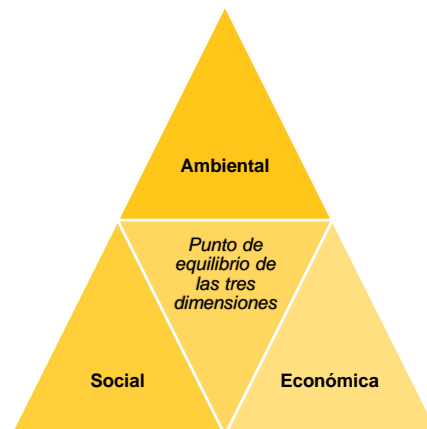
5.1.2. Componentes de la Sostenibilidad

La sostenibilidad parte de los principios sustentados por varios documentos de estudio y científico, además del desarrollo de las cumbre y conferencias que han

alimentado el establecimiento de los mismos. Desde una perspectiva de biósfera los principios enmarcados son: “una sola Tierra” con un “Futuro común” esto en torno a la humanidad, el “pensar globalmente y actuar localmente”, el principio de la precaución, el de la responsabilidad común y equidad social, y Justicia ambiental y un mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras (Díaz Coutiño, 2015).

Además del componente de los principios por los cuales parte sus bases y pilares, la sostenibilidad por su complejidad en su concepto establece de manera práctica la integración de tres dimensiones como enfoques que se entrelazan e interactúan entre sí, sin desvincularse uno del otro, generando una sinergia entre las tres dimensiones como un solo sistema, Díaz Coutiño R. (2015), establece en su escrito “En lugar de continuar con el enfoque no sistemático, se requiere un punto de vista en el que la comunidad tome en cuenta las relaciones entre la economía, el medio ambiente, y la sociedad” esto se establece de una manera sencilla a través de la Figura 4 que describe la interacción de las tres dimensiones y la pertinencia de llegar al punto de equilibrio entre las tres para que se genere un proceso sostenible de los procesos que se generen a partir de este enfoque.

Figura 4. *Dimensiones de la Sostenibilidad*



Fuente: Elaboración propia a partir de información de (Díaz Coutiño, Desarrollo Sustentable, una oportunidad para la vida, 2015, pág. 24).

Para Díaz Coutiño R. (2015), la *Dimensión Social*, parte de la premisa de reconocer el acceso equitativo de los bienes comunes, por parte de todos los seres humanos, desde una perspectiva intergeneracional e intergeneracional. En cuanto a la *Dimensión Ambiental* el mismo autor la establece desde una visión a largo plazo, teniendo en cuenta las reservas de los recursos naturales renovables, su uso y manejo dentro de la sociedad de manera considerada y conservacionista. Finalmente, en la *Dimensión Económica* el autor la describe como la importancia de los procesos de desarrollo económico, teniendo en cuenta el mejoramiento de las condiciones humanas teniendo en cuenta las bases restrictivas de los recursos naturales.

5.2 La Sostenibilidad en el ámbito empresarial

Desde finales de los años 80 se evidenció la debilidad acerca del objetivo primario de las empresas en su orientación a maximizar el beneficio frente a los constantes cambios de los escenarios económicos, mostrándose incluso como una estrategia inadecuada e insostenible dadas las relaciones necesarias de las organizaciones con su entorno y con ello la vinculación de nuevas variables a considerar para la maximización de la función objetivo. Es así como la responsabilidad social empresarial deja de ser un valor agregado y es evidenciado como una debilidad en los componentes estratégicos de las organizaciones y establece un nuevo reto para equilibrar los diferentes intereses de todos los grupos de interés para el corto y largo plazo (Babe Lamana, y otros, 2016).

En ese esfuerzo por lograr el balance en materia de sostenibilidad, las empresas necesitan transformar sus procesos y metodologías de gestión tomando en cuenta los cambios socioculturales institucionales, tecnológicos y organizacionales, considerando

que se requiere redes de trabajo y procesos de toma de decisiones para afrontar problemas persistentes, dando lugar a la necesidad en las organizaciones de nuevos mecanismos de planificación, posicionamiento y análisis de decisiones como elementos esenciales para crear modelos de crecimiento adecuados (Hurtado Jaramillo, et al., 2016).

Por otra parte, el desarrollo de una propuesta metodológica que permita contribuir al direccionamiento de la sostenibilidad de una organización a la sostenibilidad desde el proceso de dirección estratégica debe integrar las dimensiones económica, social y ambiental, y debe hacerse a nivel normativo, estratégico y operativo, teniendo en cuenta no solo la gestión, sino también la evaluación de la sostenibilidad organizacional y la mejora continua (Plasencia Soler, et al.,2022).

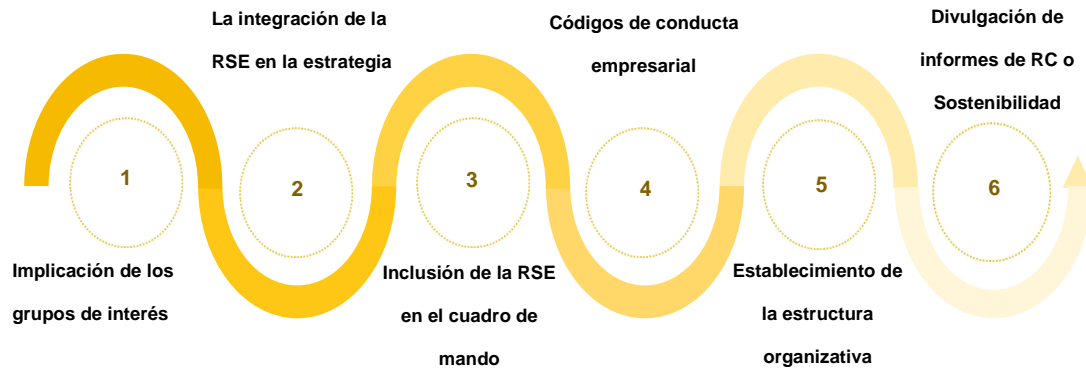
Así mismo, Berbel (2007) considera que el desarrollo de la responsabilidad ambiental, social y económica se hace efectivo mediante la gestión del producto/servicio entregado (a partir de su concepción, diseño, desarrollo y ciclo de vida completo) y la gestión de todos los procesos incluidos en el esquema de procesos y las relaciones de valor internas y externas (Berbel Gimenez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007).

Es así como se ha identificado que la incorporación de la sostenibilidad en las empresas está modificando el sistema corporativo, haciendo necesarios cambios en la estructura y alcance de los procesos asociados a la gestión y estrategia, operaciones y producción, sistemas organizacionales, abastecimiento y mercadeo, y evaluación y comunicaciones. Y por otro lado el análisis realizado a varios investigadores le permite concluir que los estándares internacionales brindan claridad conceptual sobre la sostenibilidad empresarial, facilitan la evaluación de su implementación y otorgan legitimidad a las empresas en relación con los grupos de interés; sin embargo, existen

algunas condiciones que hacen que las empresas utilicen de forma conjunta según la naturaleza del negocio y la especificidad del entorno, requiriendo un enfoque hacia a sostenibilidad propia en lugar de un modelo de carácter universal (Polanco, 2012).

En consecuencia, la implementación de un modelo de gestión eficiente de la sostenibilidad empresarial deberá estar alienada al concepto difundido por Senge, Roberts, Ross, & Kleiner (2009) denominado “organización inteligente” haciendo énfasis en la disciplina del pensamiento sistémico y considerando que los cambios requeridos deben conducir a un fortalecimiento de la estructura organizacional a partir de la integración o reorganización de los lineamientos y herramientas dentro de un escenario de sostenibilidad para este caso. En este sentido, se enfoca el concepto de “estructura” como un diseño que va más allá de los organigramas o procesos de negocio y sus flujos de trabajo y lo definió como la configuración de las interrelaciones de los componentes principales del sistema. Esto puede incluir procesos y jerarquías de procesos, así como actitudes y percepciones, calidad del producto y toma de decisiones, y cientos de otros factores. (Senge Peter, et al.,2009).

Por todo eso, toma relevancia el planteamiento de Olcese (2008) que indica que la RSE debe integrarse a los modelos de gestión de las organizaciones y deben estar inspirados en el aprendizaje y mejora continua con el fin de lograr que toda la empresa se involucre y avance a la misma velocidad y en el mismo sentido. Dichos sistemas de gestión deben interrelacionar los elementos que se relacionan en la Figura 5, siendo estos los más sustanciales y comunes en la gestión de la RSE.

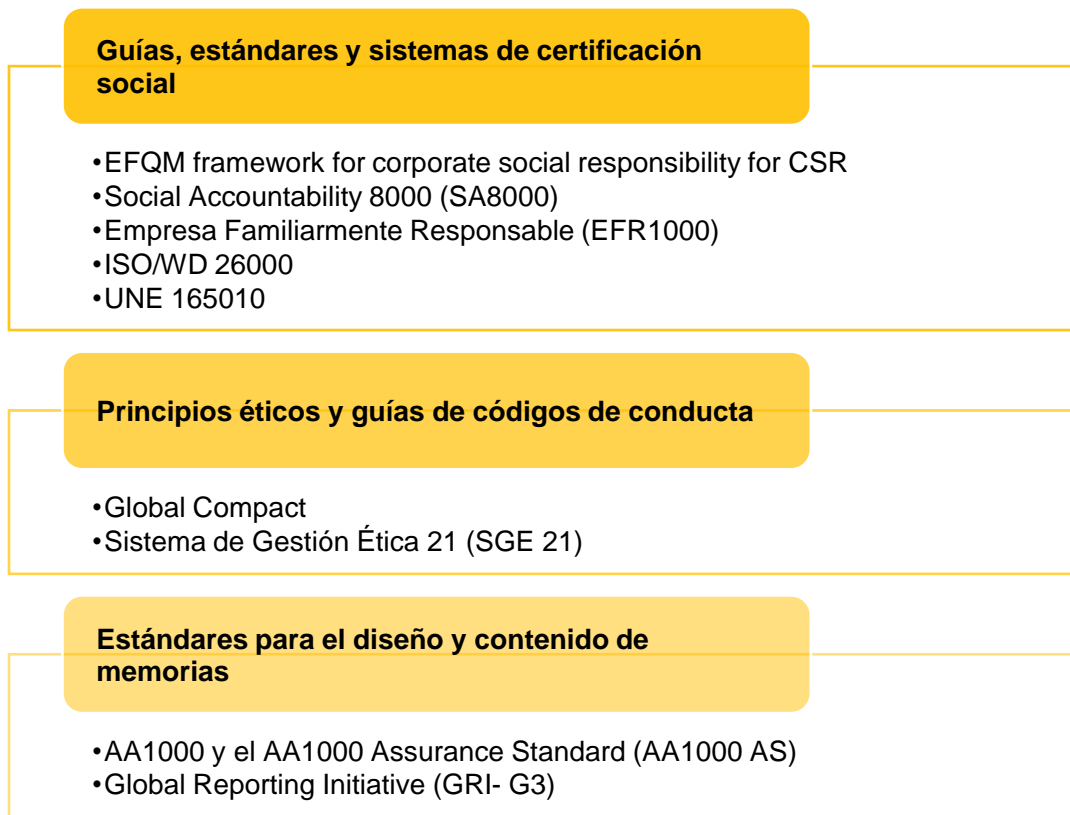
Figura 5. Elementos de un sistema de gestión de la RSE.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Olcese, 2008)

5.3. Estándares y modelos de Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial

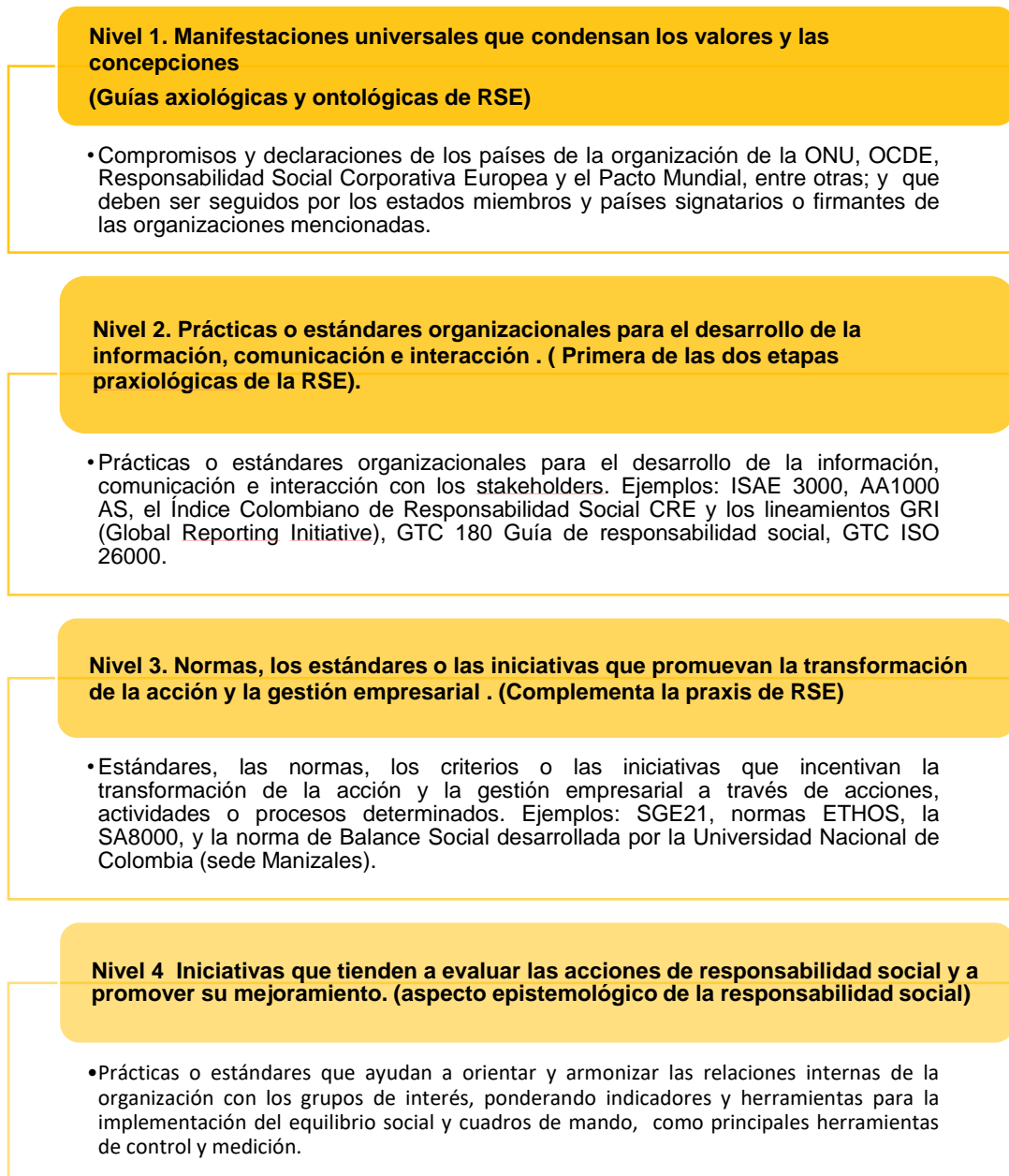
En el actual siglo es creciente la creencia que Responsabilidad Social Empresarial ha establecido un nuevo estilo de gestión basado en la premisa que se necesitan un nuevo enfoque comercial, un nuevo enfoque departamental y una nueva cultura y valores organizacionales. Las diversas herramientas de gestión que ayudan a las empresas a adaptarse a las necesidades de sostenibilidad y responsabilidad corporativa desde su singularidad y según sus principios se pueden clasificar en tres categorías de estándares función de sus principales objetivos, estas se agrupan en normativas generales, normativas de recomendaciones y estándares para el diseño y contenido de memorias (Olcese, 2008).

Dichos instrumentos que presenta Olcese (2008) las principales normas clasificadas en tres categorías como se muestra en la Figura 6.

Figura 6. *Categorías e instrumentos para gestión la RSE*

Fuente: Elaboración propia a partir de información de (Olcese, 2008)

En los esfuerzos por categorizar las iniciativas para la gestión de la RSE, Berbel Gimenez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007, presentó una propuesta para realizar una clasificación de las distintas iniciativas o propuestas existentes de directrices y recomendaciones de RSE, guías y normas, como se muestra en la Figura 7 la cual responde a criterios axiológicos, ontológicos, praxeológicos y epistémicos de la responsabilidad social organizacional, pretendiendo adecuar el esquema propuesto por Bédard (2003).

Figura 7. *Un modelo de clasificación de iniciativas de responsabilidad social*

Fuente: Elaboración propia a partir de (Berbel Gimenez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007)

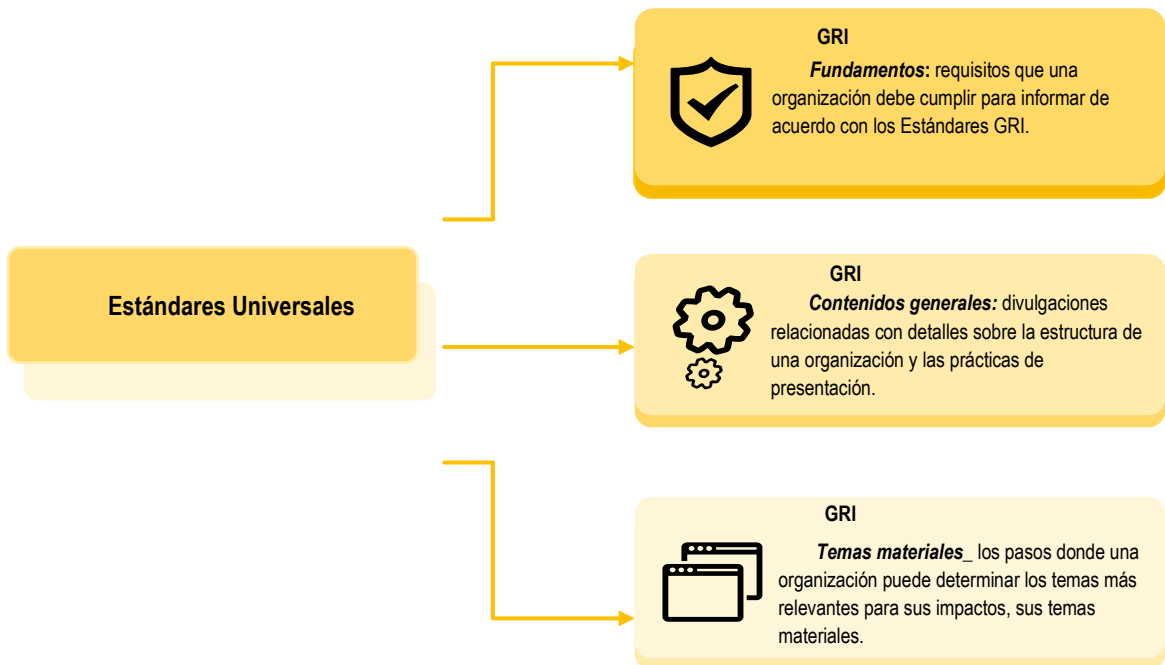
Finalmente se ha observado que el uso de lineamientos y estándares para los informes de sustentabilidad es cada vez más común. En 2020, la mayoría de las empresas que informaron en los grupos N100 (77%) y G250 (84%) utilizaron algún tipo de guía o marco para respaldar los informes de sostenibilidad. El GRI sigue siendo el estándar o marco de informes más utilizado, utilizado por aproximadamente dos tercios de los reporteros N100 y aproximadamente tres cuartas partes de los reporteros G250. En comparación con 2017, el uso del estándar GRI ha aumentado significativamente. Entre otras normas y estándares, el marco de la Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB) las cuales son usadas en EE.UU. Canadá y Brasil y las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) son las normas más utilizadas para los informes de sostenibilidad (KPMG, 2020). Por otro en Latinoamérica el estándar GRI ha crecido +4 puntos porcentuales, al igual que el SASB que registró un 46% de utilización entre empresas de Latinoamérica. (KPMG, 2023)

5.3.1. Estándar GRI:2016

La organización Global Reporting Initiative (GRI), desarrolló los estándares GRI, basados en lineamientos estandarizados para el reporte de sostenibilidad. Con el objetivo, de generar una herramienta que permita consolidar, medir, comunicar de una manera comparable y precisa los impactos generados por las diferentes iniciativas, estrategias, programas, etc., de las organizaciones públicas y/o privadas de diferente tamaño, permitiendo visibilizarlas desde las perspectivas ambientales, económicas y social (GRI, 2022), generando un lenguaje común y global para la comunicación de todos los impactos, contribuyendo a la visibilidad de la sostenibilidad corporativa.

Por tanto, GRI es uno de los estándares más usados para los reportes de Sostenibilidad a nivel global, cuenta con más de 500 (GRI, 2022) organizaciones vinculadas como miembros de la comunidad GRI de más de 70 países. Para la OCDE (2011) los informes GRI son de gran importancia ya que proporcionan referencias de gran utilidad para las empresas. A su vez, GRI a participado en varias alianzas con organizaciones para la consolidación de guías y lineamientos, tal es el caso de la guía “Integrando los ODS en los informes corporativos: una guía práctica” realizada junto con Pacto Global en el 2018 (Pacto Global, 2022), al igual que, en 2013 junto a la OCDE cooperaron para la publicación de “líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Igualmente, alianzas con la fundación IFRS (Estándares Internacionales de Información Financiera) y el Grupo Asesor Europeo de información Financiera (EGRAG), con éste último, en 2020 generaron la firma de la declaración de cooperación con el fin de constuir la sostenibilidad europea a través de los los Estándares de informes (ESRS) (GRI , 2022b).

Integrando toda su experiencia en el ámbito de la sostenibilidad, GRI establece una metodología para el uso del estándar, la cual se encuentra agrupada en un sistema modular, que permite establecer los temas materiales de la organización, seguido de los impactos relacionados y finalmente cómo éstos se gestionan (GRI, 2022). De acuerdo con la guía de introducción a los estándares GRI, en su estructura modular comprende tres series de estándares: Estándares Universales Figura 8, Estándares sectoriales y Estándares temáticos.

Figura 8. Estándares Universales GRI

Fuente: Elaboración propia a partir de información "Guía introducción a los estándares GRI" (GRI, 2021). Obtenido de: <https://www.globalreporting.org/standards/>

Para generar los informes de Sostenibilidad, teniendo en cuentas los estándares GRI, la norma establece la aplicación de los principios básicos que se tienen en cuenta para la presentación de un informe GRI 101, y así lograr determinar los contenidos concernientes a identificar aspectos de la organización desde el enfoque económico, ambiental y social. Por lo tanto, se deben aplicar las normas temáticas establecidas para cada uno de los contenidos. Las series de 200 son las concernientes a las económicas, las 300 a todos los factores ambientales y las 400 para los temas sociales (Globalreporting, 2023). En la Figura 9 se pueden relacionar las series con sus estándares temáticos que informan de los impactos.

Figura 9. Series estándares temáticos**Económico – 200**

- GRI 201: Desempeño económico
- GRI 202: Presencia en el mercado
- GRI 203: Impactos económicos indirectos
- GRI 204: Prácticas de adquisición
- GRI 205: Lucha contra la corrupción
- GRI 206: Competencia desleal

Ambiental- 300

- GRI 301: Materiales
- GRI 302: Energía
- GRI 303: Agua
- GRI 304: Biodiversidad
- GRI 305: Emisiones
- GRI 306: Efluentes y residuos
- GRI 307: Cumplimiento ambiental
- GRI 308: Evaluación ambiental de los proveedores

Social- 400

- GRI 401: Empleo
- GRI 402: Relación trabajador-empresa
- GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo
- GRI 404: Formación y educación
- GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades
- GRI 406: No discriminación
- GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva
- GRI 408: Trabajo infantil
- GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio
- GRI 410: Prácticas en materia de seguridad
- GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas
- GRI 412: Evaluación de los derechos humanos
- GRI 413: Comunidades locales
- GRI 414: Evaluación social de los proveedores
- GRI 415: Política pública
- GRI 416: Salud y seguridad de los clientes
- GRI 417: Marketing y etiquetado
- GRI 418: Privacidad del cliente
- GRI 419: Cumplimiento socioeconómico

Fuente: Elaboración propias a partir de (Globalreporting, 2023).

En cuanto a los estándares sectoriales, éstos se desarrollarán para más de 40 sectores, lo que permite mejorar la eficiencia de la información e integridad de los informes, entendiendo la dinámica y requisitos para cada uno. Se priorizan los que más generan impacto para su desarrollo, petróleo, agricultura, acuicultura y otros. (GRI, 2021). Finalmente, los estándares temáticos los cuales establecen temas específicos, a la vez que genera un análisis de la gestión de los impactos asociados.

5.3.2. Norma ISO 26000:2010

El organismo internacional de normalización ISO, cuenta con un portafolio de más de 18.400 (ISO, 2010) normas, las cuales son usadas como herramientas para la gestión y evaluación de conformidades de empresas, gobiernos y sociedad. Específicamente la Norma internacional ISO 26000, denominada Guía sobre Responsabilidad Social, desarrollada bajo un consenso internacional y basada en diferentes conceptos de expertos, busca la aplicación por parte de las empresas público o privadas de mejores prácticas en aspectos de responsabilidad social a nivel global (ISO, 2010).

La implementación de la norma dentro de las organizaciones permite que ésta pueda operar de una manera socialmente responsable, conjuntamente la ISO al ser una herramienta desarrollada por un organismo de normatividad internacional, con una red aproximada de 163 países, permite una estandarización y consenso, entre las principales categorías de las partes interesadas, teniendo una mirada global de lo que en materia de responsabilidad Social se desarrolla y aplica en las organizaciones público y privadas.

A diferencia de algunas ISO, la 26000 no es certificable por tanto contiene guías voluntarias no requisitos. Dicha norma se basa desde un enfoque holístico de interdependencia, a partir de 7 materias fundamentales, que buscan enfocar la aplicación de la norma dentro de la empresa a partir de estas materias, como se puede observar en la Figura 10. Además, la norma establece un esquema de aplicabilidad desde lo operativo, permitiendo integrar y usar la norma en cada uno de los procesos de la Corporación, ver Figura 11.

Figura 10. Esquema 7 materias fundamentales Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia a partir de información, "ISO 26000 visión general del proyecto" (ISO, 2010).

Figura 11. Resumen de la Norma ISO 26000

Fuente: Elaboración propia a partir de información, “ISO 26000 visión general del proyecto” obtenido de:

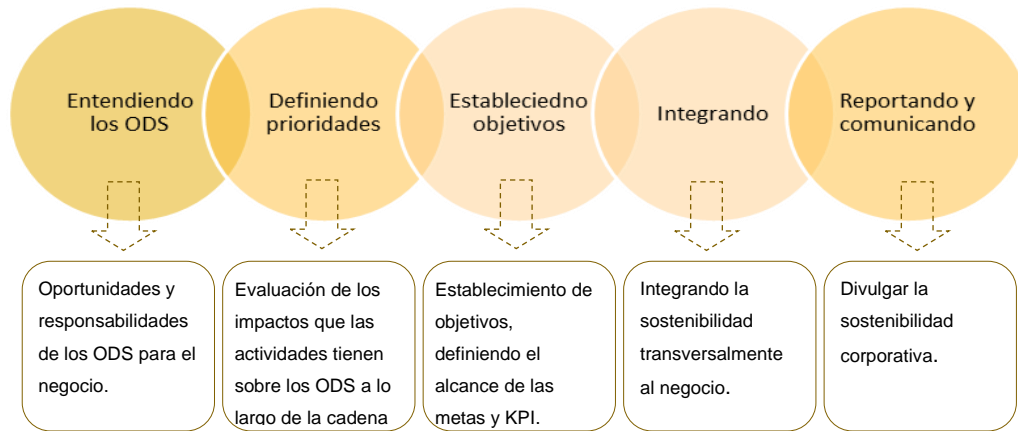
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

5.3.3. SDG Compas:2015

A partir del análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la importancia de la vinculación de las empresas de manera activa al cumplimiento y desarrollo de estos, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), a partir de las directrices y cooperación de pacto mundial de naciones unidas y los estándares GRI, desarrollaron una guía “para la acción empresarial en los ODS”. El objetivo de la guía SDCompass es alinear sus estrategias igualmente medir y gestionar su contribución a las ODS (WBCSD, 2015).

Su relevancia radica en el enfoque empresarial que ésta tiene para el desarrollo dentro de la organización desde una perspectiva de negocio, es así como pacto mundial, GRI, entre otros, resaltan su importancia. A su vez, entidades como Fundación de microfinanzas BBVA destaca el desarrollo de la guía en sus publicaciones corporativas (Fundación microfinanzas BBVA, 2017).

En cuanto a cómo se implementa la guía, ésta se basa en el desarrollo de 5 pasos los cuales pueden vincularse de manera global a toda la organización o de manera individual a un proceso, área, producto, entre otros. Estás buscan ejercer en el marco de la responsabilidad empresarial, a través del cumplimiento de la legislación, respetar los estándares internacionales y finalmente priorizar todos los aspectos alrededor de los derechos humanos (WBCSD, 2015). En la Figura 12 se describen los diferentes pasos para el desarrollo de la guía.

Figura 12. Pasos para el desarrollo de la guía SD Compass

Fuente: Elaboración propia a partir de información guía para la acción empresarial en los ODS (WBCSD, 2015) obtenido de: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compas_Spanish-one-pager-view.pdf

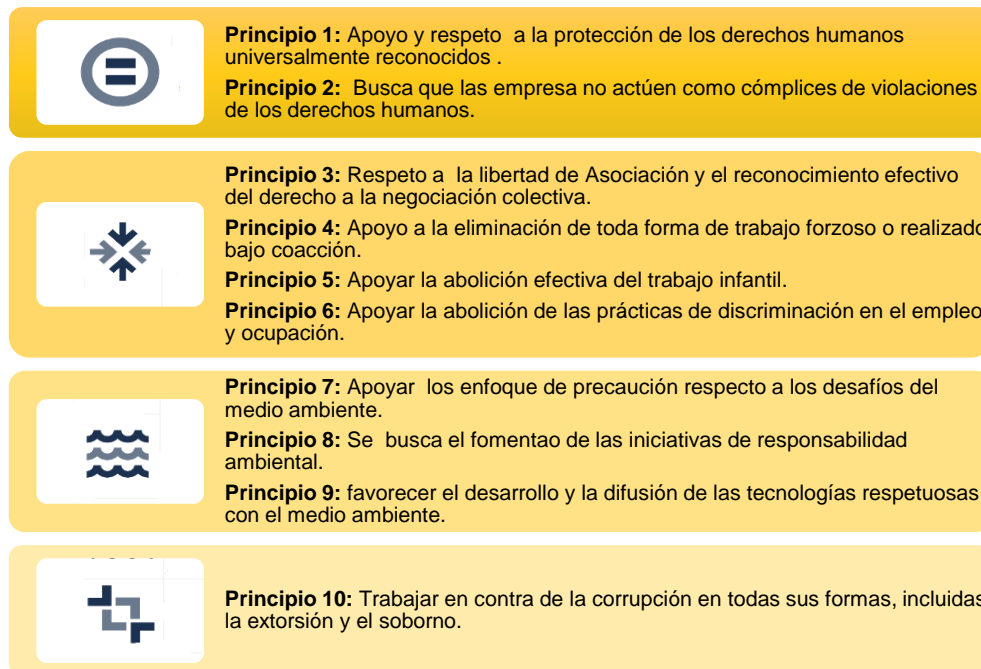
5.3.4. Pacto Global:2004

Con el fin de promover el compromiso del sector privado, público y sociedad civil, y buscar la alineación de sus iniciativas corporativas a los diez principios universalmente aceptados, se crea la iniciativa de Pacto global, la cual pretende que las empresas que se adhieren compartan la convicción de la prácticas empresariales y organizacionales bajo un marco de Responsabilidad Empresarial Sostenible (Pacto Global, 2022).

Esta iniciativa es una de las más grandes y sólidas a nivel mundial con aproximadamente 160 países y 15.400 (Pacto Global, 2022) organizaciones adheridas, creada por Naciones Unidas a través de la visión de Kofi Annan, quien, en el foro de 1991, quien invito a líderes empresariales para que se consolidara una alianza para generar un impacto global, y fomentar la colaboración con el objetivo de generar e

incrementar soluciones que haga frente a los retos mundiales en el marco de 10 principios basados en las declaraciones y Convenciones universales aplicadas a 4 áreas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio ambiente y Anticorrupción como se presentan en la Figura 13 (ONU, 2022).

Figura 13. *Los 10 principios de Pacto Global*



Fuente: Elaborado a partir de información de: <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html#10-principios-del-pacto-global>

En cuanto a otros estándares y guías en la Tabla 3 se resumen algunas de las más importantes y usados a nivel global, determinados según su aplicabilidad y relevancia para cada organización (Berbel Gimenez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007), su orden no depende la clasificación por tanto se describen y se analiza su accionar dentro de las empresas a través de su método de aplicabilidad.

5.3.5 Criterios ASG- Ambientales Sociales y de Gobernanza

Desde un enfoque financiero, los criterios ASG constituyen una base estandarizada para las inversiones sostenibles, permitiendo conocer a los diferentes inversionistas una relación entre los modelos de negocio y su desarrollo sostenible a través de los enfoques ambientales, sociales y de gobernanza. Para Ulrich, (2016) invertir de manera sostenible implica criterios “extrafinancieros”, para la toma de decisiones de inversión, estas pueden verse de diferentes maneras, desde aquellas que hagan una exclusión ética hasta integraciones completas según los criterios ASG, las cuales pueden crear carteras de inversión según clasificaciones como pueden ser las de mejores beneficios “extrafinancieros” o de otro tipo que permitan evidenciar las implicaciones de los criterios sobre los resultados corporativos. Así mismo, para la Superintendencia Financiera de Colombia los criterios ASG tienen gran relevancia para identificar, cuantificar y gestionar nuevos y ya existentes riesgos y oportunidades, igualmente, ratifica su importancia en la canalización de recursos y capital para inversiones sostenibles, y en las políticas y compromisos nacionales e internacionales como el Plan Nacional de Energía 2050, además de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021).

Para la Superintendencia Financiera, algunos estándares que establecen los criterios ESG y que son fuente importante de información para algunos actores de los mercados financieros son: Global Reporting Initiative (GRI), CDP, Climate Disclosure Standards Board (CDSB), Taskforce for Climate Related Financial Disclosure (TCFD), Sustainability Accounting Standard Board (SASB), International Integrated Reporting Council Framework (IIRC), Comunicación de Progreso del Pacto Global de la ONU (ONU) y el International Financial Reporting Standards (IFRS).

Tabla 3. Resumen de otros estándares, guías y lineamientos en temas de Responsabilidad Social

Índice/ Estándar / Guía	Encargado	Año	Descripción	Operativa
Indicadores de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	El Centro para La Responsabilidad Social	2002	Conocida como ciudadanía corporativa, se orienta a cómo una organización se relaciona con la sociedad a través de sus estrategias y cómo esas estrategias pueden tener efectos positivos o negativos.	1. Observación: Se captura las percepciones sobre la actividad de RSE analizada de los grupos de interés. 2. Verificación: Se establece un indicador que evalúa el cumplimiento. 3. Alineación: se determinan y priorizan las direcciones de trabajo con base en los resultados de los KPI utilizados.
AA1000 AS	Institute for Social and Ethical Accountability	2003	Se centra en el compromiso y la participación de las partes interesadas de la organización, los estándares y los expertos externos, la comunicación y el establecimiento de objetivos, los indicadores, la auditoría y los informes de rendición de cuentas.	Los expertos externos comunican y desarrollan objetivos, métricas, auditorías e informes de RS. enfocados en las partes interesadas, los estándares y las organizaciones.
SA8000	Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA)	2001	Es un estándar de certificación internacional. Mide el desempeño social en ocho áreas importantes para la responsabilidad social en los lugares de trabajo. Promueve a las organizaciones a desarrollar, mantener y aplicar prácticas y conductas socialmente aceptable. Aborda temas como el trabajo infantil y forzoso, seguridad y salud en el trabajo, libertad de asociación, discriminación, horas laborales, remuneración, sistema de gestión, prácticas disciplinarias. Aplica un enfoque de sistemas de gestión al desempeño social y destaca la mejora continua.	El proceso de certificación incluye revisión de documentos, intervención en el lugar de trabajo y observación en el sitio por parte de expertos en intervención. Procesos de auditoría realizados por expertos independientes y la publicación pública de los resultados.
IQNet SR10	IQNet	2015	Sustituyó el modelo RS 10 de AENOR. Es un modelo de gestión certificable de origen español. Permite evidenciar que la organización ha implementado un sistema de gestión de responsabilidad social generando beneficios económicos socialmente responsables y de manera ambientalmente sostenibles. Recopila las mejores prácticas y recomendaciones en RSE incluyendo las de la norma ISO 26000.	Se basa en la metodología de mejora continua, conocida como Planificar-Hacer-Verificar- Actuar (PHVA). Cuenta con una estructura de alto nivel (HSL) que facilita la integración con otros sistemas de gestión como la ISO 9001, 14001 y 45001. Mantiene los mismos principios generales de la ISO 26000.
OCDE	Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales	2011	Estas son recomendaciones gubernamentales para empresas multinacionales que operan o tienen su sede en países adherentes. Promueven la contribución positiva de las empresas al progreso económico, ambiental y social global. Proporcionan un vínculo entre el desarrollo empresarial y la política pública. Refuerzan la confianza entre las empresas y la sociedad. Promueven la mejora del clima de inversión extranjera.	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos y principios, • Principios generales, • Divulgación de información, • Derechos humanos, • Empleabilidad y relacionamiento laboral, • Medio ambiente, • Anticorrupción, • Intereses del consumidor, • Ciencia y tecnología, • Competencia • Cuestiones tributarias

Índice/ Estándar / Guía	Encargado	Año	Descripción	Operativa
Certificación empresa B	Sistema B	2012	Impacto B es una herramienta digital para medir, gestionar y mejorar el impacto positivo de empresas con fines de lucro en el medio ambiente, las comunidades locales, los clientes, los proveedores, los empleados y los accionistas. La base de puntos de calificación es de al menos 80 puntos para obtener la certificación Empresa B. Utilizado por más de 150.000 empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el impacto • Comparar el impacto • Mejorar el impacto • Medir, evaluar y analizar cinco áreas más relevantes de la empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente,
Estándares SASB	Fundación IFRS	2018	Las normas SASB se establecieron para determinar un grupo mínimo de factores de sostenibilidad con mayor probabilidad de incidir en el desempeño operativo o los aspectos financieros de una empresa de un sector específico, Permiten la comunicación de las empresas en términos de sostenibles.	Temas establecidos en banca: Seguridad de los datos, Fortalecimiento en inclusión y capacidades financieras, vinculación de factores ambientales, sociales y de gestión en el análisis crediticio, ética empresarial y gestión del riesgo sistémico. Parámetros de contabilidad para cada tema. Análisis ESG para factores ambientales y sociales.
Guía ResCA	Ministerio de hacienda y crédito público	2019	La guía establece los principales desafíos y aquellas acciones clave para que una organización pueda iniciar e implementar la sostenibilidad en sus diferentes procesos en la cadena de valor para aumentar su resiliencia y adaptación al cambio climático, incluso a través de prácticas climáticamente inteligentes y suministro responsable.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la materialidad, • Identificar problemas clave y controladores, • Elaborar la estrategia • Establecer el gobierno y las responsabilidades • Establecer objetivos, metas y el respectivo plan de acción, • Monitorear, reportar y evaluar.
Taxonomía verde	Ministerio del medio ambiente	2022	Es una manera de clasificación para actividades económicas y activos, que contribuyen al logro de los Objetivos ambientales, establecidos por las estrategias y políticas del gobierno de Colombia en aspectos ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición objetivo ambiental a través del énfasis • Cumplimiento del objetivo ambiental por parte de la actividad o activo, • Alineación al marco normativo • Vinculación con los sistemas de clasificación industrial internacional
Protocolo Verde	Gobierno Nacional - Asobancaria	2012	Es un acuerdo entre Gobierno Nacional y del sector financiero colombiano para facilitar la aproximación de esfuerzos en la incorporación e implementación de políticas y prácticas alineadas con un Desarrollo Sostenible.	Implementación de 5 estrategias definidas en el acuerdo: 1) Generación de fuentes de financiamiento para el desarrollo sostenible. 2) Promover internamente un consumo sostenible. 3) Análisis de los costos e impactos ambientales, sociales y de cambio climático en el estudio crediticio. 4) Divulgación: promover y sensibilizar en las prácticas del protocolo. 5) Gestión de los riesgos físicos y de transición por impactos del cambio climático.

Fuente: Elaborado a partir de las tablas de (Berbel Giménez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007)(Berbel Giménez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007), quien cita a: UKAS, BSI, Norma británica BS 5750, SAI (SA8000), CSR –Europa, Pacto Global, Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRE). (2006), Accountability. (2006), Global Reporting Initiative. (2006), Leipziger, D. (2001). Hollenhorst, T. & Jonson, C. (2006). Complementado con información de (OCDE, 2022) y (Erreese resultados Sostenibles, 2020), (movimiento B Corp, 2022), (Fundación IFRS, 2022) (Schneider, 2019), (Ministerio de hacienda y crédito Público , 2023) y (Asobancaria, 2022).

Para Berbel G. et al (2007), el desarrollo de iniciativas de normas y estándares deben basarse en 5 factores: 1. La creación de un marco conceptual para unificar criterios; 2. verificación externa de las prácticas en RSE; 3. La ampliación de los grupos de interés en las iniciativas; 4. Generación de indicadores de gestión contrastables y cualitativos y 5. Evaluación y mejora continua. Es así, como al realizar la verificación de cada estándar o guía, y al realizar una comparación de estas, la gran mayoría se basa en principios o lineamientos globales, generando aspectos similares y muy pocos diferenciales. En la Tabla 4 se evidencian algunos comparativos en cuanto a los aspectos de gestión de algunos estándares, al igual en la Tabla 5 se realiza un análisis en cuanto a los temas de acción y su enfoque a través de algunas guías y lineamientos en temas de Responsabilidad Social Empresarial.

Tabla 4. Comparativa del alcance de gestión de algunos estándares

Campo de acción		Estándares				
		SA 8000	ISO26000	AA1000	SR10	GRI-G4
Estructural	Gestión de grupos de interés		x	x	x	x
	Indicadores y cuadros de mando					x
	Informes y comunicaciones de RC		x	x		x
Gobierno Corporativo	Gobierno corporativo responsable		x		x	x
	Códigos de conducta		x	x	x	
	Gestión de riesgo		x	x		
Técnico/económico	Generación y distribución de valor			x		
	Cadena de valor responsable		x	x		
Ambiental	Sistema de gestión			x	x	
	Ecoeficiencia				x	x
Social interna	Seguridad y salud laboral	x		X		
	Conciliación	x		X		
	Derechos humanos /laborales	x	x	X	x	x
Social externa	Acción social		x	X	x	

Fuente: Ajustado y complementado a partir de las tablas de (Berbel Giménez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007) y (IQnet, 2022).

Tabla 5. Comparativa del alcance de gestión de algunas guías y lineamientos

Campo de acción	Guías y lineamientos			
	SDCompass	OCDE	Pacto Global	
Estructural	Gestión de grupos de interés	La guía lo realiza a través del Mapeo de prioridades en el reporte de ODS por medio de la materialidad.	Tiene en cuenta los grupos de interés a partir de la debida comunicación a través de mecanismos idóneos.	Los grupos de interés se gestión a partir del análisis de materialidad.
	Indicadores y cuadros de mando	Establece a partir de la guía que la organización identifique sus propios indicadores. Además, que estos puedan expresar de la mejor forma la relación que existe entre las actividades de su empresa y su impacto en el desarrollo sostenible	Los indicadores los determina a través de la evaluación inicial para analizar si las variables planteadas merecen un examen más detallado y así lograr dar una respuesta a las partes involucradas.	Establece que los programas deben incluir un marco sólido de seguimiento y evaluación con resultados claros e indicadores y objetivos de impacto que se evalúen y discutan periódicamente, garanticen la transparencia del progreso y brinden oportunidades para cambiar o ajustar los programas según sea necesario para lograr el impacto deseado
	Informes y comunicaciones de RC	Recomienda el uso de GRI	Recomienda el uso de GRI	Recomienda el uso de GRI
Gobierno Corporativo	Gobierno corporativo responsable	La orientación para esta variable pide cumplir con toda la legislación relevante, adherirse a los estándares mínimos internacionales y tratar cualquier efecto negativo como una prioridad derechos humanos.	Se establece que la implementación de este manual debe apoyar y defiende los principios de buen gobierno y desarrollo e implementación de buenas prácticas de gestión. entre empresas, incluidos grupos empresariales.	Estos lineamientos determinan la recepción y difusión interna del código ético de la empresa, incluyendo el respeto a los derechos humanos y laborales de acuerdo con los principios del Pacto Global.
	Códigos de conducta	La guía prioriza el seguimiento de marcos normativos, principios y directrices existentes por partes de las empresas que la apliquen.	Este es la base directriz de la OCDE ya que es el único código de empresa responsable integral y multilateralmente acordado que los gobiernos se han comprometido a promover.	Parte de la aplicación y adopción de los principios y códigos de conducta voluntarios y códigos de conducta en iniciativas mundiales y sectoriales, especialmente los de la OCDE.
	Gestión de riesgo	La guía determina que, en cada etapa de la recopilación de datos, se recomienda a las empresas que identifiquen el riesgo de falsos positivos e implementen los controles necesarios para garantizar la calidad e integridad de los datos.	La implementación de directriz exige la ejecución de planes y programas basados en la identificación de los riesgos, como lograr incorporarlos en su sistema de gestión de riesgos, para prevenir o mitigar los impactos negativos reales o potenciales.	Con la incorporación de los lineamientos se prioriza el análisis de riesgos de acuerdo con sus cuatro pilares, Derechos humanos, Relaciones laborales, Medio ambiente y anticorrupción.

Campo de acción		Guías y lineamientos			
		SDCompass	OCDE	Pacto Global	
Técnico/ económico	Cadena de valor responsable	Al implementar la guía, la empresa debe tener en cuenta toda la cadena de valor y basarse en la evaluación de efectos y definición de prioridades. En base a la entrega y logística de entrada, toda la producción y operación, distribución, uso y hasta el final de la vida útil del producto.	En esta directriz la gestión de las cadenas de suministro se exige que sea de manera responsable y asegurando que tales iniciativas tengan debidamente en cuenta su impacto social y económico en los países en desarrollo y se adhieran a los estándares internacionalmente aceptados existentes.	Los lineamientos piden redefinir las estrategias de la empresa y de su política para incluir la "triple cadena de valor" del desarrollo sostenible: prosperidad económica, calidad medioambiental y justicia social.	
		Ambiental	Sistema de gestión	En esta las prácticas responsables ambientales se hacen de acuerdo con los sistemas de gestión de cada empresa, se prioriza la gestión medioambiental a través de los ODS y las metas establecidas por la empresa para su contribución.	La directriz se enfoca en normas establecidas en otras guías o estándares como la norma ISO sobre Sistemas de Gestión Ambiental.
		Ecoeficiencia	La guía establece las iniciativas de ecoeficiencia de acuerdo al cumplimiento de los ODS relacionados con temas de ecoeficiencia	La directriz se enfoca en normas establecidas en otras guías o estándares como la norma ISO sobre Sistemas de Gestión Ambiental.	Se centra en el principio 9, de los lineamientos de Pacto Global, donde las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
Social interna	Derechos humanos /laborales	La guía parte de los principios o lineamientos internacionales como el de OIT o Pacto Global y uso de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, para su aplicación.	La directriz se enfoca en el marco de los requisitos legales y reglamentarios aplicables y las prácticas aplicables en materia de empleo y condiciones de trabajo y las normas laborales internacionales aplicables.	Los lineamientos de Pacto Global parten de la Declaración sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo define cuatro categorías de principios y derechos que se reflejan en los Principios del Pacto Global. En los principios 1 y 2 se enmarca apoyar y respetar la protección de los derechos humanos y no vulneración de los mismos.	
Social externa	Acción social	La acción social la enfoca a través de las iniciativas por medio del análisis de los ODS	La guía establece la acción social en sistemas de comunicación y generación de capacidades para las comunidades locales además de incluirlas para el cuidado por el medio ambiente	Su enfoque de acción social lo realiza a través de los diez principios y las expectativas del contrato social de las empresas con las comunidades en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.	

Fuente: Ajustado y complementado a partir de las tablas de (Berbel Giménez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007), (WBCSD, 2015), (OCDE, 2022) y (Pacto Global , 2022).

6. Diseño Metodológico

A continuación, se define la manera en que se abordará el proceso de intervención empresarial para resolver el problema identificado en el marco del proyecto de investigación, se describen los elementos característicos que según el propósito define el tipo de investigación, y se determina la metodología y la herramienta para desarrollar la etapa de diagnóstico.

6.1. Tipo de investigación

Esta es una investigación que según su propósito es considerada de tipo aplicada, dado que a pesar de que se soporta en la teoría, pretende entregar una solución a la empresa según una necesidad identificada, por consiguiente, también es de tipo descriptivo por que se basa en la teoría existente para estructurar una alternativa para dar solución respectiva. Así mismos por su fuente de datos es una investigación de tipo cualitativa en la medida que parte de un ejercicio de diagnóstico alrededor de la percepción que se presenta al interior de la organización sobre la dificultad identificada y se soporta en la aplicación de un instrumento que permite caracterizar la necesidad objeto de estudio.

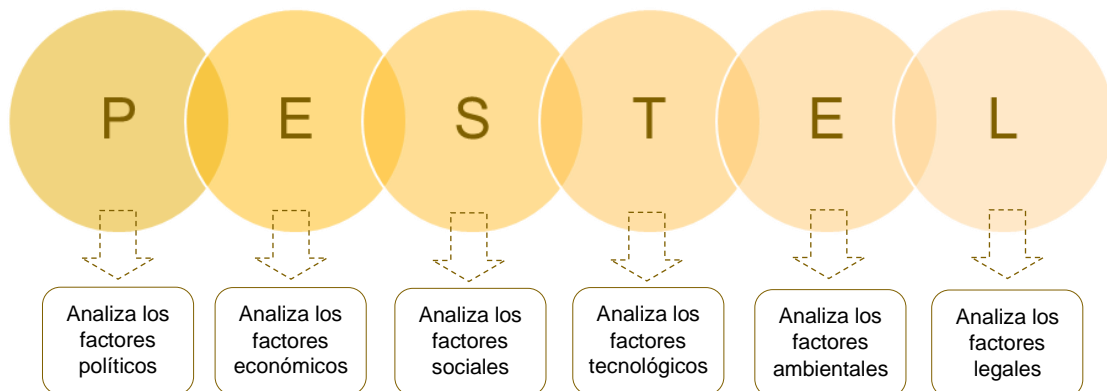
Por otro lado, esta es una investigación cuya inferencia es de tipo deductiva, puesto que parte de un marco teórico general de antecedentes en el campo de estudio para atender las necesidades específicas de la situación presente de la organización, y por tanto su temporalidad es de tipo transversal, en tanto sus las necesidades corresponden al momento actual.

6.2. Análisis externo

Existen distintos factores que modifican aspectos como la demanda de los consumidores de bienes y servicios industriales y de consumo, los tipos de productos desarrollados, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, los tipos de servicios prestados y las decisiones de compra y venta de la empresa, pueden presentar un impacto directo en los proveedores y distribuidores. Analizar el entorno externo de una organización requiere recopilar información y datos competitivos relevantes sobre tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas (David, 2017).

En consecuencia, el análisis del contexto externo para el objeto de estudio es desarrollado mediante el análisis de las fuerzas externas que se reúnen bajo el acrónimo PESTEL, las cuales se presentan en la Figura 14.

Figura 14. Factores del PESTEL



Fuente: Elaboración propia a partir de los factores descritos por (David, 2017) vinculando el factor ecológico.

6.3 Análisis interno

El análisis se lleva a cabo mediante una encuesta creada a partir de una escala de Likert para recopilar datos, como se muestra en la Tabla 5. Esta herramienta tiene como objetivo recopilar información primaria que posibilite la identificación de aspectos clave para priorizar y la determinación de factores importantes y relevantes para la corporación. Esto, a su vez, contribuirá a la creación de un diseño de modelo de sostenibilidad ajustado a las necesidades de la organización. La herramienta (encuesta), ver Tabla 6, está sujeta a seis (6) variables descritas en el numeral 7.5 y fundamentadas por lo descrito por Olcese (2008, pág 224), donde para lograr la integración de un sistema de Responsabilidad Empresarial, ésta podría vincular algunos mecanismos, variables o subsistemas establecidos a través de unos planos generales, vinculados a unas herramientas empresariales y a las cuales se alinearán elementos de gestión de la Responsabilidad Corporativa.

Tabla 6. Modelo de encuesta

ENCUESTA ANÁLISIS INTERNO _ CONTACTAR						
Nombre del Encuestado:		Cargo del encuestado:		Fecha de aplicación: DD/MM/AA		
<p>La siguiente encuesta tiene como fin recolectar información para el desarrollo del trabajo académico "Diseño de un modelo de Sostenibilidad para la Corporación de Crédito Contactar". Agradecemos su tiempo e interés en resolverla.</p> <p>INSTRUCCIONES: Las respuestas son a) Totalmente de acuerdo, b) De acuerdo, c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, d) En desacuerdo y e) Totalmente en desacuerdo. Por favor conteste en una sola casilla.</p>						
	A. Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Preguntas	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

Fuente: Elaboración propia, realizada con base en escala de Likert. Ver Anexo

2_Formato encuesta

6.4. Población, muestra y ficha técnica

La población objeto de estudio corresponde a los directivos, coordinadores, jefes de área y colaboradores de la corporación de crédito Contactar, correspondiente a las áreas administrativas y comerciales. En total se tomarán treinta (30) encuestas, a través de una muestra por conveniencia y perfilación como se puede describir en la Tabla 7.

Tabla 7. *Perfilamiento de población encuestada*

Perfil	Número	Descripción
Vicepresidencia	1	Conocimiento de plan estratégico y decisiones de junta directiva.
Directivos	1	Conocimiento de plan estratégico y decisiones de junta directiva.
Gerentes	8	Conocimiento del plano operativo y de gestión de la corporación
Líderes	2	Gestores de desarrollo de los planes operativos
Coordinadores	3	Gestores de desarrollo de los planes operativos
Profesionales	15	Colaboradores que desarrollan estrategias y procesos de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia

La encuesta se desarrolló a través de herramienta digitalizada, la cual se compartirá a cada uno de los colaboradores seleccionados. Los resultados se tabularán y generarán mecanismos de análisis para cada una de las repuestas.

6.5. Identificación de variables

Las variables se realizaron a partir de lo descrito por Olcese (2008), que permite integrar los aspectos claves para el desarrollo de los modelos de sostenibilidad desde la gestión dentro de las organizaciones. En la Tabla 8 se definen las variables seleccionadas para el diseño del modelo.

Tabla 8. *Definición de las variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Estratégico	En esta variable se establece que la alta dirección debe involucrarse de manera rigurosa en las decisiones concernientes a la implementación de los sistemas de Responsabilidad Empresarial y/o Sostenibilidad, ya que a partir de sus decisiones se determina el éxito de los programas, al ser transversales y horizontales en los procesos de sistemas de gestión por tanto éstos deben contribuir en el establecimiento de políticas y objetivos estratégicos que promuevan una conciencia y liderazgo en toda la organización desde una perspectiva sostenible.	Para la medición de la variable se estableció un bloque de preguntas dentro de la encuesta de diagnóstico interno, definida por 4 preguntas. Grado de aprobación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ver Anexo 2.
Organizacional	La alta dirección debe a través de su liderazgo fortalecer una organización que logre manejar los sistemas de gestión, por tanto esta variable permite estructurar una organización sencilla, eficiente y sólida en procesos de gestión enfocados en los planes de Sostenibilidad.	Para la medición de la variable se estableció un bloque de preguntas dentro de la encuesta de diagnóstico interno, definida por 4 preguntas. Grado de aprobación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ver Anexo 2.
Táctico	Los aspectos tácticos deben de estar alineados al propósito del sistema de gestión de las organizaciones con enfoque sostenible, definiendo, ajustando e implantando estos elementos en todo el marco estratégico de las empresas.	Para la medición de la variable se estableció un bloque de preguntas dentro de la encuesta de diagnóstico interno, definida por 5 preguntas. Grado de aprobación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ver Anexo 2.
Operativo	Todos los implicados dentro de los procesos y los mismos procesos deben de estar alineados a los sistemas de gestión, independientemente del nivel, área o rol que ocupe dentro de la entidad, esto garantiza la transversalidad de las estrategias de sostenibilidad dentro de las organizaciones.	Para la medición de la variable se estableció un bloque de preguntas dentro de la encuesta de diagnóstico interno, definida por 3 preguntas. Grado de aprobación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ver Anexo 2.

Seguimiento y evaluación	Los procesos de seguimiento y evaluación deben ser definidos por los líderes para los sistemas de gestión, a través de la recolección de información y datos, buscando un análisis periódico, para la toma de decisiones acertadas de los planes y programas de la corporación.	Para la medición de la variable se estableció un bloque de preguntas dentro de la encuesta de diagnóstico interno, definida por 5 preguntas. Grado de aprobación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ver Anexo 2.
Aprendizaje y mejora	Es imprescindible establecer sistemas métricos de los planes, estrategias y programas de la organización, permitiendo una mejora continua que puedan optimizar los sistemas de gestión, generando un hilo conductor del desarrollo de la corporación por parte de la dirección. Finalmente, para que los procesos de gestión se desarrollen, es imprescindible difundir y comunicar los resultados, logros y retos a los diferentes grupos de interés, para que se pueda generar una relación de confianza con los interesados.	Para la medición de la variable se estableció un bloque de preguntas dentro de la encuesta de diagnóstico interno, definida por 3 preguntas. Grado de aprobación: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ver Anexo 2.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de los Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Corporativa (RC) de Olcese, 2008, pág. 223,

Nota: Se describe teóricamente la importancia de cada una de las variables descritas dentro de los procesos de gestión para las empresas en términos de RC.

6.6. Instrumento de medición

La importancia de establecer un mecanismo de validez radica en el adecuado desarrollo de la pertinencia, relevancia y claridad de la herramienta para el caso en estudio la encuesta que se implementará para la recolección de información primaria para el trabajo. El mecanismo usado es el Coeficiente de V de Aiken. Robles Pastor B. (2018), citando a Aiken (1980) determina que el uso de este coeficiente cuantitativo es práctico y se aplica como método lógico de validez cuando se trabaja con el concepto técnico de expertos que determinan la validez de una herramienta evaluativa.

6.7. Validación del instrumento de medición

A través de la validación de la herramienta encuesta por parte de los cinco expertos, ver Tabla 9, y su respectiva tabulación a través de la matriz del Coeficiente de V. de Aiken, se logró determinar para cada variable y su segmento de preguntas, la respectiva calificación y correspondiente categorización según el puntaje ponderado para cada una de ellas, ver Tabla 10.

Tabla 9. Perfil de expertos validadores herramienta

Perfil	Descripción
Gerente de Sostenibilidad	Experto en los temas operativos y de gestión de la Corporación de crédito Contactar.
Docente Universidad Ean	Docente experta en temas de Sostenibilidad
Docente Universidad Ean	Docente cátedra de ética y Responsabilidad Empresarial
Consultor entidades financieras	Experto en temas estratégicos y comerciales de entidades financieras
Docente universidad Ean	Docente cátedra de gerencia de Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Ponderación de acuerdo con cada una de las variables establecidas para el diagnóstico del modelo, ver Tabla 10.

Tabla 10. Categorización preguntas según Matriz de V de Aiken

VARIABLE	PREGUNTAS Y RANGO DE CLASIFICACIÓN		
	ACEPTADA Puntaje igual a 1	AJUSTABLE Puntaje de 0,85 a 0,99	RECHAZADA Puntaje menor a 0,85
Estratégico	Ninguna	1	2, 3, 4 y 5
Organizacional	Ninguna	2 y 5	1, 3 y 4
Táctico	Ninguna	0	1,2,3,4 y 5
Operativo	Ninguna	1 y 4	2, 3 y 5
Seguimiento y evaluación	Ninguna	3 y 4	1, 2 y 5
Aprendizaje y mejora	Ninguna	4	1, 2, 3 y 5

Fuente: Elaboración propia, a partir de resultados de tabulación matriz de V de Aiken. Ver en Anexo 1_Formato de validación.

Se logra evidenciar en la Tabla 10 que ninguna de las preguntas de la herramienta fue totalmente aceptada en cuanto a su claridad, pertinencia y relevancia. Ocho (8) debieron ser ajustadas en su estructura ya que su calificación estuvo dentro del rango de 0,85 a 0.99, y finalmente, doce (12) del total de las preguntas se cambiaron totalmente, ya que no cumplen con los tres requisitos para ser tenidas en cuenta dentro de la herramienta.

En cuanto a los ajustes generados a las preguntas, así como los factores de la definición operacional para cada variable, ver el Anexo 3, se logran establecer los principales cambios en la estructura de las preguntas con respecto a la herramienta original. Agregado desde dirección de sostenibilidad por temas del tamaño de la encuesta se solicita reducir y anular algunas preguntas: estratégico y lo organizacional las preguntas cuatro, de lo operativo la uno y la cuatro y finalmente de aprendizaje y mejora la tres, cuatro y cinco.

7. Diagnóstico Organizacional

Para el diagnóstico situacional de la Corporación de crédito contactar, se implementaron tres etapas que permitieron un análisis detallado de los aspectos externos e internos de la entidad

7.1. Etapa 1: Análisis externo

El análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el entorno de una organización. Estos aspectos se han tenido en cuenta al evaluar el contexto de Contactar, una corporación financiera. En el marco del análisis se detalla cada una de las dimensiones del PESTEL y cómo se aplican a la situación de la empresa, entre otros factores se abordaron aspecto como:

En el análisis político, se ha considerado la importancia de las reformas políticas y la necesidad de políticas macroeconómicas sólidas. Contactar busca alinearse con las iniciativas políticas y promover el desarrollo de comunidades vulnerables.

En cuanto al análisis económico, se ha evaluado la transmisión de la política monetaria y su impacto en las tasas de interés y el crecimiento de los desembolsos. Además, se ha examinado el entorno inflacionario y los pronósticos de crecimiento económico.

En la dimensión social, se ha tenido en cuenta el impacto de las condiciones macroeconómicas adversas en la capacidad de pago de los hogares y la generación de empleo. También se ha considerado el enfoque de Contactar en atender a clientes rurales y comunidades vulnerables.

El análisis tecnológico ha abordado cómo las tendencias tecnológicas pueden afectar a Contactar en términos de innovación en servicios financieros y procesos internos.

En el ámbito ambiental, se ha evaluado el impacto de los conflictos geopolíticos en los precios de insumos agrícolas, lo cual afecta a los sistemas productivos de los clientes rurales de Contactar. También se ha tenido en cuenta el interés del gobierno en promover mejoras en viviendas rurales.

En cuanto al análisis legal, se ha evaluado el marco regulatorio y las políticas gubernamentales relacionadas con la inclusión financiera y el acceso a servicios financieros.

Estos aspectos clave del análisis PESTEL han sido considerados con el objetivo de desarrollar un modelo de sostenibilidad sólido para Contactar. La sostenibilidad se ha convertido en una preocupación fundamental para las organizaciones, ya que implica la capacidad de operar de manera responsable y equilibrada, teniendo en cuenta el impacto económico, social y ambiental de sus actividades y alienando su modelo de sostenibilidad con el contexto en el que opera.

Teniendo en cuenta la metodología planteada para este análisis, se desarrolló el enfoque PESTEL que se discutirá a continuación:

7.1.1. Análisis Político

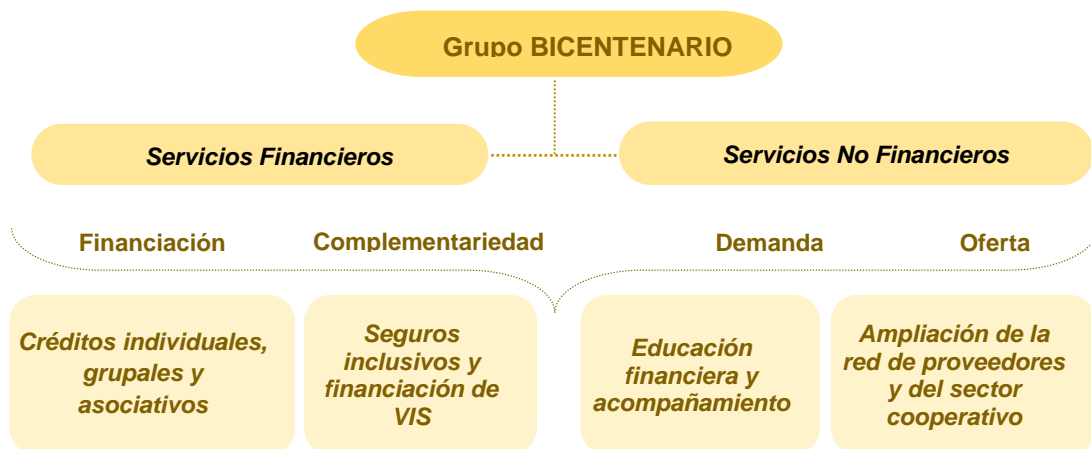
El Fondo Monetario Internacional en su comunicado de prensa No. 23/90, no descarta riesgos internos; indicando la necesidad que las reformas propuestas desde el Gobierno nacional sean gestionadas y comunicadas con prudencia; a la vez que las

políticas macroeconómicas sean lo suficientemente firmes para reducir los desequilibrios internos y externos (Fondo Monetario Internacional, 2023).

Contactar busca alinearse a las diferentes iniciativas políticas como son las reformas, que propendan por un desarrollo principalmente de las comunidades vulnerables de zonas apartadas donde la Corporación hace frente con alternativas de vinculación financiera y con servicios no financieros para el fortalecimiento de capacidades de las comunidades donde tiene cobertura. La Corporación busca vincularse a los propósitos del plan de gobierno a través de la vinculación y generación de bienestar y desarrollo económico por medio de la generación de empleo, condiciones dignas de trabajo y derechos humanos en las zonas donde ubica sus 92 oficinas; sin embargo, genera incertidumbre y expectativa el desarrollo de las nuevas reformas que puedan determinar condiciones restrictivas para el desarrollo y continuidad del negocio.

El Gobierno nacional a través del programa "Red de Banca de las Oportunidades" busca promover la inclusión financiera en Colombia a través de la cofinanciación de proyectos y asistencias técnicas véase Figura 15. Este programa ofrece acceso a servicios financieros a familias en situación de pobreza, microempresarios y pequeñas empresas, con el objetivo de reducir la pobreza, fomentar la igualdad social y estimular el desarrollo económico. (Banca de las oportunidades, 2023).

Este tipo de programas generan para Contactar una oportunidad de vinculación y ampliación de su portafolio de servicios además de brindar alternativas de cofinanciamiento para los productos que la entidad ofrece a sus diferentes tipos de clientes en situación de vulnerabilidad, una alternativa importante para su plan de expansión y desarrollo a una entidad bancaria.

Figura 15. Esquema de movilización de recursos en un ecosistema financiero inclusivo

Fuente: Elaboración Propia a partir de información de (Banca de las oportunidades, 2023).

El conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania ha provocado un aumento en el precio de los insumos agrícolas, especialmente los fertilizantes. Según Barbosa S. & Robayo J. (2022), el 42% de los fertilizantes, como la urea, provienen de las áreas afectadas por el conflicto. Esto ha llevado a un aumento de la inflación de alimentos tanto a nivel global como en Colombia. Para Contactar, una entidad financiera cuya base de clientes se encuentra principalmente en zonas rurales y se dedica a actividades agropecuarias, este conflicto geopolítico es motivo de preocupación. Los sistemas productivos de sus clientes, tanto rurales como urbanos, se ven afectados debido al aumento de los costos de vida, especialmente en alimentos.

En la Tabla 11 se observa la evaluación matricial del análisis Político, encontrando tres factores negativos para la corporación y uno muy positivo en términos de políticas nacionales.

Tabla 11. *Evaluación matricial del análisis Político*

Variable	Categoría de análisis	Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
POLÍTICO	Alta incertidumbre política frente a la intervención del gobierno en la economía de mercado.				X	
	Incertidumbre por el alcance y efectos de las propuestas de reformas en el ámbito tributario, agropecuario, pensional y salud.				X	
	Políticas gubernamentales en materia financiera.	X				
	Conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania.				X	

Fuente: Elaboración propia

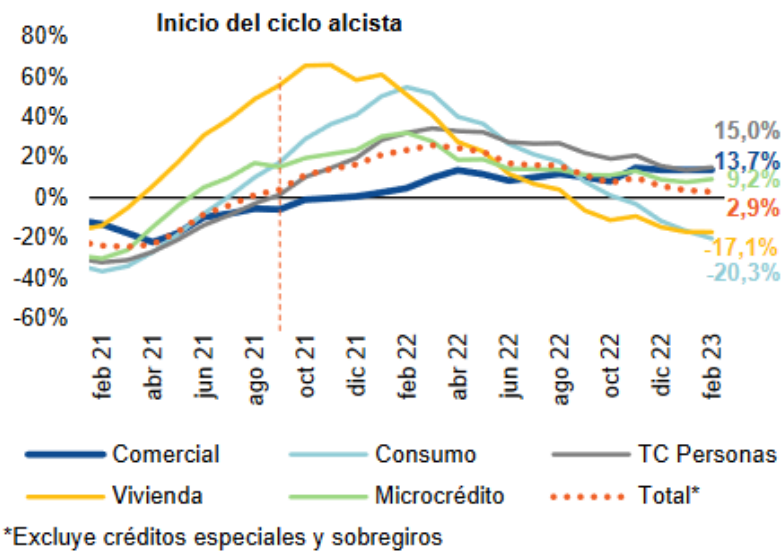
7.1.2. Análisis Económico

La transmisión de la política monetaria ha impactado las tasas de interés de depósitos a plazo y créditos al consumo y comerciales durante el ciclo alcista actual. Las regulaciones más estrictas y el mayor riesgo de los hogares han contribuido a esto. El rezago en la transmisión se ha reducido y se espera una menor expansión crediticia en 2023 como se observa en la Figura 16, ya que el crecimiento de los desembolsos muestra señales de desaceleración (Asobancaria, 2023).

El aumento de las tasas de interés ha impactado los desembolsos en diversas modalidades de crédito. La vivienda fue la primera en reducir su crecimiento, seguida por los desembolsos de consumo que, a pesar del aumento en las tasas, continuaron acelerándose hasta febrero de 2022. El crecimiento de los desembolsos de microcrédito también se ha desacelerado, mostrando expansiones menores a dos dígitos. En cuanto a los créditos comerciales, aunque han experimentado un crecimiento promedio del 11,6%, se observan señales leves de desaceleración en los últimos meses (Asobancaria, 2023).

Para Contactar, estos aumentos en las tasas de interés han resultado en mayores gastos debido a los intereses de las obligaciones financieras y un mayor costo de financiamiento en un contexto de alta inflación y tasas de interés. Esto representa una amenaza para la Corporación, ya que se enfrenta a una variabilidad en las tasas que dificulta la colocación de recursos financiero que permitan su crecimiento.

Figura 16. Variación real anual de los desembolsos, acumulado doce meses



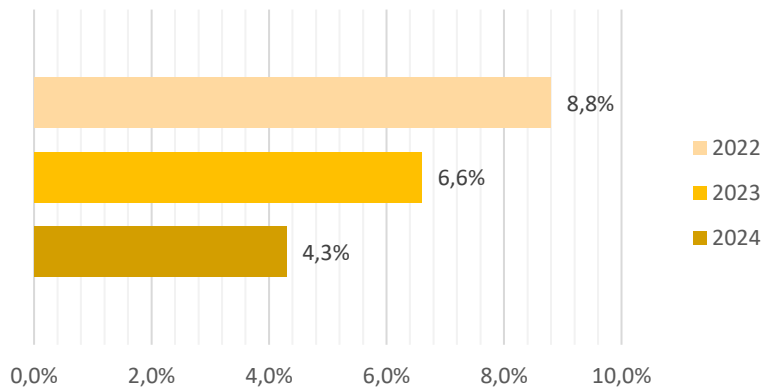
Fuente: (Asobancaria, 2023).

Asobancaria prevé reducciones en la tasa de política monetaria en el segundo semestre (Asobancaria, 2023). Algunas entidades financieras están reduciendo las tasas de interés en productos como tarjetas de crédito y vivienda en anticipación a las proyecciones de desaceleración económica y disminución de la inflación. Esta medida busca aliviar la carga financiera de los hogares vulnerables y refleja la competencia en el sector bancario. Además, demuestra la disposición del sector financiero para actuar de

manera contra cíclica y ser parte de la solución en un panorama económico desafiante. Estas acciones se espera que ayuden a mitigar los efectos negativos de la desaceleración económica y brinden alivio a los clientes más vulnerables.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe de enero de 2023, se prevé que aproximadamente el 84% de los países experimenten una disminución en los niveles generales de inflación en 2023 en comparación con 2022. La inflación mundial se espera que caiga del 8,8% en 2022 al 6,6% en 2023 y al 4,3% en 2024 como se puede observar en la Figura 17. La guerra entre Rusia y Ucrania y los niveles persistentemente altos de inflación a nivel mundial continúan afectando la actividad económica (Fondo Monetario Internacional, 2023).

Ante esta situación, el FMI recomienda en su informe que los gobiernos enfoquen de manera más precisa el apoyo económico hacia los grupos de población más perjudicados por el aumento de los precios de los alimentos y la energía. Además, sugiere eliminar las medidas fiscales de amplio alcance que se han implementado para aliviar la carga económica en general, ya que podrían no tener un impacto directo en las personas más vulnerables. Para la Corporación estos temas pueden representar una oportunidad si desde las políticas monetarias se establecen y destinan recursos para generar créditos con mejores tasas a aquellas poblaciones más vulnerables, ya que según el informe de Poverty Probability Index (PPI®) 2022 de la Corporación, los clientes atendidos tienen un nivel de pobreza extrema del 6,1%, pobreza nacional del 20,3% y alta vulnerabilidad del 36,1%, lo que podría, a través de beneficios en recursos para el financiamiento, brindar atención a poblaciones vulnerables de pobreza y pobreza extrema principalmente de las zonas rurales de los departamentos de cobertura.

Figura 17. *Proyección comportamiento del nivel general de inflación mundial*

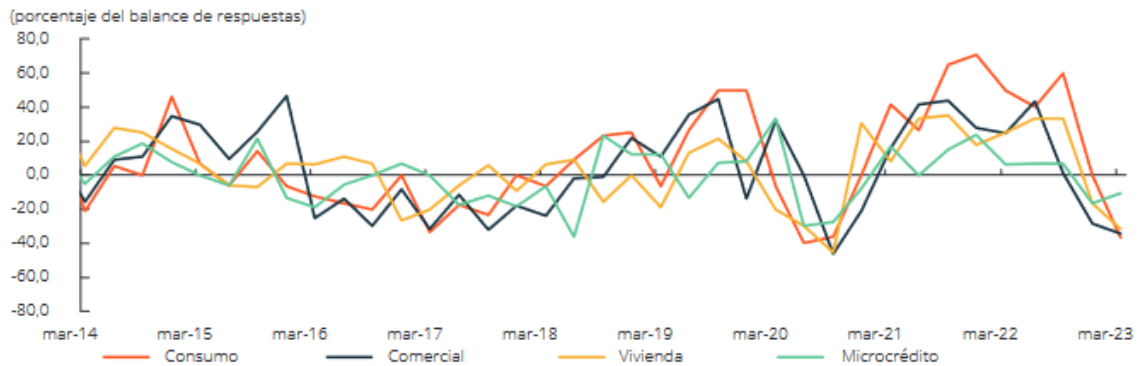
Fuente: Elaboración Propia a partir de información de (Fondo Monetario Internacional, 2023)

Con el objetivo de promover el emprendimiento y la inclusión productiva de poblaciones vulnerables, y en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, se fortalecerá el Fondo de Fomento para las Mujeres Rurales (FOMMUR). Este fondo se posicionará como una herramienta de política pública para impulsar el desarrollo de unidades productivas de mujeres rurales de bajos recursos y pequeñas productoras, tanto en actividades rurales tradicionales como no tradicionales. Se reconoce la valiosa contribución de las mujeres rurales y campesinas hacia la soberanía alimentaria, y se busca potenciar su capitalización, puesta en marcha e inserción en el sector productivo a través del FOMMUR (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Según la encuesta trimestral del Banco de la República sobre la situación del crédito en Colombia hasta marzo de 2023, se observó una reducción en la percepción de demanda en todas las modalidades de crédito, excepto en el microcrédito para las compañías de financiamiento comercial (CFC) y los bancos como se muestra en la Figura 18. Las CFC registraron mínimos históricos en los indicadores de cartera de hogares y comercial, mientras que los bancos mostraron un nivel similar al de 2020 en la

modalidad de consumo. Las cooperativas experimentaron caídas en las carteras de vivienda y comercial, alcanzando valores no vistos desde la crisis sanitaria (Banco de la República de Colombia, 2023).

Figura 18. *Demanda de nuevos créditos en Bancos*



Fuente: Tomado de Banco de la República de Colombia

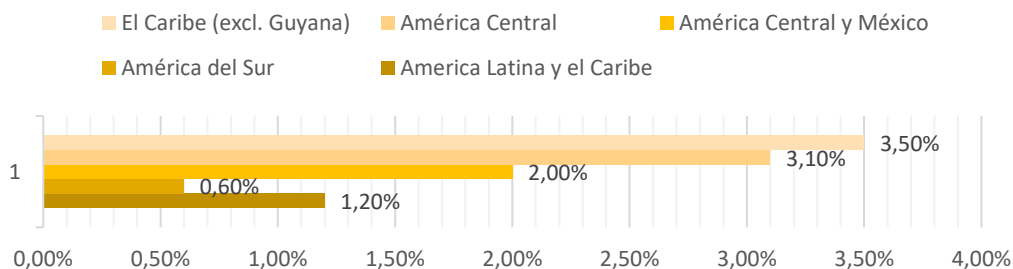
Para la Corporación Contactar, una entidad financiera cuya concentración de clientes pertenece al sector rural, esto puede tener un impacto significativo. La reducción en la demanda de crédito y las caídas en las carteras de vivienda y comercial pueden afectar la actividad financiera y la generación de ingresos de la corporación. Contactar deberá adaptar sus estrategias y buscar alternativas para apoyar a sus clientes rurales en este panorama desafiante, buscando mantener su cartera y mitigar los efectos negativos en su negocio.

Sin embargo para Asomicrofinanzas citado por Contactar para el año 2022 se mostró una calificación sobresaliente del gremio, observando una cartera bruta y los desembolsos, variables que cerraron el año en niveles récord tanto en volumen como en crecimiento a corte de diciembre de 2022, el saldo a cartera bruta del registró un crecimiento de 11,3% (sin incluir banco Agrario), de la misma forma otras variables como

el número de clientes, monto desembolsado y el número de desembolsos presentaron un crecimiento respecto al año inmediatamente anterior (Corporación de Crédito Contactar, 2023).

Según la CEPAL, las instituciones financieras del país podrían enfrentar riesgos a la baja en el crecimiento económico regional para el 2023 como se presenta en la Figura 19; además de turbulencias en el sistema financiero global. Estos escenarios podrían resultar en un endurecimiento prolongado de las condiciones financieras a nivel mundial, lo que impactaría el acceso y el costo del financiamiento (CEPAL, 2023). Para Contactar es muy importante tomar medidas para mitigar estos efectos, por tanto, debe fortalecer su posición y buscar estrategias que impulsen un crecimiento sostenible. Es fundamental enfocarse en la diversificación de la cartera, la adopción de políticas de riesgo adecuadas y la búsqueda de oportunidades en sectores resilientes como el rural, por lo que proyectarse como banco puede ser un factor positivo para generar nuevas formas de diversificar recursos y ofrecer nuevos productos de financiamiento.

Figura 19. *Proyecciones de crecimiento para 2023 de América Latina y el Caribe*



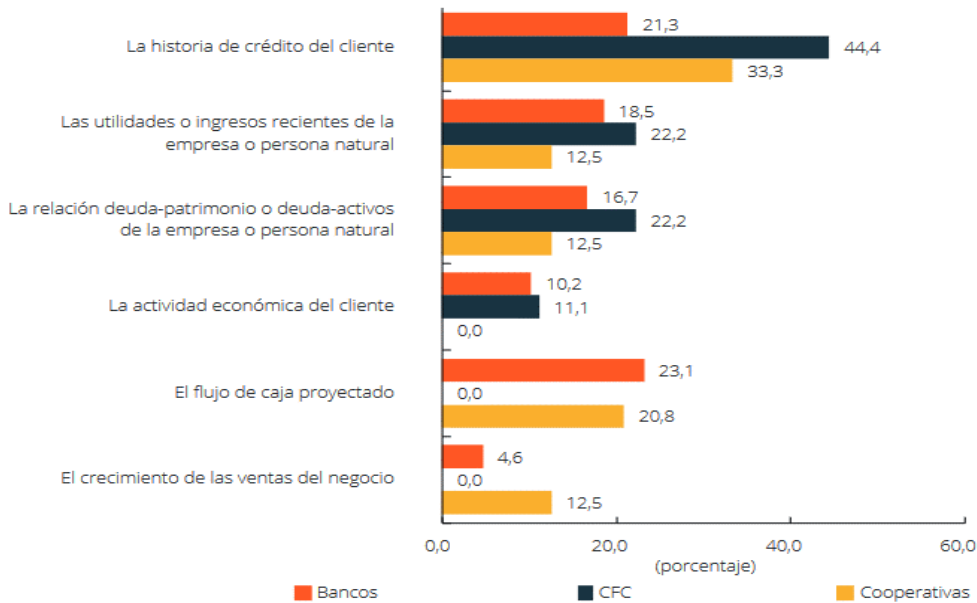
Fuente: Modificado de información de CEPAL, actualización abril de 2023

Nota: América Central incluye Cuba, Haití y República Dominicana

En cuanto la evaluación del riesgo de los nuevos clientes, los bancos han dado mayor importancia al flujo de caja proyectado, mientras que las CFC y las cooperativas

han destacado el historial crediticio del cliente como se presenta en la Figura 20. Otros criterios relevantes para las entidades financieras incluyen los ingresos recientes del deudor y su nivel de apalancamiento (Banco de la República de Colombia, 2023).

Figura 20. *Criterios de evaluación de riesgo en bancos, CFC y cooperativas*



Fuente: Imagen tomada de encuesta sobre la situación del crédito en Colombia, marzo de 2023.

Relacionado con el tema de riesgo Contactar es una de las mejores entidades microfinancieras, específicamente en el indicador de cartera vencida, que para el año 2022 fue de 2,9%, indicando una eficiencia en los procesos de crédito y ejecución de estrategias para el cumplimiento de los objetivos para la gestión de riesgos. Sin embargo, hay aspectos relevantes sobre la proyección de riesgos para el 2023, ya que la entidad busca invertir y expandir sus metas de crecimiento en número de clientes y cartera en

nuevas zonas como Costa Atlántica, Santander y apertura de nuevas oficinas en departamentos donde ya existe cobertura. (Corporación de Crédito Contactar, 2023)

Según el informe Balance 2022 y perspectivas 2023 de la ANDI, los analistas prevén un crecimiento económico que varía entre el 0,5% y el 2,2%. Si se mantiene una tasa cercana al 1%, como sugiere la entidad, esto afectará la generación de empleo y la capacidad de las empresas para llevar a cabo nuevos proyectos de inversión productiva. Además, esto comprometerá el crecimiento futuro y podría deteriorar la capacidad de pago de los hogares debido a las condiciones macroeconómicas desfavorables (ANDI, 2023).

Este panorama económico puede tener un impacto significativo en la Corporación Contactar, ya que es una entidad financiera cuya concentración de clientes pertenece al sector rural. La disminución en la generación de empleo y la dificultad de las empresas para invertir podrían afectar la demanda de servicios financieros, así como la capacidad de los clientes rurales para cumplir con sus obligaciones financieras. Por lo tanto, Contactar deberá evaluar cuidadosamente los riesgos asociados y adaptar sus estrategias para mitigar los efectos negativos en su cartera y operaciones.

El análisis económico, se puede concluir que, en el actual contexto económico, las instituciones financieras enfrentan el desafío de adaptarse a las condiciones económicas globales y promover la reactivación económica y el desarrollo sostenible. Esto implica aprovechar las oportunidades de inversión, brindar financiamiento accesible y generar soluciones innovadoras que impulsen el crecimiento económico. Es

fundamental establecer políticas y productos financieros que fomenten la sostenibilidad, promoviendo la inclusión financiera y apoyando proyectos que generen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Las instituciones financieras tienen la responsabilidad de ser agentes de cambio y contribuir al desarrollo sostenible del país, ver Tabla 12.

Tabla 12. Evaluación matricial del análisis Económico

Variable	Categoría de análisis	Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
ECONÓMICO	Transmisión de la política monetaria en Colombia				X	
	Condiciones financieras mundiales.				X	
	Situación del crédito en Colombia				X	
	Evaluación del riesgo de los nuevos clientes de entidades financieras				X	
	Capacidad de pago de los hogares por las condiciones macroeconómicas				X	

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Análisis Social

En 2021, el porcentaje de adultos colombianos que tenían al menos un producto de crédito fue del 34,0%, mostrando una disminución de 1,1 puntos porcentuales en comparación con el año anterior, según el Reporte de Inclusión Financiera 2021 de la Superintendencia Financiera. Las tarjetas de crédito (21,3%) y los créditos de consumo (18,6%) fueron los productos más comunes. El microcrédito fue poseído por el 6,1% de

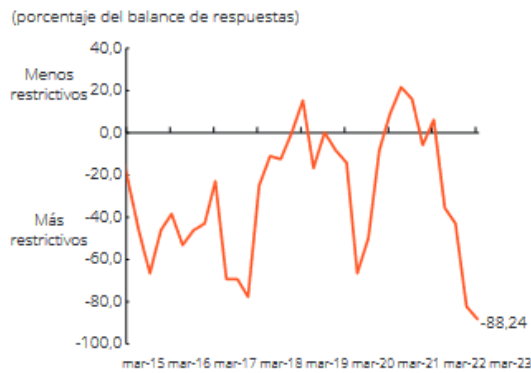
los adultos, mientras que el crédito de vivienda alcanzó el 3,3% (Superfinanciera y Banca de Oportunidades, 2022).

Es notable que el microcrédito y el crédito de vivienda tienen una menor participación, lo que puede indicar limitaciones en el acceso a préstamos para emprendedores y para la adquisición de viviendas. Contactar como microfinanciera no tiene en su portafolio de productos y servicios una línea de crédito específica de compra de vivienda, sin embargo, ofrece recursos financieros para el mejoramiento de vivienda, permitiendo a sus clientes optimizar las condiciones y calidad de vida, principalmente en zonas rurales. Este enfoque de consumo de crédito le permite comprender las preferencias y necesidades de los clientes y adaptar y diseñar productos y servicios a la mano de las necesidades, contribuyendo a su propósito estratégico de ser banco en el 2023.

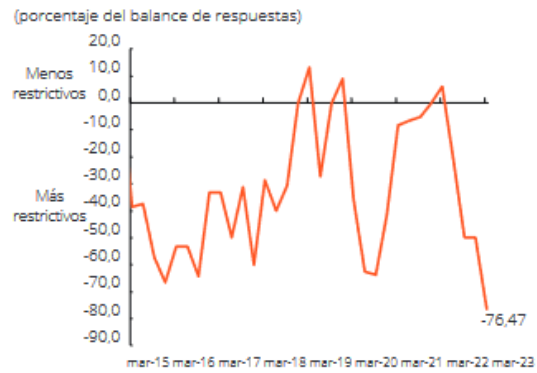
Según la Encuesta Trimestral sobre la Situación del Crédito en Colombia realizada por el Banco de la República hasta marzo de 2023, se registró un aumento del indicador de cambio en todas las carteras como se puede observar en la Figura 21. Específicamente, la cartera de consumo mostró el balance más restrictivo en la historia, alcanzando un -88,24%. Todos los balances de las carteras, excepto el microcrédito, fueron inferiores a los observados hace tres meses, lo que refleja una postura más restrictiva adoptada por las entidades financieras (Banco de la República de Colombia, 2023).

Figura 21. *Indicador de cambios en las condiciones de nuevos préstamos por cartera (bancos).*

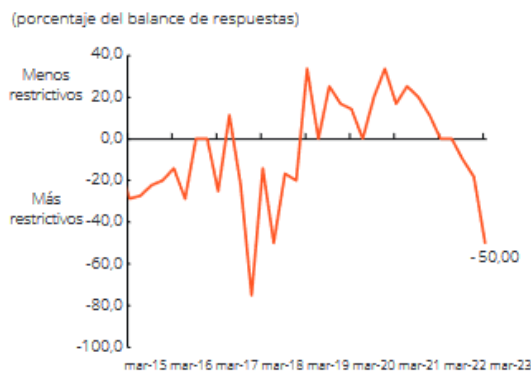
A. Consumo



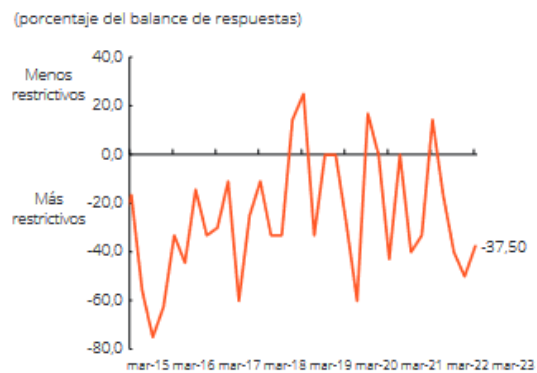
B. Comercial



C. Vivienda



D. Microcrédito

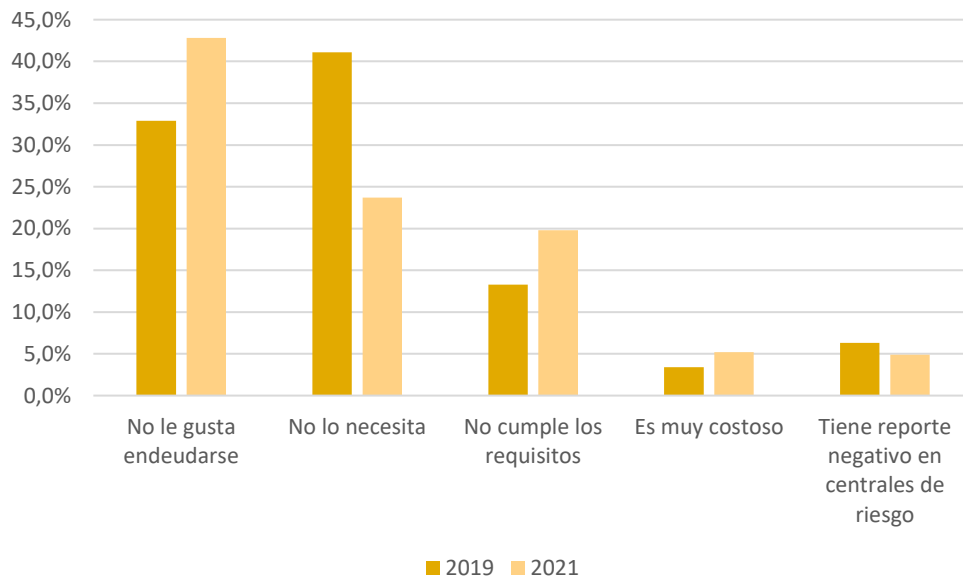


Fuente: Tomado de encuesta sobre la situación del crédito en Colombia, marzo de 2023.

El incremento en las exigencias y la postura más restrictiva de las entidades financieras pueden dificultar el acceso al crédito, pero también brinda una oportunidad para que Contactar destaque como una opción confiable inclusiva y accesible para los negocios regionales. Contactar puede adaptar sus productos y servicios para satisfacer las nuevas demandas y necesidades, aprovechando la oportunidad de brindar soluciones financieras adaptadas a las economías regionales colombianas con un enfoque de tejido social a través de su valor agregado como factor no financiero.

La Banca de las Oportunidades, basándose en los datos de la Encuesta de Micronegocios (EMICRON) del DANE 2019-2021, ha analizado las razones detrás de la baja demanda de crédito en los micronegocios en Colombia. Como se observa en la Figura 22, el 42,8% de los empresarios encuestados en 2021 no solicitaron crédito debido a su aversión a endeudarse, un aumento de casi 9,9 puntos porcentuales en comparación con 2019. Además, un 23,7% de los micronegocios consideró que el crédito no era necesario para su actividad económica, y el 19,8% no cumplía los requisitos necesarios para acceder a un crédito (Banca de Oportunidades, 2022).

Figura 22. Razones para no solicitar un crédito



Fuente: Elaboración propia – datos Banca de Oportunidades (2022)

La baja demanda de crédito por parte de micronegocios plantea un desafío para las instituciones financieras como Contactar principalmente en su compromiso hacia un desarrollo sostenible. Es necesario promover la confianza y la inclusión financiera mediante productos adecuados, asesoría y capacitación; integrar prácticas financieras

responsables y considerar criterios ambientales y sociales en las operaciones puede impulsar el crecimiento sostenible de los micronegocios, contribuyendo al desarrollo económico y social.

Teniendo en cuenta lo anterior el capítulo del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, denominado "Reconocimiento e impulso a la Economía Popular y Comunitaria (EP)", resalta la necesidad de promover la inclusión financiera y crediticia en este sector. Se propone la creación de líneas de crédito específicas por parte de la banca pública, considerando las características y condiciones propias de las unidades económicas de la EP. Estas líneas de crédito tienen como objetivo facilitar el acceso al financiamiento para las formas asociativas, cooperativas y comunitarias de crédito de la EP. Además del respaldo financiero, se brindará acompañamiento técnico y socio-productivo para fortalecer estas unidades económicas, reconociendo la importancia de valorar y aprovechar sus conocimientos y saberes en pro de su desarrollo sostenible (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Contactar tiene la oportunidad de ser facilitadora del cambio hacia una economía más sostenible y equitativa, desempeñando un papel crucial en el cierre de brechas sociales al facilitar el acceso a recursos económicos a través de créditos, microcrédito, financiamiento sostenible y los programas no financieros que tiene la entidad para lograr vincular y generar más acceso a crédito, teniendo en cuenta las zonas en que la entidad tiene cobertura y que según el (Poverty Probability Index (PPI®) , 2022) del total de clientes encuestados de la entidad el 26% se encuentra en Nariño que es el segundo departamento con la probabilidad de vivir en pobreza extrema seguido de Cauca. En la Tabla 13, se resumen los aspectos más relevantes desde el enfoque social para la entidad.

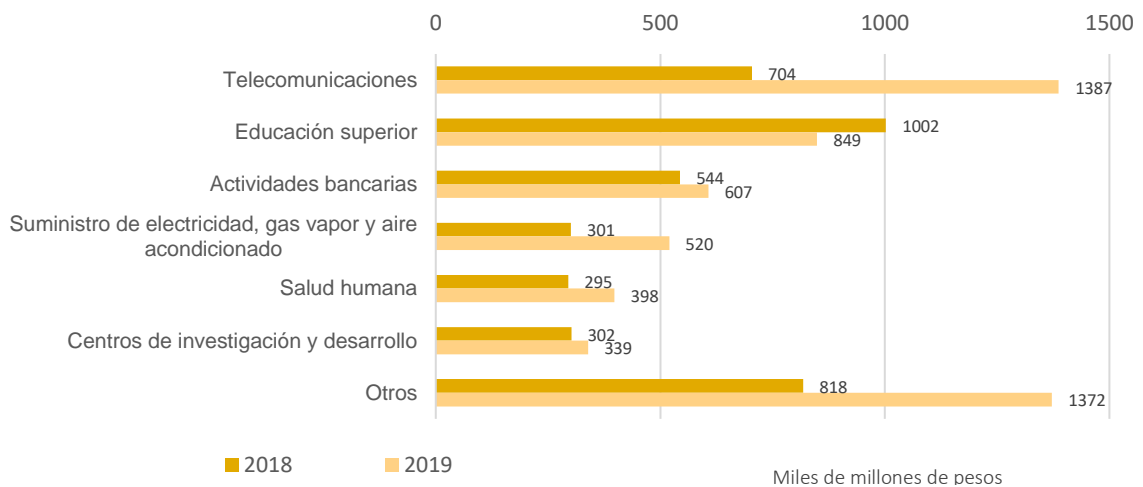
Tabla 13. Evaluación matricial del análisis Social

Variable	Categoría de análisis	Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
SOCIAL	Estrategias para el cierre de brechas sociales	X				
	Comportamiento inclusión financiera del crédito	X				
	Educación financiera - Evolución en la cultura de consumo	X				

Fuente: Elaboración propia

7.1.4. Análisis Tecnológico

El sector bancario en Colombia se destaca por su liderazgo en innovaciones tecnológicas y transformación digital, según la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sectores de Servicios y comercio (EDITS) del periodo 2018-2019, el sector de telecomunicaciones ha liderado la inversión en tecnología, ver Figura 23, seguido por el sector de educación superior y el sector bancario (DANE, 2020).

Figura 23. Inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación según actividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de DANE, Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica 2018-2019

Este sector se ha posicionado como uno de los más avanzados y adaptativos del país al implementar procesos y métodos innovadores en la prestación de servicios financieros. Con el objetivo de brindar una experiencia coherente y unificada, el sector bancario ha evolucionado de un modelo de banca multicanal a un modelo de banca omnicanal, integrando todas las interacciones en una sola plataforma (Asobancaria, 2023).

La situación plantea retos para el sector financiero en términos de inversión en tecnología, gestión de riesgos y alineación con objetivos de desarrollo sostenible. Para Contactar, es importante desarrollar capacidades organizativas en tecnología, formación de personal, alianzas estratégicas y promoción de una cultura de innovación y sostenibilidad. La adaptación a los cambios tecnológicos y el fortalecimiento de la gestión de riesgos son clave para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades del entorno financiero actual. Teniendo en cuenta que las transacciones digitales se consolidaron entre las preferencias de los consumidores y las nuevas dinámicas del mercado; es así como el uso de los canales digitales se incrementó en un 38,2% entre el 2020 y 2021, evidenciando que el regreso a la presencialidad no modificó el ritmo de crecimiento de las transacciones digitales y superando los 1.700 millones de transacciones monetarias (Superfinanciera y Banca de Oportunidades, 2022).

Agregado en Colombia, se identificaron 279 emprendimientos Fintech al finalizar el año 2021, lo que representa la tercera cifra más alta en América Latina. Un análisis realizado por la Superintendencia Financiera de Colombia a 22 de estas Fintech reveló que más del 90% se enfoca en ofrecer servicios de crédito. Según los datos recopilados,

379,519 adultos y 1,471 entidades accedieron a productos crediticios a través de estas Fintech. La mayoría de estas empresas se encuentran en la capital del país, y siete departamentos concentran más del 70% de la población atendida. Además, se observó que las zonas urbanas tienen una mayor penetración de servicios Fintech en comparación con las zonas rurales. (Superfinanciera y Banca de Oportunidades, 2022)

Esta situación representa un desafío para las entidades financieras en general y para Contactar en particular. Aunque las Fintech están compitiendo en el mercado, Contactar tiene la oportunidad de brindar servicios financieros a clientes en el sector rural que aún no son atendidos por las Fintech; sin embargo, Contactar debe adaptarse a las tendencias tecnológicas y desarrollar capacidades organizativas en transformación digital para seguir siendo relevante y ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes rurales.

Un aspecto de gran relevancia para Contactar es que durante el periodo 2020-2021, los corresponsales financieros experimentaron un crecimiento del 42%, pasando de 940,000 a 1.3 millones de puntos de acceso en Colombia. Este crecimiento se debe a un aumento del 70% en el número de corresponsales y un aumento del 34% en los datáfonos, mientras que las oficinas y los cajeros disminuyeron. Sin embargo, el informe destaca que este crecimiento es más significativo en las ciudades que en las zonas rurales. (Superfinanciera y Banca de Oportunidades, 2022). Un aspecto importantísimo para Contactar principalmente en el objetivo de crecimiento especialmente en zonas rurales ya que reducen la necesidad de transacciones presenciales, promoviendo prácticas más sostenibles y fomentando la inclusión financiera. La Corporación puede aprovechar esta oportunidad para ofrecer servicios financieros digitales responsables y contribuir al desarrollo económico y social sostenible.

Igualmente, la aplicación de algoritmos en el análisis predictivo ofrece beneficios significativos en la gestión de la morosidad, la detección de fraudes, la seguridad cibernética y la generación de perfiles de riesgo en tiempo real. Estas tecnologías avanzadas permiten un análisis más eficiente y preciso de los datos, lo que se traduce en una toma de decisiones más efectiva y una mayor protección tanto para las entidades financieras como para los clientes (Redecillas, Noya, & Díaz, 2023).

Otro aspecto relevante para el sector financiero es que los neobancos, instituciones financieras digitales, están desafiando el dominio de la banca tradicional al ofrecer servicios ágiles, adaptados y de bajo costo. Gracias a la automatización de procesos y la ausencia de oficinas físicas, se enfocan en sistemas de pago y transferencias internacionales, expandiéndose posteriormente a tarjetas, préstamos y criptomonedas. Su rápido crecimiento se basa en su capacidad de escalar tecnológicamente y mantener costos fijos bajos, permitiéndoles competir eficientemente en un entorno complejo y cambiante, donde la demanda de servicios bancarios presenciales está disminuyendo (Redecillas, Noya, & Díaz, 2023).

Finalmente, la entrada de las grandes compañías tecnológicas en el sector financiero puede amenazar la cuota de mercado de los bancos tradicionales. Estas empresas tienen una amplia base de clientes y un alcance global, lo que les permite ofrecer servicios de pago y transferencia de dinero de manera más rápida y conveniente a través de plataformas digitales. Además, su capacidad para diversificar su modelo de negocio y ofrecer servicios integrados les permite competir directamente con los bancos en áreas como el comercio electrónico y los servicios financieros digitales. Por tanto, que Contactar a mejorado su eficiencia en la inversión e implementación de soluciones tecnológicas de la información (TI) además de plataformas digitales que responden a

requerimientos regulatorios para mejorar la experiencia de los clientes. Parte de la transformación es la renovación tecnológica del sistema de core Bancario que permite mejorar la productividad y operatividad de los procesos comerciales dentro de la Corporación (Corporación de Crédito Contactar, 2023). A continuación, en la Tabla 14, se describe la evaluación para el enfoque Tecnológico.

Tabla 14. Evaluación matricial del análisis Tecnológico

Variable	Categoría de análisis	Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
TECNOLÓGICO	Innovación en el sector bancario		X			
	Apropiación tecnológica en las transacciones e inclusión financiera		X			
	La Inteligencia Artificial y los servicios financieros	X				
	Los nuevos entrantes: 'Fintech' y 'Bigtech'				X	

Fuente: Elaboración propia

7.1.5. Análisis Ambiental

Según el sexto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, se observa un impacto acumulativo negativo en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) debido a la desaceleración económica y el bajo crecimiento en la década 2014-2023. Esto pone en peligro el cumplimiento de muchas metas para 2030. La CEPAL estima que solo el 25% de las metas tienen un progreso suficiente, mientras que el 48% muestra una tendencia correcta pero insuficiente y el 27% restante exhibe una tendencia de retroceso. Es urgente implementar políticas y acciones para contrarrestar las tendencias negativas, fortalecer las tendencias insuficientes y garantizar el cumplimiento de las metas adecuadas (CEPAL, 2023)

La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria) y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) han realizado talleres de medición de huella de carbono para promover la conciencia ambiental en el sector financiero y empresarial del país y avanzar en la construcción de capacidades de implementación de mecanismos de Compensación de Huella de Carbono como se muestra en la Figura 24. La divulgación de la huella de carbono es importante para generar conciencia sobre el impacto ambiental y promover prácticas más sostenibles y la reducción de las emisiones de carbono para mitigar el cambio climático. (Asobancaria, 2023). Actualmente, Contactar midió su huella de carbono 2022, enmarcando su propósito de contribuir a la mitigación al cambio climático, y generar a través de esta primera métrica alternativas que reduzcan sus emisiones y/o las compensen.

Figura 24. *Hitos en las emisiones temáticas autorizadas por la SFC*



Fuente imagen: Tomado de *guía* de mecanismos de compensación de huella de carbono para entidades financieras – Asobancaria 2023

Esta iniciativa es una gran oportunidad para que la Corporación consolide sus planes hacia los objetivos ambientales planteados por la (Ministerio de Hacienda y crédito público, 2022) y regulados por la circular externa 005 de 2022 de la Superintendencia Financiera de Colombia la cual relaciona las instrucciones relativas para la adopción de la Taxonomía verde de Colombia, que permitirá identificar

oportunidades de financiamiento, inversión y la posibilidad de movilizar recursos para generar alternativas hacia una transición de una economía más sostenible, alinear los recursos de financiamiento con actividades y activos verdes, diseñar productos verdes, generar buenas prácticas de divulgación y transparencia de capital movilizado a los objetivos ambientales. Permitiendo a las entidades como Contactar que se están proyectando como banco a iniciar con su estructuración y ajuste en su portafolio de productos y servicios, encaminados al cumplimiento de los objetivos ambientales y la contribución a las metas planteadas a nivel global en materia de financiamiento sostenible.

El sector financiero desempeña un papel crucial en la transición hacia una economía sostenible y resiliente, Según el análisis de la Asociación Bancaria (2023), las entidades financieras tienen la oportunidad de ofrecer productos y servicios verdes que aborden las necesidades surgidas por el cambio climático, pueden participar en proyectos y actividades verdes, como transporte de bajas emisiones, construcciones sostenibles, energías renovables y soluciones basadas en la naturaleza, en el camino de establecer un modelo de financiación sostenible; así como, en la implementación propia de mecanismo de compensación de la huella de carbono con miras a fortalecer su capacidad y lograr la carbono neutralidad como lo destaca la Guía de Mecanismos de Compensación de Huella de Carbono para Entidades Financieras.

Por tanto, que el Departamento de Planeación de Colombia DNP, estima que se necesitará gastar entre 8.76 y 14.19 billones de pesos cada año para alcanzar la nueva meta de reducción del 51% de emisiones para 2030. Esto representa una inversión de al menos el 1,2 % del PIB de 2021. Además, se requerirán entre \$5,8 y \$10,5 billones de pesos para financiar las metas de mitigación y adaptación establecidas en la contribución

nacionalmente determinada (CND). Estos cálculos superan los gastos previamente estimados de 3.1 billones de pesos por año (Asobancaria, 2023).

El reto para el sector financiero y principalmente para Contactar es movilizar los recursos financieros y promover la inversión en proyectos sostenibles, desarrollar productos que apoyen la transición hacia una economía baja en carbono, evaluar riesgos ambientales y climáticos, e impulsar prácticas empresariales responsables desde el punto de vista ambiental. El World Economic Forum identifica riesgos físicos y de transición a partir del cambio climático y la pérdida de biodiversidad que podrían afectar la estabilidad financiera. Es fundamental iniciar acciones coordinadas y a gran escala para estabilizar el clima y abordar la pérdida de biodiversidad y capital natural, ya que los impactos negativos serán significativos para el planeta, la economía y la sociedad. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2022).

Contactar maneja un sistema de riesgo climático que busca vincular los mecanismos de alertas de los diferentes sistemas nacionales, generando contenido y fortaleciendo a sus clientes en términos de cambio climático y variabilidad climática, también inicio con la formalización del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales SARAS, según el Protocolo Verde en el planteamiento de una de sus estrategias, está el desarrollar políticas y procedimientos que busquen analizar y categorizar los riesgos ambientales y sociales de los procesos de financiación (Asobancaria, 2022) , Por consiguiente, para Contactar los temas ambientales son de gran relevancia ya que según el informe de gestión del 2022 el 80% de los clientes de Contactar son rurales, y en su mayoría son productores agropecuarios lo que incide en tener un esquema estratégico fortalecido en temas relacionado con el cambio climático (Corporación de Crédito Contactar, 2023). Para el análisis del enfoque Ambiental, en la

Tabla 15 se describen los puntos más importantes, que, desde esta materia, se debe tener en cuenta para el diseño de las estrategias.

Tabla 15. Evaluación matricial del análisis Ambiental

Variable	Categoría de análisis	Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
AMBIENTAL	Avance en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).		X			
	Promoción de prácticas sostenibles en la actividad financiera- Finanzas Sostenibles		X			
	Políticas nacionales para la Contribución Nacionalmente Determinada (CND) y Transición hacia economía sostenible.		X			
	Riesgos asociados al cambio climático en las instituciones financieras					X

Fuente: Elaboración propia

7.1.6. Análisis Legal

La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) ha desarrollado la Estrategia de Finanzas Verdes y Cambio Climático con el objetivo de integrar la gestión de riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático y la pérdida de biodiversidad y capital natural. Esta iniciativa busca incorporar la consideración de estos aspectos ambientales en el núcleo del sistema financiero colombiano, promoviendo una gestión financiera más sostenible y responsable, y estableciendo la ruta para la integración de los riesgos ambientales y relacionados con el clima en la supervisión prudencial de las autoridades de control (Santa, 2022).

A su vez, por iniciativa liderada por el Ministerio de Hacienda y Crédito público y Superintendencia Financiera, establece la incorporación de los principios, metodología y marco de gobernanza de la Taxonomía verde como un sistema de clasificación para actividades económicas y activos que aporten al logro de los objetivos ambientales como parte de la estrategia y metas trazadas por el país en los aspectos medio ambientales, informados a través de la circular externa 005 de 2022 de la Superintendencia de Financiera de Colombia (Ministerio de Hacienda y crédito público , 2022). Esta iniciativa brinda la oportunidad de mejorar y adaptar los procesos de control para abordar los desafíos ambientales y climáticos vinculando recursos financieros para el cumplimiento de los propósitos ambientales planteados por la relevancia para el cumplimiento de la Contribución Nacionalmente Determinada (NDC) del país actualizada en el año 2020, que establece la reducción del 51% de las emisiones de los Gases Efectos invernadero GEI al 2030 y una meta de Carbono neutralidad al 2050 (Ministerio de hacienda y crédito Público , 2023).

Esta herramienta contribuirá en la financiación de la sostenibilidad y la acción climática mediante la reorientación de flujos de capitales, fortalecer identificación, rastreo y reporte, evita el “greenwashing” y apoya el desarrollo de un mercado financiero verde, lo que se traduce en el fortalecimiento de la movilización de recursos hacia una economía baja en carbono (Santa, 2022). Además, en términos de incorporación de sostenibilidad para las entidades financieras la Asobancaria genera un Protocolo Verde, que busca guiar a las entidades financieras en la integración del financiamiento climático en su estrategia. Este protocolo impulsa el desarrollo de productos y servicios destinados a financiar proyectos con beneficios ambientales, brindando condiciones favorables a iniciativas ambientales como la producción más limpia, eficiencia energética y energías renovable, por ende, se enfoca en la incorporación de criterios ambientales en el análisis,

otorgamiento y seguimiento de créditos e inversiones, priorizando proyectos de adaptación al cambio climático. La verificación de los beneficios ambientales y la mitigación de impactos también son objetivos clave de esta iniciativa (Asobancaria, 2021).

Dentro de los aspectos de divulgación de información y vinculación de todos los actores en los temas materiales la superintendencia a través de la Circular Externa 031 de 2021 determina las instrucciones para establecer un sistema más homogéneo de revelación de información social y ambiental de la entidades financieras a partir de la adopción de estándares internacionales del Task Force for Climate Related Financial Disclosure (TCFD, por sus siglas en inglés) y de los estándares SASB De la Value Reporting Foundation (VRF, por sus siglas en inglés) (Superintendencia Financiera de Colombia , 2021).

La relevancia de estos requisitos para entidades como Contactar, que se encuentra en el proceso de transformarse en un banco, radica en que proporciona una base sólida para la divulgación y materialización de su compromiso con estándares internacionales y la promoción de finanzas sostenibles. Esto implica alinearse con las tendencias actuales del sector financiero en términos de consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza a nivel global. En respuesta, Contactar está considerando estrategias y mecanismos para cumplir con las regulaciones establecidas por las entidades reguladoras, lo que refuerza su esquema estratégico. Estas nuevas regulaciones no solo son un requisito, sino también una oportunidad para impulsar el crecimiento y la proyección de la Corporación hacia un futuro financiero sostenible.

A continuación, en la Tabla 16 se describen los aspectos más relevantes en torno al marco legal.

Tabla 16. Evaluación matricial del análisis Legal

Variable		Categoría de análisis	Muy Positivo	Positivo	Indiferentes	Negativo	Muy Negativo
LEGAL	Estrategia regulatoria de control – Superintendencia Financiera.		X				
	Parámetros para alineación de estrategias nacionales y cambios normativos.		X				
	Lineamientos de sostenibilidad del sector financiero		X				
	Lineamientos para desarrollo de producto		X				

Fuente: Elaboración propia

7.2. Etapa 2: Análisis interno a partir de la encuesta

El desarrollo de la herramienta diagnóstica se generó a partir de una encuesta a través de FORMS, la cual se socializó por parte de la dirección de sostenibilidad a los interesados seleccionados a partir de un perfilamiento. Se compartieron los links a los diferentes colaboradores por medio de correo electrónico y se tabularon los resultados con base en la tabla guía de clasificación de resultados, véase en la Tabla 17.

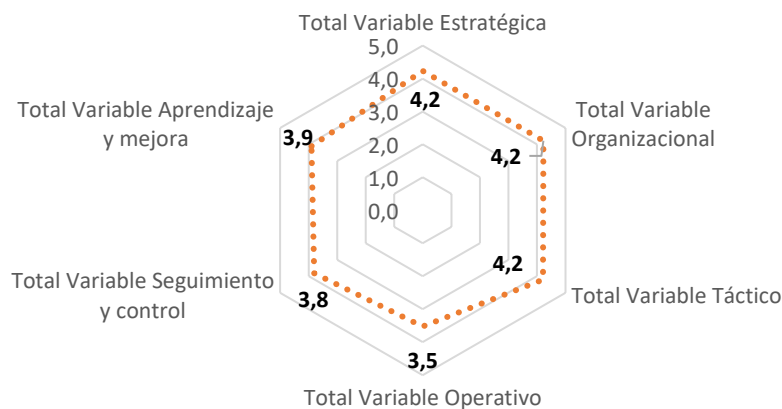
Tabla 17. Tabla guía de clasificación de resultados

Criterios de clasificación		
Base de calificación	Rango	En porcentajes
Totalmente en desacuerdo	Puntaje total entre 0,0 y 1,0	De 0% a 20%
En desacuerdo	Puntaje total entre 1,1 y 2,0	De 21% a 40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Puntaje total entre 2,1 y 3,0	De 41% a 60%
De acuerdo	Puntaje total entre 3,1 y 4,0	De 61% a 80%
Totalmente de acuerdo	Puntaje total entre 4,1 y 5,0	De 81% a 100%

Fuentes: Elaboración propia

En la Figura 25 se observa los resultados promedio de la ponderación para cada una de las variables a evaluar, obteniendo para tres de ellas un promedio de 4,2 tanto para la estratégica, cómo para la organizacional y la correspondiente a temas Tácticos. En orden descendente tenemos las de menor calificación según el promedio de ponderación, aprendizaje y mejora con un 3,9 y un porcentaje de 78%, Seguimiento y control con un ponderado promedio de 3,8 y un 76%, y finalmente la variable operativa con un 3,5 promedio y un porcentaje del 70%.

Figura 25. Promedio general ponderado de las diferentes variables evaluadas



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la herramienta diagnóstica interna

7.2.1 Análisis de la variable Estratégica

En la Figura 26 se evidencia los resultados obtenidos en la variable estratégica, la cual establece un promedio general de puntos de 4,2 equivalentes al 85%, clasificando tres

temas de la variable como totalmente de acuerdo. Para el tema de la integración de la visión sostenible por parte del liderazgo organizacional su ponderación fue la más baja dentro de la variable con un 4,0 y clasificándose como de acuerdo). Estos resultados aceptables se fundamentan en que desde que se gestó la entidad, tiene establecido en su ADN el compromiso de brindar soluciones financieras con un enfoque social, permitiendo que la corporación tenga un reconocimiento por su labor económica y social dentro del sector financiero, por tanto, reconoce en sus referentes estratégicos los compromisos en materia de sostenibilidad.

Figura 26. Resultados ponderado variable estratégica



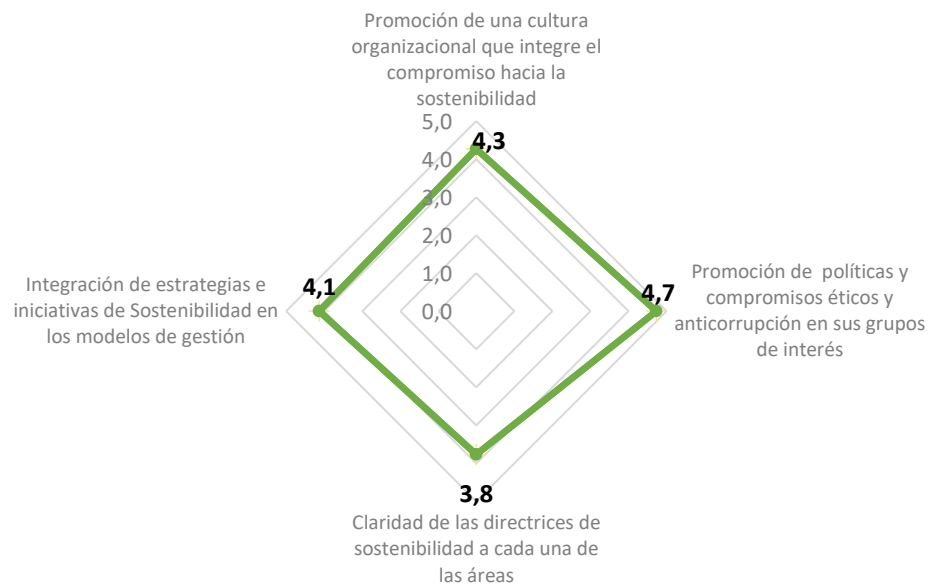
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la herramienta diagnóstica interna

7.2.2. Análisis variable Organizacional

Para la variable organizacional se determinó a través de la herramienta diagnóstica un promedio ponderado similar al estratégico con un 4,2 y un 85% ratificando un nivel de calificación de totalmente de acuerdo en aspectos de la cultura organizacional donde se

integren los compromisos hacia la sostenibilidad, promoción de políticas y la integración de estrategias e iniciativas sostenibles a los modelos de gestión. En los aspectos de claridad de las directrices de sostenibilidad a cada una de las áreas, se obtuvo un puntaje ponderado más bajo de 3,8 dentro de los cuatro temas que se observa en la Figura 27, clasificándose como de acuerdo.

Figura 27. Resultados ponderados variable organizacional



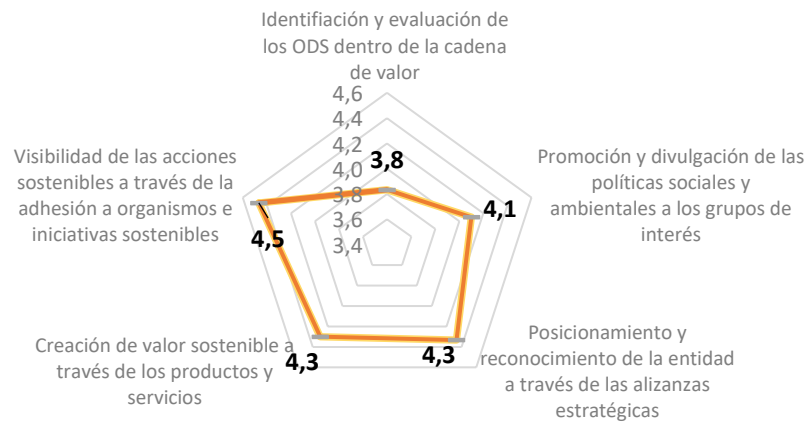
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la herramienta de diagnóstico interno

7.2.3. Análisis variable Táctico

Para la variable de los temas tácticos se observa una tendencia de calificación similar con las anteriores variables, estableciéndose como totalmente de acuerdo (4,2) con un 85%, exceptuando los temas de identificación y evaluación de ODS dentro de la cadena, y la promoción y divulgación de las políticas sociales y ambientales a los diferentes

grupos de interés con calificaciones de 3,8 y 4,1 respectivamente encontrándose en el criterio de acuerdo, como se puede observar en la Figura 28.

Figura 28. Resultados ponderado variable táctica



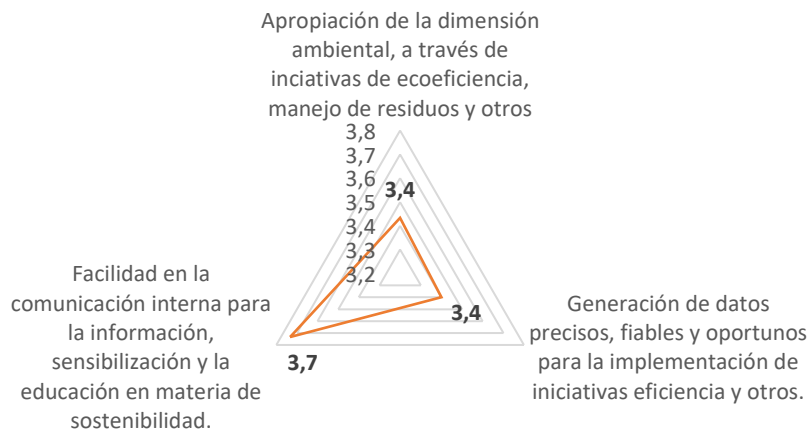
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la herramienta de diagnóstico interno

7.2.4. Análisis variable Operativo

La variable operativa es la que posee una menor calificación dentro de las 6 variables evaluadas como se puede observar en la Figura 29, obteniendo un 3,5 de ponderación y un porcentaje del 70%. En los aspectos como la apropiación ambiental a través de iniciativas ecoeficientes, manejo de residuos entre otros, así como, la generación de datos precisos, fiables y oportunos para la implementación de iniciativas de eficiencia y otros, se generó una ponderación igual para cada una de las anteriores de 3,4, ubicándose dentro del criterio de acuerdo en la clasificación. Teniendo en cuenta estos resultados se podría establecer una oportunidad de mejora en la vinculación a los procesos operativos, los aspectos ambientales y de ecoeficiencia que permitan generar

unos objetivos, actividades y metas que incrementen las acciones y la contribución desde la dimensión ambiental de la sostenibilidad a la Corporación.

Figura 29. Resultados ponderado variable operativa



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la herramienta de diagnóstico interno.

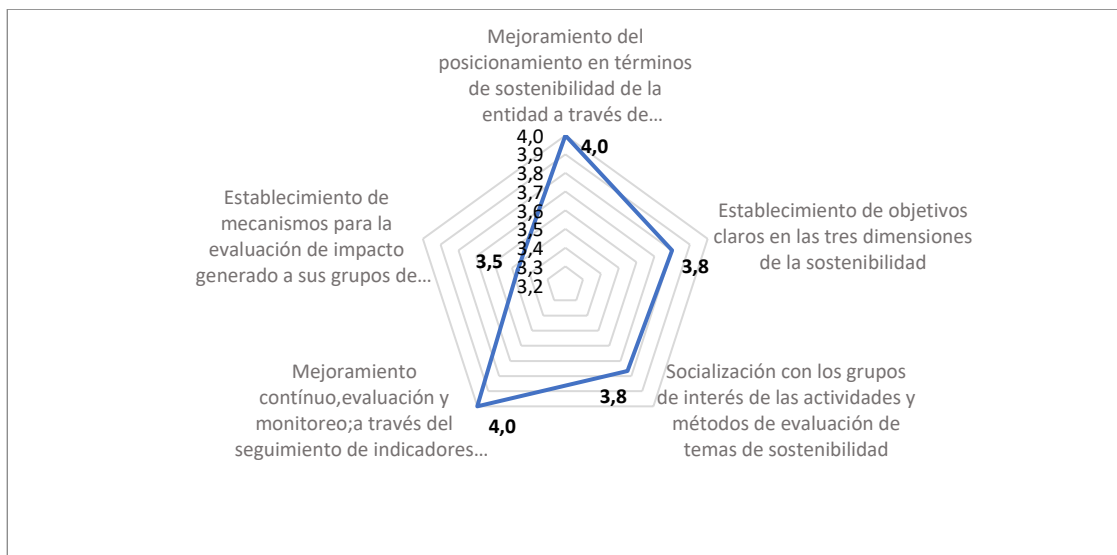
7.2.5. Análisis variable Seguimiento y control

Para los aspectos de seguimiento y control se obtuvo una ponderación promedio de 3,8 y con un porcentaje de 76% ubicándose dentro de la clasificación de criterio como de acuerdo, dentro de los cinco temas los de mejora calificación el mejoramiento del posicionamiento de la entidad a través de auditorías internas y externas en aspectos de sostenibilidad con un 4,0 y para mejoramiento continuo, evaluación y monitoreo a través, del seguimiento de indicadores establecidos. Dos de los temas se calificaron con una ponderación igual de 3,8 para cada una, en los temas de: Socialización con los grupos de interés de las actividades y establecimiento de objetivos claros en las tres dimensiones de la sostenibilidad y para el establecimiento de mecanismos para la evaluación de

impacto generado en los grupos de interés se obtuvo la mínima calificación dentro de las variables con un 3,5 como se puede observar en la Figura 30.

Los resultados indican la posibilidad de complementar y optimizar los procesos que actualmente se vienen realizando en los aspectos de seguimiento y control para los temas de sostenibilidad dentro de la Corporación.

Figura 30. Resultados ponderados de seguimiento y control



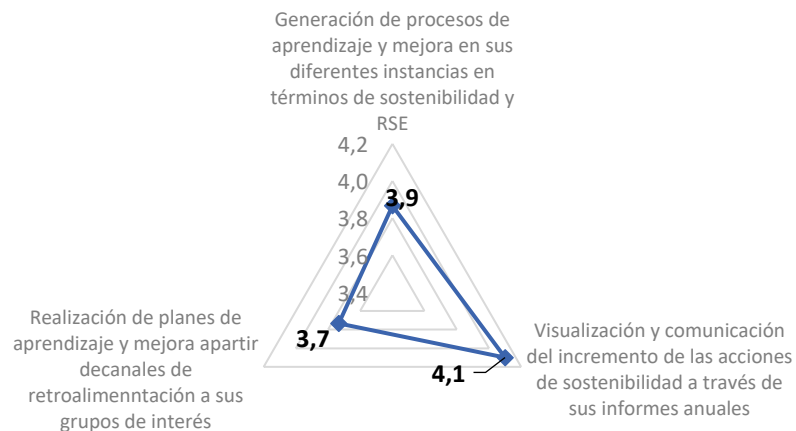
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la herramienta de diagnóstico interno

7.2.6. Análisis variable de aprendizaje y mejora

Finalmente, con un promedio de ponderación de 3,9 y un porcentaje de 78% como se evidencia en la Figura 31, la variable de aprendizaje y mejora se clasifican dentro del criterio de acuerdo, para la generación de procesos de aprendizaje y mejora en sus diferentes instancias en términos de sostenibilidad y RSE con un ponderado de 3,9 y el tema de la realización de planes de aprendizaje y mejora a partir de canales de

retroalimentación a sus grupos de interés con un valor de 3,7. En los aspectos de visualización y comunicación del incremento de las acciones de sostenibilidad a través de informes anuales se clasificó dentro del criterio de totalmente de acuerdo.

Figura 31. Resultados ponderados de aprendizaje y mejora



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la herramienta diagnóstico interno

Al igual que la variable operativa y la de seguimiento y control, aprendizaje y mejora brinda una oportunidad de mejora para la implementación de acciones y medidas que permitan incrementar los esfuerzos e identificar aspectos relevantes para el diseño del modelo de sostenibilidad para la corporación de crédito Contactar en miras a ser banco.

7.4 Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

De acuerdo con los resultados interno y externo realizado a través de las diferentes herramientas, se estableció el análisis DOFA para la corporación ver Tabla 18.

Tabla 18. Análisis DOFA

1- (F) FORTALEZAS	3- (D) DEBILIDADES
1-Establecer políticas y compromisos éticos y anticorrupción en sus grupos de interés.	1- Limitación la apropiación y generación de datos, precisos y claves para la implementación de iniciativas de ecoeficiencia, impactos ambientales y otros.
2- Existen visibilidad de las acciones sostenibles a través de la adhesión a organismos e iniciativas sostenibles.	2-Escasas herramientas para la evaluación de aspectos de medición de los impactos a sus grupos de interés.
3-Sus referentes estratégicos, se alinean con la sostenibilidad.	3-Bajo desarrollo de planes de mejora a través de información de sus grupos de interés y sistemas de evaluación.
4-Hay desarrollo de estrategias claras con objetivos y metas dentro de la organización.	4-Límites en la comunicación interna para la sensibilización y educación en temas de sostenibilidad.
5-Existe un posicionamiento y reconocimiento de la entidad a través de las alianzas estratégicas.	5- Baja claridad de las directrices de sostenibilidad para cada una de las áreas y de los objetivos sobre las tres dimensiones (ambiental, social y económica).
6- Hay creación de valor sostenible a través de los productos y servicios que ofrece la entidad	
7- Se promueve una cultura organizacional dentro de la organización.	6- No está claro la identificación y evaluación de los ODS sobre la cadena de valor.
8- Permite integración de iniciativas de sostenibilidad a los modelos de gestión	
9- Se determinan temas de interés de los grupos de interés.	7- Reducidos sistemas de mejoramiento continuo, evaluación y monitoreo a través de indicadores.
10- Proyección y reconocimiento a través de informes anuales	
11- La organización demuestra en los resultados de desempeño una sólida fortaleza en su gestión de riesgos, lo que le permite cubrir de manera efectiva los riesgos asociados al sector, protegiendo así sus activos y asegurando la estabilidad financiera.	8-Bajo conocimiento sobre el posicionamiento a través de auditorías internas y externas.
2- (O) OPORTUNIDADES	4-(A) AMENAZAS
1-Políticas gubernamentales en materia financiera	1-Alta incertidumbre política frente a la intervención del gobierno en la economía de mercado que dificulte el acceso a recursos financieros
2-Situación del crédito en Colombia	

3-Estrategias para el cierre de brechas sociales	
4-Comportamiento inclusión financiera del crédito	
5-Educación financiera - Evolución en la cultura de consumo	2-Incertidumbre por el alcance y efectos de las propuestas de reformas en el ámbito tributario, agropecuario, pensional y salud.
6-Innovación en el sector bancario	
7-Apropiación tecnológica en las transacciones e inclusión financiera	3-Condiciones financieras mundiales.
8-La Inteligencia Artificial y los servicios financieros	4-Conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania
9-Avance en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	
10-Promoción de prácticas sostenibles en la actividad financiera- Finanzas Sostenibles	5-Transmisión de la política monetaria en Colombia
11-Políticas nacionales para la Contribución Nacionalmente Determinada (CND) y Transición hacia economía sostenible.	
12-Estrategia regulatoria de control – Superintendencia Financiera.	6-Evaluación del riesgo de los nuevos clientes de entidades financieras
13-Parámetros para alineación de estrategias nacionales y cambios normativos.	
14-Lineamientos de sostenibilidad del sector financiero	7-Disminución de la capacidad de pago de obligaciones de los hogares por las condiciones macroeconómicas
15-Lineamientos para desarrollo de producto	
	8-Los nuevos entrantes: 'Fintech' y 'Bigtech'

Fuente: Elaboración propia

Al relacionar el DOFA, se establecen las estrategias FODA que se muestran a continuación en la Tabla 19:

Tabla 19. Estrategias FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Desarrollo y difusión de los compromisos éticos y anticorrupción en torno a la comunicación de una operación transparente y eficiente por parte de la corporación.	Consolidar los programas de impacto social a los diferentes grupos de interés en las zonas de cobertura.
Fortalecer el desarrollo de programas y proyectos de avance tecnológico con enfoque de inclusión, educación financiera y cierre de brechas.	Fomentar la innovación organizativa, de proceso, producto y servicio como aspecto base de transversalidad con toda la organización e integrado desde la declaración de la visión estratégica de la organización hacia la generación de un crecimiento sostenible.
Implementar un programa de cultura de sostenibilidad dentro de la Corporación que se alinee al esquema de cultura organizacional y a la contribución de los ODS.	Realizar el análisis de los impactos positivos y negativos de los ODS sobre la cadena de valor para la Corporación.
Establecer el cumplimiento normativo en miras a ser banco, de acuerdo con las últimas circulares y lineamientos establecidos para el sector financiero, sus requisitos trimestrales y anuales en términos de informes de sostenibilidad.	Implementar mecanismos de medición que permita el seguimiento y monitoreo de los impactos en el marco de una gestión sostenible.
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Identificar alianzas estratégicas con actores clave del sector, que brinde respaldo y apoyo a la estrategia de sostenibilidad de la Corporación	Fortalecer los mecanismos de divulgación de informes anuales para comunicar de manera transparente y precisa las estrategias y políticas de sostenibilidad de la Corporación a los grupos de interés
Integración del Modelo de Gestión de Sostenibilidad en la Planeación Estratégica de Contactar.	Desarrollo de alternativas de productos y servicios con valor agregado Sostenibles para fortalecer sistemas productivos de los clientes.

Implementación de prácticas que aporten a la descarbonización a través de estrategias de medición, ecoeficiencia y desarrollo de alternativas de mitigación de emisiones y compensación, incorporados en los modelos de gestión.	Integración de los derechos humanos y prácticas justas en los procesos organizacionales, de liderazgo y operación.
Impulsar la innovación y el desarrollo de soluciones financieras sostenibles, acompañados de servicios no financieros para la promoción de actividades de mitigación y adaptación al cambio climático.	Fortalecer y focalizar los programas y políticas de equidad de género dentro de la Corporación.
Fortalecer el sistema de riesgos asociados al cambio climático implementando normativas y tendencias que promuevan prácticas frente a su gestión.	

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias se relacionan de acuerdo con los componentes propuestos en el modelo:

Transparencia, comportamiento ético, cumplimiento normativo y divulgación de la información.	
Desarrollo de promesa de valor en grupos de interés, sociedad y comunidad rural.	
Medio ambiente y cambio climático	
Derechos humanos y prácticas justas	

8. Plan de Intervención

8.1. Diseño gráfico del modelo propuesto

En lo que respecta al análisis comparativo de los estándares identificados, tal como se ilustra en la “Tabla 4 Comparativa del alcance de gestión de algunos estándares”, se destaca que entre los dos marcos de referencia que abordan una mayor cantidad de dimensiones organizacionales están la ISO 26000 y la AA1000, aunque con diferencias significativas en su enfoque.

La ISO 26000 se orienta principalmente hacia la provisión de principios generales y directrices para la responsabilidad social corporativa, por otro lado, el estándar AA1000 se distingue por su enfoque más específico en la medición, verificación y mejora del desempeño en sostenibilidad, ambas se alinean. Dicha norma internacional 26000:2010 en su versión confirmada en el 2019 aborda los principios y materias fundamentales que subyacen en la responsabilidad social, que son pertinentes en la gestión independiente del tipo, el sector y tamaño de las organizaciones, promoviendo el enfoque a procesos y el ciclo de mejoramiento continuo, sobre la premisa de ser una estructura que facilita su integración con otros sistema de gestión (MSS), lo que facilita la aplicación de la norma, ya que Contactar viene implementado estos procesos a través del Sistema de Gestión de la Calidad - ISO 9001.

En tal sentido, y con base en la gestión presente de la entidad, la cual se orienta a través de la normativa ISO 9001, dinámica que materializa el concepto de "pensamiento sistémico" planteado por Senge, 1993 que hace parte de las cinco disciplinas necesarias

para la construcción de organizaciones inteligentes, se considera que la norma ISO 26000 es el pilar base que apoya la estructuración del modelo, y que de acuerdo a la dinámica organizacional de la Corporación es la mejor alternativa que puede facilitar su integración con los parámetros de gestión actual que tiene la entidad financiera, y que contribuirá en la vinculación del enfoque de gestión por procesos bajo los lineamientos de la normativa existente.

Como resultado tenemos que el esquema del modelo ver Figura 31, permite identificar una estructura diseñada bajo el pensamiento sistémico, que básicamente se traduce en la capacidad que otorga a las organizaciones, comprender cómo interactúan entre sí los componentes de un sistema y cómo, sus acciones y cambios afectan al sistema en su conjunto. Se pone énfasis en las relaciones, conexiones y dinámicas dentro de un sistema en lugar de analizar los componentes de manera individual. Por tanto, esta propuesta es materializada bajo estándares de sistemas de gestión (MSS) que ha desarrollado la Organización Internacional de Normalización- ISO por su sigla en inglés, que vincula la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, la utilización el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y un enfoque global de pensamiento basado en riesgos con el fin de alcanzar los objetivos de la dirección estratégica de la organización.

El pensamiento sistémico y el enfoque de procesos de la serie de estándares de sistemas de gestión (MSS) de la ISO, están estrechamente relacionados, ya que ambos enfatizan la importancia de comprender y gestionar las interrelaciones y la interdependencia dentro de una organización. La aplicación conjunta de estos enfoques puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y lograr sus objetivos de manera más efectiva y sostenible.

En síntesis, a través de la recopilación de diferentes modelos, estándares y principios, y al establecer un marco de relación entre los resultados de los análisis tanto internos como externos de la Corporación de crédito Contactar, se diseñó el modelo de sostenibilidad, donde además de lo descrito anteriormente frente a la consideración de pautas para la alineación e integración con sistemas de gestión basados en las normas ISO conocidas como estructura de alto nivel (HLS) (ISO, 2017), también se vincularon al modelo las variables señaladas por Olcese (2008), los principios y temas fundamentales definidos en la ISO 26000 (ISO, 2010), los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (Criterios ASG), como fundamentos del modelo.

Como resultado, el modelo propuesto para la creación de valor sostenible de Contactar despliega la gestión de la sostenibilidad a través de las etapas del mejoramiento continuo, siendo estas representadas en Planificación sostenible, Gestión de la Sostenibilidad en la cadena de valor, Evaluación del desempeño y rendición de cuentas y finalmente Aprendizaje, mejora e innovación ver Figura 31.

La etapa de la Planificación Sostenible aborda los mecanismos formales representados en sus procesos, informales representados en su cultura organizacional y valores corporativos que dan la identidad a la organización, los cuales permitirán dar el direccionamiento estratégico de la gestión de la sostenibilidad en la cadena de valor, y por lo tanto, es la etapa responsable en cuanto a la definición de objetivos en las tres dimensiones sostenible, la ambiental, la económica y la social, teniendo para ello muy bien definidas las necesidades, expectativas e intereses de sus diversos grupos de interés, las cuales deben ser validadas constantemente dados las condiciones cambiantes del entorno tanto externo como interno. Esta etapa tiene bajo su

responsabilidad velar por que la organización en su desempeño organizacional adopte y acate los principios para una gestión responsable frente al compromiso sostenible.

La etapa de la Gestión de la Sostenibilidad en la cadena de valor es donde se lleva a cabo la implementación efectiva de prácticas sostenibles. En esta fase, se establece una conexión explícita que abarca todos los niveles, procesos y áreas que generan valor dentro de la organización. Aquí es donde los temas clave relacionados con la gestión sostenible convergen en cuatro grupos fundamentales así:

1. Transparencia, Ética, Cumplimiento Normativo e Información Divulgativa.
2. Desarrollo de Propuestas de Valor para Grupos de Interés.
3. Medio Ambiente y Cambio Climático.
4. Derechos Humanos y Prácticas Equitativas.

Evaluación del desempeño y rendición de cuentas: en esta etapa se centra la medición del impacto de la actividad de la empresa sobre su entorno social y ambiental; así como el análisis del impacto del entorno externo sobre el valor económico de la organización, bajo el concepto de la doble materialidad. Estas estrategias definidas en la etapa de Planificación de la sostenibilidad y desde el análisis de la gravedad por ocurrencia del impacto en el entorno social y ambiental, y que en virtud de las necesidades y expectativas de los clientes pueden obedecer a estrategias de propósito, de gestión estratégica, monitoreo o de adaptación serán el objeto del seguimiento y control para la evaluación del desempeño y rendición de cuentas.

Aprendizaje, mejora e innovación: En esta etapa del modelo de sostenibilidad se aborda el compromiso de evolucionar de manera constante hacia prácticas más sostenibles y efectivas. Esta etapa se basa en el principio del ciclo de mejoramiento continuo, que

implica no solo aprender de nuestras experiencias pasadas, sino también innovar constantemente para fortalecer nuestras capacidades organizacionales. No solo se enfoca por corregir errores o áreas de mejora identificadas previamente, sino que también fomenta un ambiente que promueve la innovación y soportando al desempeño organizacional en encontrar nuevas y mejores formas de abordar los desafíos de sostenibilidad, explorar oportunidades emergentes y adaptar la organización eficazmente a un entorno en constante cambio.

Como componentes transversales en la creación de valor sostenible, se determinan tres componentes cuyo abordaje aseguran la implementación eficaz del modelo de sostenibilidad, estos elementos son el Liderazgo, Recursos y la Gestión de Riesgos.

El liderazgo desempeña un papel crucial en la forja de una cultura de sostenibilidad, y en la consecución de los objetivos establecidos por la organización. Encabezado por la alta dirección, este elemento se enfoca en fomentar la sostenibilidad y en establecer, implementar y mantener eficazmente el modelo de sostenibilidad de Contactar. Todo esto se hace con el objetivo de unir a la organización en la búsqueda del propósito en torno a crear valor de manera sostenible.

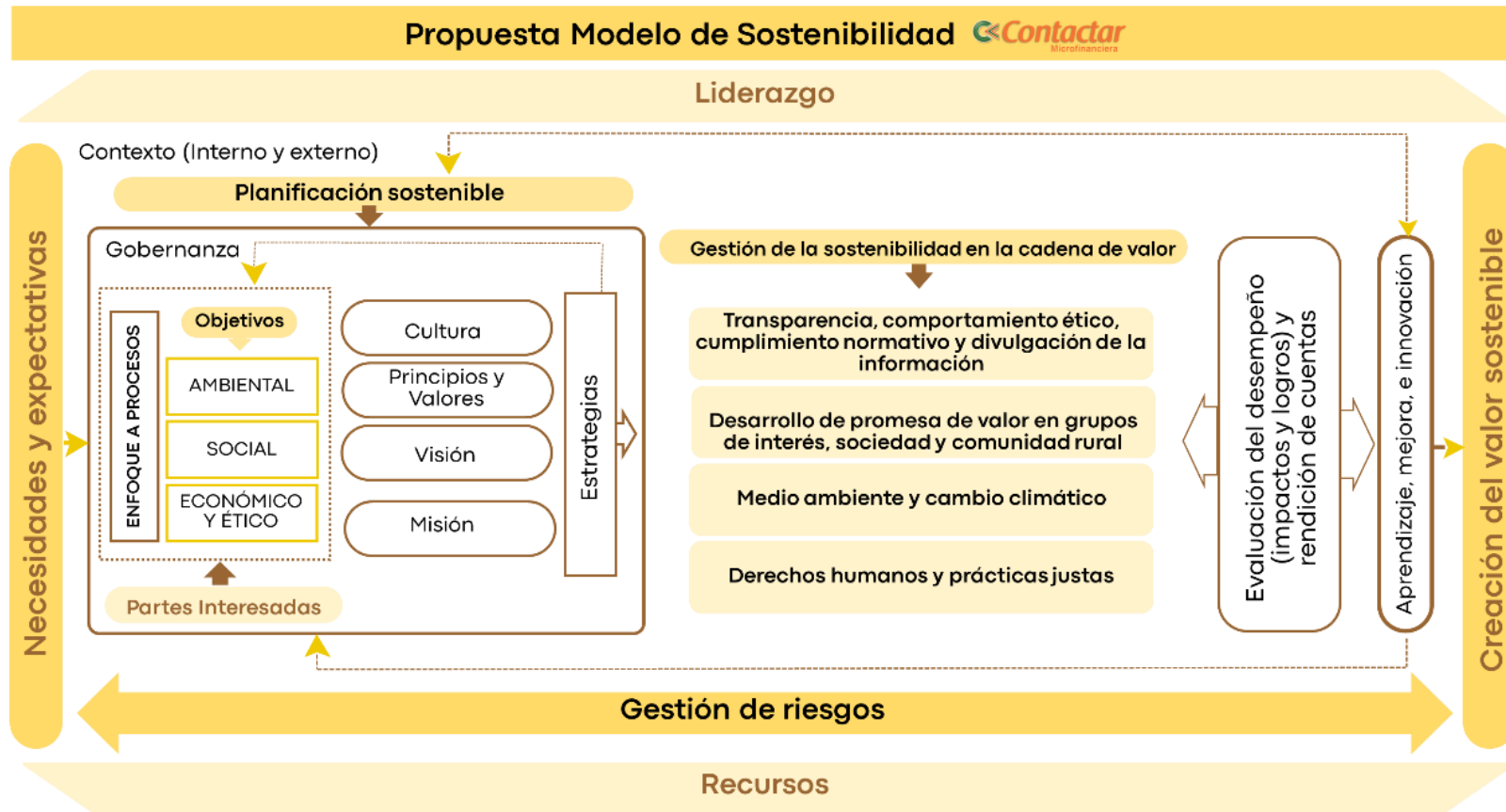
Los Recursos representan las necesidades internas de los procesos para lograr sus objetivos y, en consecuencia, permiten la ejecución de acciones en el marco de la gestión sostenible. Estos recursos son el cimiento que respalda la capacidad de la organización para avanzar hacia la sostenibilidad y traducir sus compromisos en acciones concretas, y son el reflejo del compromiso de la alta dirección para concretar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

El componente de gestión del riesgo en una entidad financiera, en el marco de la gestión de la sostenibilidad, cumple una función crítica en la preservación de la estabilidad financiera y en la promoción de prácticas responsables. Su propósito principal radica en la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos potenciales que podrían impactar no solo la salud financiera de la entidad, sino también aspectos relacionados con la sostenibilidad, tales como riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Estos riesgos pueden abarcar desde la exposición a inversiones insostenibles hasta la amenaza de una reputación negativa debido a prácticas no éticas o incumplimiento de regulaciones sostenibles.

Por último, estos elementos que componen el modelo fortalecen su estructura generando un marco sólido que viabiliza su implementación dentro del esquema de gestión que tiene la entidad, permitiendo al igual su integración y aplicación en la Corporación a una proyección de tiempo estimado de mediano y largo plazo.

A continuación, se muestra el diagrama del modelo de sostenibilidad propuesto para la Corporación de crédito Contactar, ver Figura 32.

Figura 32. Propuesta del modelo de sostenibilidad para la Corporación de crédito Contactor



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el modelo propuesto se describe a continuación las diferentes estrategias para la implementación y desarrollo de este dentro de la corporación:

8.1.1. Transparencia, comportamiento ético, cumplimiento normativo y divulgación de la información.

En este componente se busca que la corporación unifique las estrategias determinadas en el principio de comportamiento ético, basado en sus valores, con un compromiso por ser objetivos y honestos en su actuar, así como, en la divulgación de su información a los grupos de interés, con el fundamento de ser transparentes en sus informes de su operatividad y del plan estratégico. Finalmente, corresponde de este componente el cumplimiento de las normativas específicamente los requerimientos que desde la Superintendencia Financiera se requieren en miras a ser banco y en torno a su vigilancia y control, ver Tabla 20.

Tabla 20. Estrategias del componente transparencia, comportamiento ético, cumplimiento normativo y divulgación de la información.

Transparencia, comportamiento ético, cumplimiento normativo y divulgación de la información	
Objetivo Principal	Fortalecer las políticas y estrategias internas de acuerdo con las condiciones monetarias, financieras, sociales y ambientales, teniendo en cuenta las tendencias, criterios y estándares globales como los ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) establecidos para el sector financiero en materia de sostenibilidad.
Criterio ASG:	Gobernanza
Estrategia G1	
Fomentar la innovación organizativa, de proceso, producto y servicio como aspecto base de transversalidad con toda la organización e integrado desde la declaración de la visión estratégica de la organización hacia la generación de un crecimiento sostenible.	
Actividades	
1. Definir objetivos estratégicos de innovación: Conformar un comité interdisciplinario para definir objetivos claros de innovación, alineados con la visión estratégica de la organización.	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Establecer comunicación activa con la Alta Dirección: Establecer reuniones periódicas entre la alta dirección y el equipo de innovación para revisar avances, tomar decisiones y asegurar el compromiso directivo. 3. Cultivar una cultura de emprendimiento e innovación: Implementar programas de capacitación y talleres para promover la mentalidad emprendedora en todos los niveles de la organización. 4. Establecer canales de comunicación abiertos que fomenten la colaboración y el intercambio de ideas. 5. Desarrollar un plan de asignación de recursos: Evaluar cuidadosamente las áreas de enfoque y asignar recursos financieros, humanos y tecnológicos alienados con la planeación estratégica. 6. Establecer colaboraciones externas: Identificar socios externos, como universidades o empresas colaboradoras, para potenciar la innovación y complementar capacidades internas. 7. Impulsar el desarrollo de estructuras organizacionales flexibles: Fomentar el trabajo colaborativo a través de estructuras organizativas que permitan la adaptación rápida a cambios y la formación de equipos multidisciplinarios según las necesidades. 8. Medir el impacto y los resultados de la Innovación: Establecer indicadores clave de desempeño para evaluar el impacto de las innovaciones en términos de crecimiento sostenible y cumplimiento de objetivos. 	
Indicador	Percepción de la cultura de innovación en la organización.
Meta	Al menos el 80% en la evaluación de percepción de la cultura de innovación como elemento integrado a la visión estratégica en la organización.
Responsable	Equipo de Innovación y transformación en colaboración con la Alta Dirección.
Recursos	Humanos: Personal especializado en gestión de innovación y estrategia. Recursos financieros: para capacitación, investigación y desarrollo. Tecnológicos: Plataformas de comunicación y colaboración interna.
Estrategia G2	
Realizar el análisis de los impactos positivos y negativos de los ODS sobre la cadena de valor para la Corporación.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión para el entendimiento y priorización de los ODS: Realizar una reunión con líderes de procesos para analizar y priorizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) más relevantes para la Corporación. 2. Mapeo de ODS en la Cadena de Valor: Crear un modelo lógico que mapee cómo cada ODS impacta positiva o negativamente en diferentes etapas de la cadena de valor. 3. Realizar sondeos con partes interesadas para validar y obtener sus percepciones sobre los impactos. 4. Definición de indicadores de impacto: Establecer indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir los impactos de los ODS en la cadena de valor, considerando tanto los aspectos positivos como negativos. 5. Definición de objetivos y compromisos: Definir objetivos específicos en relación con los ODS seleccionados, indicando el alcance y las metas a alcanzar. Anunciar públicamente los compromisos de la Corporación frente a los ODS priorizados. 	

<ol style="list-style-type: none"> 6. Integración de los impactos a los ODS en el modelo de sostenibilidad: Actualizar la política de sostenibilidad de la organización para integrar los ODS seleccionados, estableciendo prácticas y criterios para las adquisiciones sostenibles. 7. Promover la conciencia de los asuntos de responsabilidad social en las partes interesadas internas a través de la comunicación y sensibilización. 8. Seguimiento y Control de los ODS: Establecer un sistema de seguimiento y control de los ODS priorizados a través de los indicadores definidos. Realizar revisiones periódicas para evaluar el progreso y realizar ajustes según los resultados obtenidos. 9. Recopilar los impactos positivos y negativos a los ODS dentro de la cadena de valor de la entidad para el desarrollo del informe de contribución a dirección. 	
Indicador	Nivel de Integración y Cumplimiento de los ODS en la Cadena de Valor.
Meta	Alcanzar un nivel de integración y cumplimiento del 35% para el primer año y un 75% para el segundo año, de los ODS priorizados en la cadena de valor de la Corporación.
Responsable	Director de Sostenibilidad
Recursos	Humanos: Personal especializado en sostenibilidad y análisis de impacto con competencias en coordinación, seguimiento y comunicación. Recursos financieros para investigaciones, sondeos y seguimiento. Tecnológicos: Herramientas de mapeo y seguimiento de indicadores. Logísticos: Tiempo y esfuerzo para coordinación y comunicación interna
Estrategia G3	
Desarrollo y difusión de los compromisos éticos y anticorrupción en torno a la comunicación de una operación transparente y eficiente por parte de la corporación	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Validación de compromisos éticos y anticorrupción: Formar un equipo interdisciplinario para elaborar un conjunto de compromisos y principios éticos claros y sólidos que guíen todas las operaciones y comunicaciones de la empresa. 2. Integración en la Cultura Corporativa: Incorporar los compromisos éticos y anticorrupción en la cultura organizacional y en las políticas internas, asegurando que sean comprendidos y adoptados por todos los empleados. 3. Capacitación y Sensibilización: Proporcionar formación periódica a los empleados sobre la importancia de la ética, la transparencia y la prevención de la corrupción en todas las funciones de la empresa. 4. Comunicación transparente y efectiva: Establecer canales de comunicación internos y externos que permitan una divulgación abierta y oportuna de información relevante sobre las operaciones y decisiones corporativas. 5. Integración con los mecanismos de rendición de cuentas: Integrar protocolos o procedimientos para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los compromisos éticos y anticorrupción estableciendo con claridad las responsabilidades pertinentes. 6. Participación de los grupos de interés: Involucrar a clientes, proveedores y otros grupos de interés en la promoción de la ética y la transparencia, fomentando una colaboración basada en valores compartidos. 	

<p>7. Auditorías y Evaluaciones Externas: Realizar auditorías periódicas a cargo de terceros independientes para evaluar la adhesión a los principios éticos y la efectividad de los mecanismos anticorrupción.</p> <p>8. Generar informe semestral de los planes para el desarrollo y difusión de los compromisos éticos y anticorrupción.</p>	
Indicador	Índice de Cumplimiento Ético y de Transparencia.
Meta	Alcanzar un índice de cumplimiento del 60% para el primer año y un 90% en el segundo año, en la implementación y adhesión a los compromisos éticos y principios de transparencia.
Responsable	Comité de Ética y Transparencia, en colaboración con Recursos Humanos y Comunicación.
Recursos	Humanos: Equipo multidisciplinario para la creación, integración y seguimiento de los compromisos. Recursos financieros para capacitación, comunicación y auditorías externas. Tecnológicos: Herramientas tecnológicas para la gestión de información y comunicación. Logísticos: Crear espacios para las capacitaciones e interacción con los grupos de interés internos y externos.
Estrategia G4	
Establecer el cumplimiento normativo en miras a ser banco, de acuerdo con las últimas circulares y lineamientos establecidos para el sector financiero, sus requisitos trimestrales y anuales en términos de informes de sostenibilidad.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> Determinar la aplicabilidad de los requerimientos normativos en términos de Sostenibilidad (circulares 031 y 012 Superintendencia Financiera de Colombia). Específicamente con los relacionados con la doble materialidad que implican impactos de la actividad de la empresa en su entorno social y ambiental e impactos del entorno sobre el valor económico de la empresa. Establecer comités de acuerdo con los requerimientos normativos y direccionamiento para el cumplimiento de cada uno de los puntos a desarrollar dentro de los requisitos de las normas, circulares, decretos etc. Designación de consultoría para establecer términos técnicos para el cumplimiento. Formular plan de acción y metas de desarrollo de los requerimientos normativos y revisión periódica de los avances. Revisión final de los requerimientos para aprobación y entrega a entidades regulatorias. Seguimiento y control de los ajustes o solicitudes de las entidades regulatorias. Entregar los documentos fijados para cumplimiento normativo a superintendencia y atención prioritaria a los requerimientos de la entidad regulatoria. 	
Indicador	Grado de Implementación de las circulares 031 y 012 de la Superintendencia financiera
Meta	Implementación del 100% de la circular 031 y 012 a término del informe 2024
Responsable	Gerente Jurídico, Vicepresidencia de Riesgos, director Financiero, directora de Sostenibilidad y director de Comunicaciones.

Recursos	Humanos: en la conformación del (los) comité(s) de evaluación y seguimiento al cumplimiento normativo. Recursos financieros para desarrollo de consultoría para temas técnicos.
Estrategia G5	
Fortalecer los mecanismos de divulgación de informes anuales para comunicar de manera transparente y precisa las estrategias y políticas de sostenibilidad de la Corporación a los grupos de interés.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de informes anuales anteriores: Analizar los informes anuales previos para identificar áreas de mejora en términos de claridad, precisión y relevancia de la información presentada. 2. Definición y/o validación de indicadores clave de sostenibilidad: Identificar los indicadores clave que mejor reflejen el desempeño sostenible de la Corporación y que sean relevantes para los grupos de interés. 3. Desarrollo de contenidos relevantes: Crear contenidos claros y precisos que destaquen las estrategias y políticas de sostenibilidad, así como los logros y desafíos enfrentados en el último año. 4. Diseño de informes visuales atractivos: Diseñar los informes anuales de manera visualmente atractiva, con gráficos, imágenes y elementos visuales que faciliten la comprensión de la información. 5. Implementación de plataforma de divulgación: Utilizar plataformas en línea para compartir los informes de manera accesible y de fácil consulta para los diferentes grupos de interés. 6. Sesiones de retroalimentación con grupos de interés: Realizar sesiones de consulta y retroalimentación con los grupos de interés para conocer sus expectativas y sugerencias sobre el contenido y formato de los informes. 7. Medición de la efectividad de la divulgación: Establecer métricas para evaluar la efectividad de la divulgación, como el alcance de la audiencia y la comprensión de la información presentada. 8. Entregar la recopilación de información de indicadores para el desarrollo del informe de fin del ejercicio a dirección de sostenibilidad por parte de las áreas responsables. 	
Indicador	Índice de Comprensión y Satisfacción de los grupos de interés con los informes anuales.
Meta	Alcanzar un índice de comprensión y satisfacción del 85% entre los grupos de interés con respecto a la información presentada en los informes anuales.
Responsable	Equipo de Comunicación y Sostenibilidad, en colaboración con el Equipo de Relaciones con Inversionistas y otros departamentos relevantes
Recursos	Humanos: Redactores técnicos, diseñadores gráficos y equipo interno de sostenibilidad. Recursos financieros para contratación de redactores y diseñadores diseño, plataforma en línea y sesiones de retroalimentación. Tecnológicos: software de diseño gráfico y herramientas de edición de imágenes y video para la comunicación. Tiempo y esfuerzo para la recopilación y preparación de la información.

Estrategia G6	
Identificar alianzas estratégicas con actores clave del sector, que brinde respaldo y apoyo a la estrategia de sostenibilidad de la Corporación	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de actores clave: Realizar un análisis exhaustivo de los actores clave en el sector financiero, incluyendo otras instituciones financieras, organismos reguladores, organizaciones de la sociedad civil y empresas con enfoque en sostenibilidad. 2. Identificación de sinergias: Identificar áreas de sinergia entre la estrategia de sostenibilidad de la corporación y las estrategias o intereses de los actores clave identificados. 3. Definición de objetivos: Establecer objetivos específicos y medibles para las alianzas estratégicas, incluyendo metas cuantitativas y cualitativas. 4. Desarrollo de propuestas de colaboración: Diseñar propuestas de colaboración atractivas que destaquen los beneficios mutuos y el valor añadido que aportaría la alianza. 5. Evaluación de riesgos y oportunidades: Evaluar los riesgos y oportunidades potenciales asociados con cada alianza propuesta, incluyendo aspectos reputacionales y financieros. 6. Selección de socios estratégicos: Seleccionar a los socios estratégicos que mejor se alineen con los objetivos de sostenibilidad de la corporación y que tengan un impacto significativo. 7. Negociación y formalización de acuerdos: Iniciar negociaciones con los socios seleccionados y formalizar acuerdos de colaboración que definan los roles, responsabilidades y compromisos mutuos. 8. Comunicación y difusión: Comunicar de manera transparente y efectiva las alianzas estratégicas a empleados, clientes, accionistas y otros grupos de interés relevantes. 9. Desarrollo de programas conjuntos: Colaborar con los socios estratégicos en el desarrollo y la implementación de programas y proyectos específicos relacionados con la sostenibilidad. 10. Monitoreo y evaluación continua: Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso y el impacto de las alianzas en los objetivos de sostenibilidad de la corporación. 11. Aprendizaje y adaptación: Aprender de la experiencia y ajustar las estrategias de alianza según sea necesario para maximizar los resultados y beneficios. 12. Informe anual de alianzas y resultados: Incluir un resumen de las alianzas estratégicas y sus resultados en el informe anual de sostenibilidad de la corporación para la divulgación transparente. 13. Desarrollar la matriz de análisis de alianzas consolidadas en el año. 	
Indicador	Impacto de la alianza.
Meta	Lograr un aumento del 30% en la captación de recursos para inversión en proyectos de sostenibilidad como resultado de las alianzas en el primer año.
Responsable	Director de Sostenibilidad y Gerente de Proyectos
Recursos	Personal dedicado a la investigación y desarrollo de nuevos servicios. Recursos financieros para invertir en tecnología y capacitación. Equipo de comunicación para difundir logros y resultados. Tiempo y esfuerzo para establecer y mantener alianzas estratégicas.

Estrategia G7	
Integración del Modelo de Gestión de Sostenibilidad en la Planeación Estratégica de Contactar	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de Factores de Contexto: Realizar un análisis exhaustivo del contexto interno y externo de Contactar, identificando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales relevantes. Entre la información a analizar se debería considerar entre otras las directrices clave de la responsabilidad social de entidades generadoras de conocimiento, legislación nacional e internacional, evaluaciones internas y externas del desempeño de RS, cambios en las necesidades y expectativas de grupos de interés, nuevas tendencias, resultados de indicadores de RS, seguimiento de proyectos, cambios tecnológicos, proyectos de relevancia internacional propuestos por organizaciones u organismos de referencia. 2. Priorización de temas de sostenibilidad: Seleccionar los temas de sostenibilidad más relevantes y estratégicos para Contactar, considerando su impacto en los objetivos y la visión de la organización. 3. Definición de objetivos y metas sostenibles: Establecer objetivos y metas específicos de sostenibilidad que se alineen con la planeación estratégica de la organización. 4. Desarrollo de estrategias de integración: Diseñar estrategias para integrar los objetivos y metas de sostenibilidad en los planes y proyectos estratégicos de Contactar. 5. Incorporación en el Direccionamiento Estratégico: Integrar los objetivos y metas sostenibles en la planeación estratégica global, asegurando que sean coherentes con la misión y visión de la organización. 6. Monitoreo y Evaluación Continua: Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso en la implementación de los objetivos sostenibles. 	
Indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de desarrollo de los componentes dentro de la estrategia corporativa: % de desarrollo del componente de transparencia y cumplimiento, % de desarrollo del componente grupos de interés, % de desarrollo del componente medio ambiente y cambio climático y % de desarrollo del componente Derechos humanos.
Meta	<p>45% de desarrollo de los componentes dentro de la estrategia corporativa al cierre del 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30% de desarrollo del componente transparencia y cumplimiento, • 40% de desarrollo del componente de grupos de interés, • 50% de desarrollo del componente medio ambiente y cambio climático y • 60% de desarrollo del componente derechos humanos.
Responsable	Director de Sostenibilidad y Comité de Planeación Estratégica.
Recursos	<p>Recursos Humanos: Equipo de Sostenibilidad, consultores externos si es necesario.</p> <p>Recursos Financieros: Presupuesto para investigación, capacitación y consultoría.</p>

	Recursos Tecnológicos: Software de gestión de sostenibilidad, herramientas de análisis. Recursos Logísticos: Espacio para reuniones y talleres, acceso a fuentes de información.
Estrategia G8	
Implementar un programa de cultura de sostenibilidad dentro de la Corporación que se alinee al esquema de cultura organizacional y a la contribución de los ODS.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una evaluación de la cultura organizacional actual para identificar fortalezas y áreas de mejora en relación con la sostenibilidad. 2. Definir estrategia de comunicación interna para la sensibilización de los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad y la cultura que se desea promover. 3. Organizar talleres y sesiones de capacitación para empleados con el objetivo de educar sobre conceptos de sostenibilidad y cómo se aplican en su trabajo diario. 4. Crear un sistema de reconocimiento y recompensas para los empleados que demuestren un compromiso destacado con la sostenibilidad. 5. Realizar encuestas periódicas para medir el nivel de conciencia y compromiso de los empleados con la sostenibilidad. 6. Realizar ajustes en el programa según sea necesario a partir de los comentarios de los empleados en las encuestas. 7. Adaptar el programa a medida que evolucionan las necesidades de la organización y las tendencias en sostenibilidad. 	
Indicador	Grado de aceptación de las estrategias sostenibles de la corporación. Nivel de interiorización de las estrategias sostenibles por parte de los colaboradores
Meta	Grado de aceptación del 60% de las estrategias sostenibles Nivel 3.5 (escala de 5) de interiorización de la estrategia por parte de los colaboradores.
Responsable	Sostenibilidad, talento humano y comunicaciones
Recursos	Humanos: Personal para el desarrollo de las herramientas y comités de trabajo conjunto.

Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Desarrollo de promesa de valor en grupos de interés, sociedad y comunidad rural.

Para toda organización es de gran importancia gestionar sus grupos de interés y establecer una promesa de valor de sus productos y servicios, que integren estrategias

de valor compartido, generación de beneficios a las comunidades donde existe cobertura de su operatividad, establecimiento de alianzas, mejoramiento de las condiciones laborales de las personas que en ella laboran, políticas e iniciativas que busquen la inclusión y reconozcan la diversidad no solo de género sino de raza, capacidades y otros. Por tanto, para Contactar este componente es de gran relevancia desde la perspectiva del valor compartido y reputacional. A continuación, en la Tabla 21 se pueden evidenciar las estrategias propuestas.

Tabla 21. Estrategias componente - Desarrollo de promesa de valor en grupos de interés, sociedad y comunidad rural.

Desarrollo de promesa de valor en grupos de interés, sociedad y comunidad rural.	
Objetivo Principal	Integrar dentro de la estrategia de sostenibilidad el desarrollo de la promesa de valor en los diferentes grupos de interés que tiene la Corporación.
Criterio ASG:	Social
Estrategia S1	
Facilitar el diálogo activo con los grupos de interés para integrar sus perspectivas en la gestión de la Sostenibilidad.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de grupos de interés: Identificar y priorizar los grupos de interés que tienen un impacto significativo en la sostenibilidad de la organización. 2. Diseño de canales de comunicación: Desarrollar canales de comunicación específicos y adecuados para cada grupo de interés, considerando sus preferencias y necesidades (por ejemplo, encuestas en línea, reuniones, paneles de discusión, redes sociales). 3. Recopilación de retroalimentación: Implementar procesos regulares de recopilación de retroalimentación y opiniones de los grupos de interés sobre temas de sostenibilidad y desempeño de la organización. 4. Análisis y síntesis de información: Analizar y sintetizar la información recopilada para identificar tendencias, oportunidades y desafíos clave relacionados con la sostenibilidad. 5. Integración de perspectivas: Incorporar activamente las perspectivas de los grupos de interés en la toma de decisiones y la planificación estratégica de la gestión de la sostenibilidad. 6. Comunicación transparente: Comunicar de manera transparente cómo se han tenido en cuenta las opiniones y preocupaciones de los grupos de interés en las políticas y acciones de sostenibilidad de la organización. 	

Indicador	1) Grado de cumplimiento del programa de comunicación con los grupos de interés. 2) Nivel de satisfacción de los grupos de interés con la comunicación y participación en la gestión de la sostenibilidad.
Meta	1) Realizar al menos dos interacciones significativas con cada grupo de interés al año. 2) Alcanzar un nivel de satisfacción promedio de al menos 80 (en una escala de 1 a 100) entre los grupos de interés encuestados en el primer año de implementación.
Responsable	Director de Sostenibilidad y director de Comunicaciones
Recursos	Recursos Humanos: Personal de comunicación, gestión de relaciones con grupos de interés, analistas de datos. Recursos Financieros: Presupuesto para la implementación de herramientas de comunicación y análisis. Recursos Tecnológicos: Plataformas de encuestas en línea, software de análisis de datos. Recursos Logísticos: Espacios para reuniones y eventos de diálogo con grupos de interés.
Estrategia S2	
Consolidar los programas de impacto social a los diferentes grupos de interés en las zonas de cobertura	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar los grupos de interés en los cuales se desarrollarán las iniciativas sociales. 2. Definir objetivos, metas y alcances de los programas sociales actuales (inclusión financiera, jóvenes emprendedores rurales MujerES Contactar, Salud Financiera y otros), y nuevos que se establezcan de acuerdo con las alianzas público - privadas. 3. Planificar recursos (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros) para la ejecución de las iniciativas. 4. Desarrollo de los programas. 5. Entrega de informes mensuales sobre ejecución de los programas sociales 6. Seguimiento y control de los programas. 7. Aprendizaje y Mejora (lecciones aprendidas) 	
Indicador	1- # de personas intervenidas en cada uno de los programas desarrollados 2- % de Mujeres y hombres vinculados en los procesos 3- # y % de clientes rurales intervenidos 4- % de intervención en poblaciones marginadas (indígenas, afro, desplazados etc.). 5- % de jóvenes (18-35 años) vinculados a los programas sociales. 6- % de participación en canales virtuales o digitales. 7- Medición de PPI en clientes anualmente- (herramienta para la medición de la pobreza para organizaciones).
Meta	Las metas se ajustan de acuerdo a los requerimientos de las alianzas teniendo como base para el 2023 indicador de: * 1500 jóvenes intervenidos con el programa jóvenes rurales (Meta 2024 incremento del 10%). * 1400 mujeres intervenidas con el programa MujerEs. (Meta 2024 incremento del 20%).

	* PPI una reducción de 2 puntos de la probabilidad de que personas que vivan en pobreza extrema, pobreza nacional 1 punto y alta vulnerabilidad 3 puntos con respecto al promedio 6,1%, pobreza nacional 20,3% y alta vulnerabilidad 26,1%.
Responsable	Dirección de Sostenibilidad
Recursos	Humanos, Financieros, Tecnológicos, y otros que se consideren para el desarrollo de los programas sociales
Estrategia S3	
Fortalecer el desarrollo de programas y proyectos de avance tecnológico con enfoque de inclusión, educación financiera y cierre de brechas.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos del programa de salud financiera. 2. Definir los alcances en materia de inclusión y educación financiera. 3. Establecer los enfoques de intervención a clientes, colaboradores, proveedores y otros, acorde con la priorización de grupos de interés. 4. Definición de canales de intervención, priorizando los virtuales, digitales y otros que permitan masificación de los contenidos. 5. Determinar contenidos y sistema de evaluación del programa para grupo de interés. 6. Acompañar y definir alineación con el Sistema de Información al Consumidor SIC. 7. Desarrollar los informes para entidades de control. 	
Indicador	% de Implementación del programa de salud financiera en los grupos de interés priorizados
Meta	Implementación en grupos de interés del programa de salud financiera del 60% a cierre de año 2024
Responsable	Área de Sostenibilidad, área de tecnología y área de Comunicaciones
Recursos	Recursos humanos: para la planificación y ejecución de la estrategia, Recursos Financieros: Para el desarrollo aplicaciones tecnológicas Recursos Tecnológicos: Desarrollo de herramientas virtuales y/o digitales
Estrategia S4	
Fortalecer los programas y políticas de diversidad equidad e inclusión dentro de la Corporación.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar un método de autoevaluación de la situación en la entidad a través de herramientas estandarizadas o ajustadas ejemplo: Target Gender Equality, dentro de los principios para el empoderamiento de las mujeres (WEPs). 2. Proclamar la política de equidad, diversidad e inclusión de la corporación. 3. Establecer herramientas para la implementación de la política, en cuanto a prevención, denuncia, y brinden espacios garantes para comportamientos que vayan en contra de los valores corporativos y el respeto por la equidad, diversidad e inclusión. 4. Definir lineamientos para el sistema de remuneración justo, plan de crecimiento profesional y liderazgo con enfoque de género. 	

5. Adecuar espacios seguros e inclusivos que permitan el desarrollo y desempeño de la diversidad dentro de la corporación.	
Indicador	% de integración de la estrategia de género, diversidad e inclusión dentro de los esquemas organizacionales de la corporación.
Meta	Integración de un 30% del programa de género, diversidad e inclusión dentro de los esquemas organizacionales de la corporación a cierre de los años 2024.
Responsable	Director de Sostenibilidad, Vicepresidencia de talento humano y director de comunicaciones
Recursos	Personal para la integración del programa, establecimiento de las herramientas de diagnóstico y comités de trabajo conjunto.
Estrategia S5	
Desarrollo de alternativas de productos y servicios con valor agregado sostenible para fortalecer sistemas productivos de los clientes.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer el trabajo colaborativo entre los procesos de Gestión de la Innovación, Gestión del Servicio al Cliente y Gestión Comercial en metodologías para la identificación y comprensión de las necesidades y desafíos actuales de los clientes en términos socioeconómicos y ambientales. Desarrollo de soluciones integradas: Formar equipos multidisciplinarios para diseñar productos y servicios que aborden de manera integral las necesidades identificadas, considerando aspectos de valor agregado y sostenibilidad. Integración de tecnología e innovación: Incorporar tecnologías innovadoras en el desarrollo de las soluciones para mejorar su eficiencia y sostenibilidad. Establecimiento de colaboraciones estratégicas: Identificar socios y proveedores que puedan contribuir con conocimientos y recursos para fortalecer las soluciones desarrolladas. Pruebas piloto y retroalimentación: Realizar pruebas piloto de las soluciones con un grupo reducido de clientes para obtener retroalimentación y realizar ajustes necesarios. Capacitación a los Clientes: Diseñar programas de capacitación para los clientes con el objetivo de asegurar la correcta implementación y maximizar los beneficios de las nuevas soluciones. Monitoreo de impacto y mejora continua: Establecer métricas de impacto socioeconómico y ambiental de las soluciones implementadas y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos 	
Indicador	Nivel de Adopción y Satisfacción de los Clientes con Soluciones Sostenibles
Meta	Alcanzar una tasa de adopción del 70% entre los clientes y un índice de satisfacción del 80% con respecto a las soluciones desarrolladas en un período de 1 año.
Responsable	Equipo de Innovación y transformación
Recursos	Humanos: Equipo interno de gestión de la Innovación, Personal especializado en diseño de productos, desarrollo de servicios y sostenibilidad. Recursos financieros para investigación, desarrollo y pruebas piloto. Tecnológicos: Tecnologías y herramientas de análisis para el monitoreo de impacto.

	Logísticos: Recursos para la capacitación y soporte a los clientes.
--	---

8.1.3. Medio ambiente y cambio climático

La capacidad que tienen las organizaciones de gestionar sus sistemas ambientales y, ahora con las nuevas tendencias en aspectos relevantes al clima, hacen que estas incorporen en sus procesos, aspectos relevantes no solo desde la perspectiva de normatividad, si no también desde aquella en la que se tenga en cuenta los impactos del clima y medio ambiente desde las empresas hacia el entorno, y del entorno sobre el valor de las empresas. Por consiguiente, es imprescindible incorporar este componente sobre el modelo propuesto. A continuación, se establecen las estrategias que desde la perspectiva medio ambiental se proponen, ver Tabla 22.

Tabla 22. Estrategias componente medio ambiente y cambio climático

Medio ambiente y cambio climático	
Objetivo Principal	Establecer el programa gestión ambiental y de cambio climático de la Corporación
Criterio ASG:	Ambiental
Estrategia A1	
Integración de prácticas de descarbonización a través de medición, ecoeficiencia y alternativas de mitigación y compensación de emisiones.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el diagnóstico del estado actual medioambiental de la corporación identificando los aspectos e impactos ambientales. 2. Definir los programas ambientales para la mitigación de impactos. 3. Definir la batería de indicadores para el seguimiento de los programas ambientales 4. Establecer los procedimientos para la toma, reporte y evaluación de los datos e información medioambiental. 5. Implementar los programas de gestión ambiental. 6. Revisión y seguimiento al desarrollo de los programas. 7. Comunicación de la información obtenida del programa cada semestre. 	
Indicador	*Indicador principal: Grado de adopción del programa de gestión ambiental en los sistemas de gestión de la corporación: Otros indicadores bajo reserva del diagnóstico del estado actual: * % de formación medioambiental

	<p>*Consumo de agua (m³/empleado/año)</p> <p>*Consumo energía eléctrica (GWh/m² de superficie /año).</p> <p>*Consumo combustible (litros/No. de plantas /año)</p> <p>*Consumo papel (unidades (folios)/m² por área/año) *Generación de cartuchos de impresión residuales (unidades/m² por área/año)</p> <p>*Generación de residuos de papel (kg/m² por área /año)</p> <p>*Generación de tóner residual (unidades/m² por área/año).</p> <p>*Toneladas GEI emitidas/año</p> <p>Tomado de: (Salas , Thomas , & Zequeira, 2017).</p>
Meta	Grado de adopción de un 80% en los sistemas de gestión del programa de gestión ambiental, para el cierre de año 2025
Responsable	Director de Sostenibilidad.
Recursos	Humanos: disponibilidad de tiempo de profesionales para desarrollo de diagnóstico implantación para la recolección de información. Recursos financieros: para la verificación de los resultados reportados de la ejecución del programa de gestión ambiental.
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la medición de la huella de carbono corporativa a través de metodologías que permitan la cuantificación de emisiones directas e indirectas generadas por la operatividad de la corporación y aquellas que son financiadas. 2. Diseñar e implementar la estrategia de Mitigación de emisiones de GEI producidos por la corporación año vencido. 3. Establecer las temáticas, objetivos y determinar la proyección de metas (plan de mitigación): Eficiencia energética: *Consumo de energía eléctrica, *Consumo de combustibles fósiles. Análisis del ciclo de vida de los servicios financieros - economía circular: *Compras sostenibles, manejo materias primas para la operatividad, disposición final de residuos. 4. Desarrollo del plan de mitigación. 5. Seguimiento y control de las metas. 	
Indicador	*Toneladas GEI emitidas/año Nivel de Implantación de la estrategia de Mitigación de emisiones GEI
Meta	Emisiones Cero para el cierre de año 2026*Base medición año 2022 - 361,38 tCO" equivalentes. Nivel del 100% de implantación del programa de mitigación de emisiones de GEI para cierre del año 2025, por emisiones generadas en 2024
Responsable	Director de Sostenibilidad
Recursos	Humanos disponibilidad de tiempo de profesionales para la recolección de información. Recursos financieros: para la verificación por parte de una tercera aparte de las emisiones emitidas por entidad.
Estrategia A2	
Fomentar la innovación en soluciones financieras sostenibles y servicios complementarios para impulsar iniciativas de mitigación y adaptación al cambio climático	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos para el programa de finanzas sostenibles. 2. Establecer los requerimientos normativos, viabilidad técnica, de riesgos, tendencias tecnológicas de crédito y de sostenibilidad. 	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Definir las líneas de financiamiento, canales de atención y servicio más sostenibles. 4. Fijar las condiciones para la adquisición de (las) línea(s) de financiamiento sostenible. 5. Determinar el mecanismo no financiero de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades en los productos ofrecidos. 6. Lanzamiento del (los) producto (s)/servicio(s) al mercado. 7. Realizar seguimiento y mejora a los productos y servicios. 	
Indicador	# de medidas (MEBA) de financiamiento Sostenible # de créditos colocados en 1 año Monto (\$) colocados en 1 año
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • 5 tipos de medidas para la adaptación Basado en Ecosistemas financiadas a cierre 2024. • 12 créditos colocados en medidas de adaptación • \$18.000.000 de monto colocado a cierre del primer año.
Responsable	Vicepresidente de microfinanzas, director de Sostenibilidad y Vicepresidencia de riesgos.
Recursos	Recursos humanos para el desarrollo de comités. Recursos Financieros: bajo requerimiento técnico.
Estrategia A3:	
Mejorar la resiliencia ante el cambio climático mediante la adopción de normativas y prácticas de gestión de riesgos (programa de cambio climático).	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las estrategias de trabajo conjunto con las áreas de riesgo. 2. Determinar los objetivos, metas e indicadores del programa, enfocado a fortalecer el Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS). 3. Establecer el acompañamiento del cliente en medidas de mitigación y adaptación al cambio climático. 4. Definir y aplicar lineamientos para el seguimiento, control y mejora del programa. 	
Indicador	Grado de desarrollo del programa de cambio climático en la Corporación
Meta	Desarrollo del 60% del programa de cambio climático para el cierre del año 2023 y con tendencia del 100% al cierre del año del 2024
Responsable	Área de Sostenibilidad en conjunto con la coordinación de riesgos climáticos
Recursos	Recursos humanos para el desarrollo de comités. Recursos financieros: para la implementación de aspectos técnicos normativos.

Fuente: Elaboración propia

8.1.4. Derechos humanos y prácticas justas

La integración de este componente permite a las empresas reconocer su papel en la reducción de la discriminación, la injusticia, esclavitud, desigualdad, entre otros aspectos,

contribuyendo así, a la protección de los derechos de todos los ciudadanos, alineándose a las iniciativas internacionales como la de Naciones Unidas, con la declaración universal de derechos humanos, una hoja de ruta para establecer políticas y programas dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, para este modelo se describe como un componente individual debido a su importancia en la declaración como empresa de contribuir al cumplimiento de los derechos humanos y generación de prácticas justas, tanto para sus colaboradores, sociedad en general, como también en su comportamiento empresarial.

En la Tabla 23 se relaciona la estrategia propuesta para el desarrollo e incorporación de este componente dentro de la planificación estratégica sostenible de la Corporación de crédito Contactar.

Tabla 23. Estrategia del componente Derechos Humanos y prácticas justas

Derechos humanos y prácticas justas	
Objetivo Principal	Promover en la Corporación los derechos humanos y mecanismos de prácticas justas, las cuales deben integrarse a los diferentes procesos organizacionales, de liderazgo y operación que tiene la organización.
Criterio ASG:	Social
Estrategia D1:	
Integración de los derechos humanos y prácticas justas en los procesos organizacionales, de liderazgo y operación.	
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de Derechos Humanos y prácticas actuales: Realizar un análisis exhaustivo de las políticas, procedimientos y prácticas actuales relacionadas con el reconocimiento y respeto de los derechos humanos, equidad y justicia social. 2. Definir políticas de Derechos Humanos y prácticas justas: Crear políticas claras y robustas que establezcan el compromiso de la organización con la promoción de los derechos humanos y la equidad en todas las áreas. 3. Integración en procesos organizacionales: Identificar oportunidades para integrar los principios de derechos humanos y equidad en los procesos clave de la organización, como contratación, promoción y toma de decisiones. 	

<ol style="list-style-type: none"> 4. Capacitación y sensibilización: Diseñar programas de capacitación para el personal en todos los niveles, enfocados en la comprensión y respeto de los derechos humanos y la adopción de prácticas justas. 5. Implementación a través del liderazgo y ejemplo: Involucrar a los líderes de la organización en la promoción activa de los derechos humanos y la adopción de prácticas justas, actuando como modelos a seguir. 6. Evaluación de impacto en los procesos: Establecer métricas para medir el impacto de la integración de los derechos humanos y prácticas justas en los procesos organizacionales. 7. Retroalimentación y mejora continua: Fomentar la retroalimentación de los empleados y partes interesadas sobre el progreso y la efectividad de las iniciativas implementadas. 	
Indicador	Mejora de la percepción interna y externa de la organización en términos de ética y derechos humanos.
Meta	Alcanzar un nivel de integración del 80% de los procesos clave con principios de derechos humanos y prácticas justas en un período de 2 años. Mejorar la calificación de la organización en los índices de reputación ética y responsabilidad social en al menos un 15% en el primer año
Responsable	Equipo de Equidad y Responsabilidad Social
Recursos	Personal dedicado a los comités de integración de las actividades propuestas.

Fuente: Elaboración propia

8.2 Tiempos e inversión del modelo

Teniendo en cuenta las principales actividades para el desarrollo de las estrategias de los 4 componentes, se determinan los rubros correspondientes ver Tabla 24 y establecen los tiempos en semanas para su ejecución, como se puede observar en la Tabla 25.

Tabla 24. *Proyección de recursos para la implementación del modelo*

ESTRATEGIA	Criterio ASG	Recursos Financieros
G1-Fomentar la innovación organizativa, de proceso, producto y servicio.	Gobernanza	\$ 47.000.000
G2-Realizar el análisis de los impactos positivos y negativos de los ODS sobre la cadena de valor para la Corporación.	Gobernanza	\$ 47.000.000

G3-Desarrollo y difusión de los compromisos éticos y anticorrupción en torno a la comunicación de una operación transparente y eficiente por parte de la corporación.	Gobernanza	\$	47.000.000
G4-Establecer el cumplimiento normativo en miras a ser banco.	Gobernanza	\$	188.000.000
G5-Fortalecer los mecanismos de divulgación de informes anuales	Gobernanza	\$	117.500.000
G6-Identificar alianzas estratégicas con actores clave del sector, que brinde respaldo y apoyo a la estrategia de sostenibilidad de la Corporación	Gobernanza	\$	117.500.000
G7-Implementar un programa de cultura de sostenibilidad dentro de la Corporación que se alinee al esquema de cultura organizacional y a la contribución de los ODS.	Gobernanza	\$	47.000.000
G8-Integración del Modelo de Gestión de Sostenibilidad en la Planeación Estratégica de Contactar	Gobernanza	\$	117.500.000
D1-Derechos humanos y prácticas justas integradas a los procesos organizacionales, de liderazgo y operación.	Social	\$	47.000.000
S1-Facilitar el diálogo activo con los grupos de interés para integrar sus perspectivas en la gestión de la Sostenibilidad.	Social	\$	117.500.000
S2-Consolidar los programas de impacto social a los diferentes grupos de interés en las zonas de cobertura.	Social	\$	352.500.000
S3-Fortalecer el desarrollo de programas y proyectos de avance tecnológico con enfoque de inclusión, educación financiera y cierre de brechas.	Social	\$	235.000.000
S4-Fortalecer los programas y políticas de diversidad equidad e inclusión dentro de la Corporación	Social	\$	188.000.000
S5-Desarrollo de alternativas de productos y servicios con valor agregado Sostenibles para fortalecer sistemas productivos de los clientes.	Social	\$	117.500.000
A1-Integración de prácticas de descarbonización a través de medición, ecoeficiencia y alternativas de mitigación y compensación de emisiones.	Ambiental	\$	141.000.000
A2-Fomentar la innovación en soluciones financieras sostenibles y servicios complementarios para impulsar iniciativas de mitigación y adaptación al cambio climático	Ambiental	\$	235.000.000
A3-Mejorar la resiliencia ante el cambio climático mediante la adopción de normativas y prácticas de gestión de riesgos.	Ambiental	\$	188.000.000
Total		\$	2.350.000.000

Tabla 25. Cronograma detallado con hitos para el desarrollo del modelo

<i>Seleccione un periodo para resaltarlo a la derecha.</i>					Periodo resaltado:
ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL	DURACIÓN R EAL	Avance HITO
	Semana				
G1-Fomentar la innovación organizativa, de proceso, producto y servicio.					
A01: Definir objetivos estratégicos de innovación	12	4			0%
A02 Establecer comunicación activa con la Alta Dirección	12	2			0%
A03 Cultivar una cultura de emprendimiento e innovación	16	37			0%
A04 Establecer canales de comunicación abiertos que fomenten la colaboración y el intercambio de ideas.	16	37			0%
A05 Desarrollar un plan de asignación de recursos	14	2			0%
A06 Establecer colaboraciones externas	16	4			0%
A07 Impulsar el desarrollo de estructuras organizacionales flexibles	18	33			0%
A08 Medir el impacto y los resultados de la Innovación	50	3			0% H1
G2-Realizar el análisis de los impactos positivos y negativos de los ODS sobre la cadena de valor para la corporación.					
A01 Reunión para el entendimiento y priorización de los ODS	1	1			0%
A02 Mapeo de ODS en la Cadena de Valor	2	2			0%
A03 Realizar sondeos con partes interesadas	2	4			0%
A04 Definición de indicadores de impacto	6	4			0%
A05 Definición de objetivos y compromisos	9	2			0%

A06 Integración de los impactos a los ODS en el modelo de sostenibilidad	10	4			0%	
A07 Promover la conciencia de los asuntos de responsabilidad social en las partes interesadas internas	14	39			0%	
A08 Seguimiento y Control de los ODS	20	33			0%	
A09 Recopilar los impactos positivos y negativos a los ODS dentro de la cadena de valor de la entidad	48	5			0%	H2
G3-Desarrollo y difusión de los compromisos éticos y anticorrupción en torno a la comunicación de una operación transparente y eficiente.						
A01 Validación de compromisos éticos y anticorrupción	12	5			0%	
A02 Integración en la Cultura Corporativa	17	25			0%	
A03 Capacitación y Sensibilización	12	6			0%	
A04 Comunicación transparente y efectiva: Establecer canales de comunicación internos y externos	12	1			0%	
A05 Integración con los mecanismos de rendición de cuentas	14	5			0%	
A06 Participación de los grupos de interés	2	5			0%	
A07 Auditorías y Evaluaciones Externas:	14	7			0%	
A08 Generar y entregar primer informe semestral (compromisos éticos)	14	3			0%	H3
G4-Establecer el cumplimiento normativo en miras a ser banco.						
A01 Determinar la aplicabilidad de los requerimientos normativos en términos de Sostenibilidad (circulares 031 y 012 Superintendencia Financiera de Colombia).	1	20			0%	
A02 Establecer comités de acuerdo con los requerimientos normativos y direccionamiento para el cumplimiento	10	13			0%	
A03 Designación de consultoría para establecer términos técnicos para el cumplimiento	16	4			0%	
A04 Formular plan de acción y metas de desarrollo de los requerimientos normativos.	20	15			0%	

A05 Revisión final de los requerimientos para aprobación y entrega a entidades regulatorias.	34	4			0%	
A06 Seguimiento y control de los ajustes o solicitudes de las entidades regulatorias	37	8			0%	
A07 Entregar los documentos fijados para cumplimiento normativo a superintendencia y atención prioritaria a los requerimientos de la entidad regulatoria.	45	1			0%	H4
G5-Fortalecer los mecanismos de divulgación de informes anuales para comunicar de manera transparente y precisa las estrategias y políticas de sostenibilidad de la Corporación a los grupos de interés.						
A01 Evaluación de informes anuales anteriores.	20	4			0%	
A02 Definición y/o validación de indicadores clave de sostenibilidad	20	5			0%	
A03 Desarrollo de contenidos relevantes	23	5			0%	
A04 Diseño de informes visuales atractivos	26	4			0%	
A05 Implementación de plataforma de divulgación	24	7			0%	
A06 Sesiones de retroalimentación con grupos de interés	31	4			0%	
A07 Medición de la efectividad de la divulgación	31	4			0%	
A08 Entregar la recopilación de información de indicadores	35	2			0%	H5
G6-Identificar alianzas estratégicas con actores clave del sector, que brinde respaldo y apoyo a la estrategia de sostenibilidad de la Corporación.						
A01 Análisis de actores clave	13	4			0%	
A02 Identificación de sinergias	16	2			0%	
A03 Definición de objetivos	18	2			0%	
A04 Desarrollo de propuestas de colaboración	21	6			0%	
A05 Evaluación de riesgos y oportunidades	21	6			0%	
A06 Selección de socios estratégicos	22	6			0%	

A07 Negociación y formalización de acuerdos	27	8			0%	
A08 Comunicación y difusión	27	8			0%	
A09 Desarrollo de programas conjuntos	32	21			0%	
A10 Monitoreo y evaluación continua	35	18			0%	
A11 Aprendizaje y adaptación	48	5			0%	
A12 Informe anual de alianzas y resultados	50	3			0%	
A13 Desarrollar la matriz de análisis de alianzas consolidadas en el año	51	2			0%	H6
G7-Integración del Modelo de Gestión de Sostenibilidad en la Planeación Estratégica de Contactar						
A01 Identificación de Factores de Contexto (interno-externo)	1	3			0%	
A02 Priorización de temas de sostenibilidad	3	3			0%	
A03 Definición de objetivos y metas sostenibles	5	2			0%	
A04 Desarrollo de estrategias de integración	7	4			0%	
A05 Incorporación en el Direccionamiento Estratégico	9	4			0%	H7
A06 Monitoreo y Evaluación Continua	11	3			0%	
G8-Implementar un programa de cultura de sostenibilidad						
A01 Realizar una evaluación de la cultura organizacional en relación con la sostenibilidad.	1	10			0%	
A02 Definir estrategia de comunicación interna para la sensibilización de los empleados	11	5			0%	
A03 Organizar talleres y sesiones de capacitación	16	8			0%	H8
A04 Crear un sistema de reconocimiento y recompensas	20	4			0%	
A05 Realizar encuestas periódicas para medir el nivel de conciencia y compromiso	32	4			0%	

A06 Realizar ajustes en el programa según sea necesario	36	4			0%	
A07 Adaptar el programa a medida que evolucionan las necesidades de la organización y las tendencias en sostenibilidad	40	13			0%	
S1-Facilitar el diálogo activo con los grupos de interés						
A01 Identificación de grupos de interés	1	2			0%	
A02 Diseño de canales de comunicación	2	2			0%	
A03 Recopilación de retroalimentación	4	4			0%	
A04 Análisis y síntesis de información	7	3			0%	
A05 Integración de perspectivas	10	6			0%	
A06 Comunicación transparente	16	2			0%	H9
S2-Consolidar los programas de impacto social a los diferentes grupos de interés						
A01 Priorizar los grupos de interés en los cuales se desarrollarán las iniciativas sociales.	16	2			0%	
A02 Definir objetivos, metas y alcances de los programas sociales	18	2			0%	
A03 Planificar recursos (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros) para la ejecución de las iniciativas.	19	2			0%	
A04 Desarrollo de los programas	20	33			0%	H10
A05 Entrega de informes mensuales	24	29			0%	
A06 Seguimiento y control de los programas	24	29			0%	
A07 Aprendizaje y Mejora	28	25			0%	
S3-Fortalecer el desarrollo de programas y proyectos de avance tecnológico con enfoque de inclusión, educación financiera y cierre de brechas.						
A01 Establecer los objetivos del programa de salud financiera	19	2			0%	
A02 Definir los alcances en materia de inclusión y educación financiera	20	3			0%	

A03 Establecer los enfoques de intervención a clientes, colaboradores, proveedores y otros	21	2			0%	
A04 Definición de canales de intervención, priorizando los virtuales, digitales	22	2			0%	
A05 Determinar contenidos y sistema de evaluación del programa	23	2			0%	
A06 Acompañar y definir alineación con el Sistema de Información al Consumidor SIC	25	4			0%	
A07 Desarrollar los informes para entidades de control	29	4			0%	H11
S4-Fortalecer los programas y políticas de diversidad equidad e inclusión dentro de la Corporación.						
A01 Determinar un método de autoevaluación de la situación	12	2			0%	
A02 Proclamar la política de equidad, diversidad e inclusión de la corporación	14	1			0%	H12
A03 Establecer herramientas para la implementación de la política	14	2			0%	
A04 Definir lineamientos para el sistema de remuneración justo, plan de crecimiento profesional y liderazgo con enfoque de género.	15	2			0%	
A05 Adecuar espacios seguros e inclusivos	15	8			0%	
S5-Desarrollo de alternativas de productos y servicios con valor agregado sostenible para fortalecer sistemas productivos de los clientes.						
A01 Fortalecer el trabajo colaborativo entre los procesos de Gestión de la Innovación, Gestión del Servicio al Cliente y Gestión Comercial	12	4			0%	
A02 Desarrollo de soluciones integradas	15	8			0%	
A03 Integración de tecnología e innovación	15	8			0%	
A04 Establecimiento de colaboraciones estratégicas	15	8			0%	H13
A05 Pruebas piloto y retroalimentación	23	8			0%	

A06 Capacitación a los Clientes	31	4			0%	
A07 Monitoreo de impacto y mejora continua	35	18			0%	
A1-Integración de prácticas de descarbonización a través de medición, ecoeficiencia y alternativas de mitigación y compensación de emisiones.						
A01 Realizar el diagnóstico del estado actual medioambiental	8	4			0%	
A02 Definir los programas ambientales para la mitigación de impactos	12	8			0%	
A03 Definir la batería de indicadores para el seguimiento de los programas ambientales	16	4			0%	
A04 Establecer los procedimientos para la toma, reporte y evaluación de los datos e información medioambiental	19	3			0%	
A05 Implementar los programas de gestión ambiental.	20	33			0%	H14
A06 Revisión y seguimiento al desarrollo de los programas	25	28			0%	
A07 Comunicación de la información obtenida del programa cada semestre	45	3			0%	
B01 Realizar la medición de la huella de carbono corporativa, alcances 1, 2 emisiones financiadas (alcance 3).						
B01 Realizar la medición de la huella de carbono corporativa, alcances 1, 2 emisiones financiadas (alcance 3).	8	4			0%	H15
B02 Diseñar e implementar la estrategia de mitigación de emisiones de GEI	12	8			0%	
B03 Establecer las temáticas, objetivos y determinar la proyección de metas (plan de mitigación)	13	8			0%	
B05 Desarrollo del plan de mitigación.	21	32			0%	
B06 Seguimiento y control de las metas	25	28			0%	
A2-Fomentar la innovación en soluciones financieras sostenibles y servicios complementarios						

A01 Definir los objetivos para el programa de finanzas sostenibles.	15	2			0%	
A02 Establecer los requerimientos normativos, viabilidad técnica, de riesgos	17	8			0%	
A03 Definir líneas de financiamiento, canales de atención y servicio, tendencias tecnológicas de crédito y de sostenibilidad.	18	4			0%	
A04 Fijar las condiciones para la adquisición de (las) línea(s) de financiamiento	21	3			0%	
A05 Determinar el mecanismo no financiero de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades en los productos ofrecidos.	23	2			0%	
A06 Lanzamiento del (los) producto (s)/servicio(s) al mercado	24	8			0%	H16
A07 Realizar seguimiento y mejora a los productos y servicios	28	25			0%	
A3-Mejorar la resiliencia ante el cambio climático mediante la adopción de normativas y prácticas de gestión de riesgos.						
A01 Definir las estrategias de trabajo conjunto con las áreas de riesgo	5	3			0%	
A02 Determinar los objetivos, metas e indicadores para el fortalecimiento del SARAS	7	3			0%	
A03 Establecer el acompañamiento del cliente en medidas de mitigación y adaptación al cambio climático.	10	43			0%	H17
A04 Aplicar lineamientos para el seguimiento, control y mejora del programa.	24	29			0%	
D1-Integración de los derechos humanos y prácticas justas en los procesos organizacionales, de liderazgo y operación.						
A01 Diagnóstico de Derechos Humanos y prácticas actuales	1	4			0%	

A02 Definir políticas de Derechos Humanos y prácticas justas	5	6			0%	
A03 Integración en procesos organizacionales	11	4			0%	
A04 Capacitación y sensibilización	16	6			0%	
A05 Implementación a través del liderazgo y ejemplo	22	30			0%	H18
A06 Evaluación de impacto en los procesos	46	4			0%	
A07 Retroalimentación y mejora continua	50	3			0%	

Fuente: Elaboración propia. Ver cronograma completo Anexo 4

8.3 Presentación del modelo a la organización

Dentro de la objetividad para la implementación del modelo, es de gran importancia el aporte y retroalimentación de la organización sobre la viabilidad del modelo en un escenario real, de manera que, partiendo de esta premisa, se realizó la socialización del trabajo al gerente de sostenibilidad el cuál brindo su concepto y aportes del trabajo para enriquecer el ejercicio académico con los procesos vivenciales dentro de la corporación.

1) *¿Considera usted que este ejercicio académico del diseño de un modelo de sostenibilidad contribuye a fortalecer la estrategia corporativa en términos de responsabilidad social y sostenibilidad?*

La propuesta socializada es un sustento teórico de valor por cuando permite validar el trabajo que ya se viene desarrollando y cimienta alternativas para la generación de indicadores. Contactar como entidad financiera al tener un sistema de Sostenibilidad robusto con un plan estratégico que logre evidenciar sus resultados mediante indicadores y metas hace que ante los ojos de sus públicos de interés se presente como una entidad con una visión a futuro estratégico y a la par de otros bancos de mayor trayectoria.

2) *¿Cuáles son los aportes principales del modelo al esquema de sostenibilidad?*

Contactar al tener un sistema de gestión de sostenibilidad hace posible que las diferentes acciones realizadas sean estandarizadas, lo que permite una mayor precisión al medir los avances realizados y establecer planes de mejora en el caso de ser necesarios.

3) ¿Qué aportes considera usted que pueda generar al trabajo?

Si bien la propuesta es de interés, se debería ver más a detalle las actividades a realizar, ajustar cronogramas de acuerdo con los diferentes momentos que vive la organización al estar en el proceso de cambio a banco y, por otra parte, revisar el presupuesto y posibles fuentes de financiamiento.

9. Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados sobre la base de un diseño de un modelo de sostenibilidad, el trabajo cumple con los requerimientos en los que fueron trazados, ya que establece un marco referente el cual fue fundamentado con base en información de diferentes investigaciones, documentos organizacionales, informes y documentos públicos, permitiendo trazar una base teórica para el desarrollo de la propuesta.

En cuanto al análisis situacional interno y externo de la Corporación, realizado por medio de herramientas diagnósticas como son la encuesta y el PESTEL, se generaron resultados importantes bajo las seis variables en evaluación, obteniendo un valor alto de 4,2 para estrategia, organizacional, y temas tácticos, así mismo se obtuvo un valor medio de 3,9 para aprendizaje y mejora, seguimiento y control con un 3,8 y finalmente una ponderación baja de 3,5 para la variable operativa, lo que contribuyó a diseñar las estrategias para el fortalecimiento de las variables analizadas y a partir de este ejercicio se logró la definición del DOFA y posterior las estrategias FODA, las cuales, se clasificaron de acuerdo a los componentes establecidos para el modelo.

Para la implementación de la propuesta de modelo, se determinaron los mecanismos y lineamientos basados en principios, y a través del planteamiento sistémico, trazado bajo los componentes de transparencia, cumplimiento normativo, comportamiento ético, divulgación de la información, desarrollo de la promesa de valor en grupos de interés, sociedad y comunidad rural, medio ambiente y cambio climático y finalmente, derechos humanos y prácticas justas, se plantearon las estrategias de desarrollo con un enfoque de integración dentro del sistema de gestión y definición de sus planes de evaluación y

mejora continua para la implantación del modelo dentro de la estrategia de la Corporación.

El modelo propuesto en este trabajo contribuye a que la entidad integre la sostenibilidad desde una perspectiva sistémica, con base en la estructura de alto nivel (HLS) y el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), lo que le permite desarrollar su sistema de gestión basado en mecanismos de responsabilidad social empresarial, ya que también incorpora principios y temas de la ISO 26000, integrando componentes de evaluación y control de manera efectiva, logrando establecer los impactos de sus actividades desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial y valor compartido. Este enfoque no solo fortalece la gestión interna, sino que también contribuye al bienestar de las partes interesadas y al desarrollo sostenible en general de la Corporación de crédito Contactar.

Para finalizar, se presentó el plan de intervención a la Corporación, permitiendo obtener una retroalimentación de la estructura del plan, lo que contribuyó a enfocar las estrategias de acuerdo a las necesidades reales de la entidad, viabilizando el uso de este trabajo en los procesos de planeación estratégica para el año 2024, incorporando componentes más sostenibles, lo que le permite proyectarse a mediano y largo plazo, y más teniendo en cuenta su importante transición, de convertirse en uno de los primeros bancos del sur del país con un sentido social, cuidadoso con el medio ambiente, a través, de finanzas más sostenibles y resiliente frente al cambio climático. Por tanto, este tipo de trabajos contribuyen a consolidar su objetivo y lo proyecta como un banco con solidez, estabilidad y responsabilidad social en el país.

10. Recomendaciones

Es crucial que la alta dirección de Contactar, en su proceso de transición hacia un banco sostenible, asuma un liderazgo activo y ejemplar en la promoción de la sostenibilidad. Esto implicará incorporar los valores de sostenibilidad en su propio comportamiento y en la toma de decisiones. Simultáneamente, la organización debe fomentar una cultura que internalice estos valores en todos los niveles y procesos, impulsando una visión compartida de la sostenibilidad

Para lograr una implementación exitosa del modelo de sostenibilidad en Contactar, es imperativo fortalecer el liderazgo en todos los niveles de la organización. Los líderes desempeñan un papel crucial como arquitectos de la unidad de propósito y la dirección estratégica de la empresa. Recomendamos enfocarse en fomentar la formación en liderazgo sostenible, definir claramente el propósito y la estrategia de sostenibilidad, y promover la integración de la sostenibilidad en la toma de decisiones.

Dada la complejidad de la transición y el enfoque en la sostenibilidad, es esencial considerar la contratación de profesionales altamente especializados en sostenibilidad. Estos expertos serán pilares fundamentales en la implementación de estrategias sostenibles, aportando conocimientos y experiencia para acelerar la adopción de prácticas sostenibles en la organización.

Para asegurar que la sostenibilidad sea parte integral de la organización, se requiere una comunicación efectiva. Esto incluye socializar el modelo de sostenibilidad a través de una variedad de canales de comunicación, respaldados por el compromiso visible de la alta gerencia. Este proceso de comunicación debe llegar a todos los niveles y segmentos

del personal, creando una comprensión profunda y un compromiso arraigado con la sostenibilidad.

Con el objetivo de habilitar al personal para adoptar y aprovechar tecnologías y prácticas sostenibles, es fundamental proporcionar capacitación continua. Esta capacitación no solo se centrará en habilidades tecnológicas, sino también en la comprensión y aplicación de conceptos y estrategias sostenibles, fortaleciendo así las competencias requeridas para el éxito en un banco sostenible.

La transición hacia un banco sostenible debe ser un esfuerzo conjunto que involucre a todos los niveles de la organización. Desde la alta dirección hasta el personal operativo, cada miembro debe sentirse comprometido y empoderado para contribuir a la implementación de estrategias sostenibles. Este compromiso multinivel garantizará que la sostenibilidad sea una realidad en toda la organización.

Es esencial subrayar la importancia del aprendizaje y la mejora organizacional como elementos fundamentales. La organización debe nutrir un espíritu de aprendizaje y mejora continua en su cultura corporativa. Esto implica fomentar un entorno donde cada miembro se sienta motivado a adquirir nuevos conocimientos, identificar áreas de mejora y proponer soluciones innovadoras. Al hacerlo, no solo se fortalecerán las capacidades organizacionales, sino que también se asegurará que toda la empresa avance de manera armoniosa y cohesionada hacia objetivos sostenibles. El aprendizaje constante permitirá a Contactar adaptarse eficazmente a los desafíos cambiantes y asegurará un camino hacia el éxito sostenido, donde la mejora continua sea un pilar fundamental en su trayectoria hacia la sostenibilidad.

Establecer un sistema de seguimiento y evaluación periódica es esencial para el éxito sostenible. Esto implica no solo medir el progreso de la implementación, sino también tomar medidas correctivas cuando sea necesario. La evaluación constante garantizará que la organización permanezca en el camino correcto hacia la sostenibilidad.

Una vez que se hayan implementado las estrategias sostenibles, es fundamental medir su impacto. Esto se logrará a través de encuestas y evaluaciones que evalúen cómo perciben la gestión de la sostenibilidad los líderes, el personal y otras partes interesadas. Esta medición de impacto debe ser un proceso continuo y adaptable para refinar constantemente las prácticas sostenibles y garantizar un progreso sostenible.

Es importante para la organización que desarrolle en un mediano plazo posterior a la entrega de este documento, un presupuesto estructurado y desglosado para cada una de las estrategias, teniendo en cuenta los tiempos de implementación y los ajustes que se requieran de acuerdo con el grado de priorización y planificación estratégica dentro de la entidad.

11. Referencias

- Fundación IFRS. (01 de Octubre de 2022). Los estándares SASB. Obtenido de <https://sasb.org/about/>
- Accenture. (2022). Sustainable banking: Leading the circular economy. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/banking/sustainable-banking-circular-economy>
- Aguado Puig, A. (05 de Noviembre de 2022). idus.us.es. Obtenido de <https://idus.us.es/handle/11441/81489>
- ANDI. (2023). Balance 2022 y Perspectivas 2023. Recuperado el 30 de 05 de 2023, de <https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20PERSPECTIVAS%20ANDI%2023.pdf>
- Asobancaria . (26 de abril de 2023). Los Colombianos, pendientes del rumbo de la economía. Obtenido de Asobancaria: <https://www.asobancaria.com/2023/03/17/edicion-de-marzo-2023/>
- Asobancaria. (21 de 06 de 2021). Financiamiento climático, insumo crítico para la sostenibilidad. Banca & Economía(1285), 12. Recuperado el 30 de 05 de 2023, de https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2021/06/1285_BE.pdf
- Asobancaria. (28 de 04 de 2022). Asobancaria. Recuperado el 21 de 11 de 2022, de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2022/06/Protocolo-Verde-Asobancaria-2022-2027.pdf>
- Asobancaria. (2022). Banca y Economía. Recuperado el 10 de 09 de 2022, de <https://www.asobancaria.com/2022/05/09/edicion-1327-profundizacion-financiera-en-colombia-y-latinoamerica/>
- Asobancaria. (08 de 05 de 2023). Experiencia 360: nuevas tecnologías para la experiencia del usuario financiero. Banca & Economía(1375), 11. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2023/05/1375-BE.pdf>
- Asobancaria. (01 de 03 de 2023). Guía de mecanismos de compensación de huella de carbono para entidades financieras. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/>: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2023/03/Guia-Mecanismos-de-Compensacion-de-Huella-Carbono-EF-v01032023.pdf>

- Asobancaria. (23 de 05 de 2023). Mi Casa Ya: un nuevo rumbo en la política de vivienda en el país. Banca & Economía, 1377, 9. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2023/05/1377-BE.pdf>
- Asobancaria. (27 de 03 de 2023). Transmisión de la política monetaria en Colombia. Banca & Economía(1370), 12. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2023/03/1370-BE.pdf>
- Asomicrofinanzas. (15 de 05 de 2022). Boletín Actividad Microfinanciera. Obtenido de www.asomicrofinanzas.com: <https://asomicrofinanzas.com.co/publicaciones/>
- Babe Lamana, J., Cuesta Martin, J., Hernandez Espin, M., Macarron Carretero, E., Martin Castilla, J. I., & Navarro Jimenez, J. C. (2016). Gestión sostenible de las organizaciones Modelo de responsabilidad. Madrid, España: Piramide.
- Banca de las oportunidades. (26 de abril de 2023). Reporte trimestral de inclusión financiera. Obtenido de https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2023-02/RIF_trimestral_septiembre%202022%20%28002%29.pdf
- Banca de Oportunidades. (2022). Caracterización del financiamiento de los micronegocios y la población adulta en Colombia. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2023-03/Caracterizacio%CC%81n%20del%20financiamiento%20de%20los%20micronegocios%20y%20la%20poblacio%CC%81n%20adulta%20en%20Colombia.pdf>
- Banco de la República de Colombia. (2022). Reporte de la situación del microcrédito en Colombia. Recuperado el 10 de 09 de 2022, de <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10466/ReporteJunio2022.pdf>
- Banco de la República de Colombia. (10 de 09 de 2022). www.banrep.gov.co. Obtenido de https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Action=prompt&path=%2Fshareddata%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2F1.%20Agregados%20monetarios%20f1.%20Semanal%2f1.2.%20Cartera%20Total%20de%20Sistema%20Financiero_nueva&Options=rdf&lang=es&NQUser=p%C3%9Ablico&NQPass
- Banco de la República de Colombia. (2023). Reporte de la situación de crédito en Colombia. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10619/RSCC.pdf>

- Barbosa, S., & Robayo, J. (2022). Análisis de los impactos macroeconómicos en Colombia del conflicto entre Rusia y Ucrania. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 01 de 06 de 2023, de https://www.researchgate.net/profile/Santiago-Barbosa-Naranjo/publication/362555727_Analisis_de_los_impactos_macroeconomicos_en_Colombia_del_conflicto_entre_Rusia_y_Ucrania/links/62f13d1c505511283e9eb3bb/Analisis-de-los-impactos-macroeconomicos-en-Colombi
- Berbel Gimenez, G., Reyes Gómez, J. D., & Gómez Villegas, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 27-47. Recuperado el 07 de 10 de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802903>
- Berbel Giménez, G., Reyes Gómez, J., & Gómez Villegas, M. (29 de Junio de 2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. (U. N. Colombia, Ed.) *Revsita Innovar*, 17(29), 27-47. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19584>
- CEPAL. (2022). Repercusiones en América Latina y el Caribe de la guerra en Ucrania: ¿cómo enfrentar esta nueva crisis? Naciones Unidad. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47912/3/S2200419_es.pdf
- CEPAL. (2023). América Latina y el Caribe en la mitad del camino hacia 2030 - Avances y propuestas de aceleración. Santiago. Recuperado el 30 de 05 de 2023, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48823/S2300097_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Corficolombiana. (19 de Mayo de 2023). Obtenido de <https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/20230519%20Informe%20Especial%20-%20Proyecciones%20econ%C3%B3micas%202023%20-2024.pdf/3cb44288-c13f-26ca-731c-aaa3f07d963e>
- Corporación de Crédito Contactar. (2021). Informe de Gestión lo damos todo. Pasto. Recuperado el 05 de 09 de 2022, de <https://www.contactarcolombia.org/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Gestion-Contactar-2021.pdf>
- Corporación de crédito Contactar. (2022). Desempeño Social y Ambiental. Nariño. Pasto, Nariño: Informe 1.

- Corporación de Crédito Contactar. (21 de agosto de 2023). Microfinanciera Contactar. Obtenido de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/139852-Corporacion-de-Credito-Contactar>
- DANE. (2020). Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Servicios y comercio (EDITS VII) 2018-2019. Bogotá D.C. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>
- David, F. R. (2017). Conceptos de Administración estratégica. Ciudad de México: Pearson Educación. Recuperado el 01 de 11 de 2022, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>
- Departamento Nacional de Planeación. (04 de 05 de 2023). <https://www.dnp.gov.co>. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portaIDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf#page=112&zoom=100,109,292>
- Díaz Coutiño, R. (2015). Desarrollo Sustentable, una oportunidad para la vida (Tercera ed.). México D.F., México: MC Graw Hill.
- Díaz Coutiño, R. (2015). Desarrollo sustentable, una oportunidad para la vida. México: Mc Graw Hill.
- Fondo Monetario Internacional. (2022). Actualización de perspectivas de la economía Mundial. Un panorama sombrío y más incierto. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/07/26/world-economic-outlook-update-july-2022>
- Fondo Monetario Internacional. (2023). Abordar la divergencias mundiales. Informes de Perspectivas de la Economía Mundial. Recuperado el 27 de 10 de 2023, de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>
- Fondo Monetario Internacional. (2023). Actualización de Perspectivas de la economía mundial de enero de 2023. Departamento de investigación. doi:<https://doi.org/10.5089/9798400233012.081>
- Fondo Monetario Internacional. (23 de 03 de 2023). Comunicado de prensa No. 23/90. Obtenido de Consulta del Artículo IV con Colombia correspondiente a 2023:

- <https://www.imf.org/es/News/Articles/2023/03/23/pr2390-imf-concludes-2023-article-iv-consultation-with-colombia>
- Fondo Monetario Internacional. (26 de abril de 2023). Reporte trimestral de inclusión financiera. Obtenido de <https://doi.org/10.5089/9798400233012.081>
- Fundación microfinanzas BBVA. (marzo de 2017). www.fundacionmicrofinanzasbbva.org. Obtenido de <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/numero/10m/>
- Globalreporting. (7 de 11 de 2023). www.globalreporting.org. Obtenido de Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- GRI . (05 de 10 de 2022b). Informe anual GRI 2021. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/gri-s-own-reports/>
- GRI. (2021). Guía introducción a los estándares GRI. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/standards/>
- GRI. (5 de Octubre de 2022). Estándares. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/standards/>
- GTC-ISO. (17 de 07 de 2019). Guía de Responsabilidad Social. GTC- ISO 26000, 2a edición, 106. Obtenido de <https://ecollection-icontec.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/normavw.aspx?ID=35967>
- Hurtado, C., Arimany-Serrat, N., Hernández, X. F., & Mejide, D. (2016). Estrategia corporativa en el ámbito de la sostenibilidad. *Capital intangible*, 12(1), 167-197. doi:<https://doi.org/10.3926/ic.691>
- Instituto Ethos. (2006). Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Obtenido de <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Indicadores-Ethos-Vers%C3%A3o-espanhol.pdf>
- IQnet. (8 de 10 de 2022). SR10_IQNet_2015. Obtenido de https://www.iqnet-ltd.com/bausteine.net/f/8259/SR10_IQNet_2015_ES.pdf?fd=0
- ISO. (2010). ISO 26000 visión general del proyecto. Obtenido de ISO 26000 visión general del proyecto
- ISO. (07 de 2017). iso.org. ISOfocus(123), 35. Recuperado el 08 de 08 de 2023, de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20\(2013-NOW\)/en/2017/ISOfocus_123/ISOfocus_123_EN.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20(2013-NOW)/en/2017/ISOfocus_123/ISOfocus_123_EN.pdf)
- KPMG. (2020). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020.

KPMG. (2023). Obtenido de

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrhdblfwBRIS_QQFr5U04IQ;_ylu=Y29sbwNiZjE EcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1695887583/RO=10/RU=https%3a% 2f%2fassets.kpmg.com%2fcontent%2fdam%2fkpmg%2fco%2fsac%2fpdf%2f2023 %2f04%2fKPMG-ESG-espa%25C3%25B1ol.pdf/RK=2/RS=ZYaYxg

Ministerio de Hacienda y crédito público . (Marzo de 2022). Taxonomía verde. Obtenido de

<https://www.taxonomiaverde.gov.co/webcenter/portal/TaxonomaVerde/Descarga- Documentos>

Ministerio de hacienda y crédito Público . (2023). Taxonomía verde. Obtenido de

<https://www.taxonomiaverde.gov.co/webcenter/portal/TaxonomaVerde>

Monsalve, N. A., Aguilera, D. A., Ortiz, S. M., Silva, H. M., Quintero, I. P., Forero, J. R., . . . Muñoz., W. Z. (2020). La gestión de proyectos: un análisis desde el marco de la sostenibilidad (1a edición ed.). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Ediciones EAN.

Naciones Unidas. (5 de 11 de 2022). un.org. Obtenido de

<https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm1972>

NU. CEPAL. (2022). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe.

CEPAL. Recuperado el 10 de 09 de 2022, de

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/47669-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2021#:~:text=En%20su%20edici%C3%B3n%202021%2C%20el,la%20crisis%20d el%20COVID%2D19.>

OCDE. (05 de 10 de 2022). Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Obtenido de OECD.org:

<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

Olcese, A. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa. España:

McGraw-Hill. Obtenido de <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/50170](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/50170)

ONU. (05 de 10 de 2022). El pacto mundial de la ONU. Obtenido de

<https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>

- Pacto Global . (05 de 10 de 2022). PActo Global.cl. Obtenido de <https://pactoglobal.cl/gri-actualiza-sus-estandares-para-la-elaboracion-de-reportes-de-sostenibilidad-con-foco-en-dd-hh/>
- Pacto Global. (21 de agosto de 2022). ¿Qué es Pacto global? Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>
- Pacto Global. (05 de 10 de 2022). ¿Qué es Pacto Global? Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>
- Plasencia Soler, J. A. (2022). Metodología para contribuir a la sostenibilidad desde el proceso de dirección estratégica. *Ciencias Administrativas*. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e112>
- Polanco, J. F. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives,. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14-26. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.05.002>
- Poverty Probability Index (PPI®) . (2022). Informe Poverty Probability Index. PPI- 2022 - Corporación de crédito Contactar.
- Redecillas, J. C., Noya, E., & Díaz, G. (04 de 2023). El sector financiero: nuevos escenarios, más retos. *Harvard Deusto Business Review*(332), 30-37. Recuperado el 31 de 05 de 2023, de <https://www.harvard-deusto.com/el-sector-financiero-nuevos-escenarios-mas-retos>
- Salas , H., Thomas , J., & Zequeira, M. (04 de 2017). Evaluación de la ecoeficiencia en instituciones bancarias cubanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* . Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/ecoeficiencia-bancos-cuba.html>
- Santa, L. (27 de 10 de 2022). Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado el 01 de 06 de 2023, de Estrategia de finanzas Verdes y cambio climático: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Buscador/busqueda/BuscadorArchivos/idRecurso/1062848/f/0/c/0#>
- Schneider, H. (5 de Noviembre de 2019). <http://www.resilientcentralamerica.org/>. (ResCAy Fundemas) Obtenido de <http://www.resilientcentralamerica.org/wp-content/uploads/2019/Gu%C3%ADa/ResCA-Gu%C3%ADaSustentabilidadEmpresas-FINAL.pdf>

- Senge, P. (1993). La quinta disciplina : como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente (1a edición ed.). Granica.
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., & Kleiner, B. J. (2009). La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica S.A. Recuperado el 08 de 10 de 2022, de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/94012?page=1>
- Superfinanciera y Banca de Oportunidades. (2022). Reporte de inclusión financiera 2021. Bogotá. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/informes/inclusion-financiera/reporte-de-inclusion-financiera/reporte-de-inclusion-financiera--10111791>
- Superintendencia Financiera de Colombia . (2021). Superfinanciera. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Buscador/busqueda/BuscadorArchivos/idRecurso/1057619/f/0/c/0#>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2022). Hacia el enverdecimiento del sistema financiero colombiano. Bogotá D.C. Recuperado el 26 de 04 de 2023, de <https://bu.com.co/sites/default/files/2022-08/Hacia%20el%20enverdecimiento%20del%20sistema%20financiero%20colombiano.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (05 de 2022). <https://www.taxonomiaverde.gov.co/>. Recuperado el 30 de 05 de 2023, de https://www.taxonomiaverde.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-191443
- Superintendencia Financiera de Colombia. (26 de abril de 2022). Informe de operaciones 2022.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (26 de abril de 2022). Hacia el enverdecimiento del sistema financiero colombiano. Obtenido de <https://bu.com.co/sites/default/files/2022-08/Hacia%20el%20enverdecimiento%20del%20sistema%20financiero%20colombiano.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). Divulgación de información de sostenibilidad o ESG en Colombia. Obtenido de https://www.cerlatam.com/wp-content/uploads/2021/02/ESG_en_Colombia_1613703634.pdf

-
- Ulrich, E. (2016). Entendiendo las inversiones según criterios ESG. Revista Educación, sostenibilidad, 101. Obtenido de <https://www.spglobal.com/spdji/es/documents/education/practice%20essentials-understanding-esg-investing-spa.pdf>
- Villar, L. (2023). Fiel a la meta. F&D Finanzas y Desarrollo, 48-49. Recuperado el 27 de 10 de 2023, de <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2023/03/POV-Colombia-sticking-to-the-target-leonardo-villar>
- WBCSD. (2015). Guía SDG Compass «La guía para la acción empresarial en los ODS». Obtenido de <https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-sdg-compass-la-guia-para-la-accion-empresarial-en-los-ods/>
- WCED. (01 de 01 de 1987). Report of the World Commission on Environment and Development. (O. U. Press, Ed.) Asuntos internacionales, 64(1), 383. doi:<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.2307/2621529>

Anexo 1. Formato de validación

Ver documento Excel anexo

Anexo 2. Formato encuesta contactar

Ver documento PDF anexo

Anexo 3. Principales ajustes herramienta de análisis interno

Ver documento PDF anexo

Anexo 4. Cronograma detallado con hitos para el desarrollo del modelo

Ver documento Excel anexo