



**Propuesta de una Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la
Sociedad de Activos Especiales SAS en concordancia con los ODS y el Plan Nacional de
Desarrollo 2022-2026**

JOHANA ANDREA GONZÁLEZ ARÉVALO
NINI JOHANNA MONTAÑEZ CABALLERO
WILLIAM DARÍO VALENCIA TUPAZ

Universidad EAN

Facultad de Ciencias Empresariales

MBA en Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

28/10/2023

**Propuesta de una Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la
Sociedad de Activos Especiales SAS en concordancia con los ODS y el Plan Nacional de
Desarrollo 2022-2026**

JOHANA ANDREA GONZÁLEZ ARÉVALO
NINI JOHANNA MONTAÑEZ CABALLERO
WILLIAM DARÍO VALENCIA TUPAZ

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

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Johanna Moreno

Modalidad:

“Bussines Case”

Universidad EAN
Facultad de Ciencias Empresariales
MBA en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado, un esfuerzo total es una victoria completa.”

Mahatma Gandhi

Dedico este trabajo a mi madre, esposo y especialmente a mis amados hijos por ser fuente de inspiración y motivación.

Johana Andrea González Arévalo

Dedicada a mi Hija María José con todo mi amor, siempre puedes alcanzar tus metas con ayuda de Dios y cuando crees en ti.

Nini Johanna Montañez Caballero

Dedico este trabajo de grado a Dios por permitirme culminar mis estudios de maestría y llegar a este momento tan importante de mi vida, por los conocimientos logrados, y por los amigos y compañeros que compitieron estos años de trayectoria de posgrado.

A mi hermano por el apoyo y consejos en cada momento; y que siguió de cerca mi trayectoria de formación profesional.

William Darío Valencia T.

Agradecimientos

A todos aquellos que hicieron posible este proyecto, en especial a nuestras familias que nos motivan cada día a crear ideas para construir una sociedad mejor. A la Universidad EAN por ser semillero de formación para el diseño de este proyecto, a nuestros profesores tutores y director, porque con su experiencia y conocimiento nos guiaron y enriquecieron nuestras ideas, dándole valor y sentido al proyecto.

Johana Andrea González Arévalo

Mis agradecimientos para la Compañía Nacional de Chocolates y a Alexander Silva Zuluaga por el apoyo incondicional en este proceso de crecimiento Profesional, a los profesores de la Universidad EAN por sus enseñanzas, inspiración y consejo.

A mis Padres, hermano y mi Hija por acompañarme todo este tiempo, motivándome y retándome que si puedo alcanzar mis metas con dedicación y esfuerzo.

A mis compañeros de trabajo de grado gracias por este camino de aprendizaje.

Nini Johanna Montanez Caballero

Mis agradecimientos a los directivos y tutores de la universidad EAN, por su disposición, transmisión de conocimiento y hacer parte de esta importante formación de posgrado, así como al director del proyecto por las asesorías, recomendaciones y dedicación, quienes en conjunto impulsan el enfoque del emprendimiento y sostenibilidad para contribuir como profesionales en el desarrollo económico, social y ambiental de nuestro país. De igual forma, agradecimientos a todas aquellas personas que me apoyaron de una u otra manera en el transcurso de estos años de formación educativa.

William Darío Valencia T.

Resumen

Actualmente las organizaciones han ido tomando conciencia que la Responsabilidad Social Empresarial es más que un valor corporativo y no un simple “deber”, las organizaciones no pueden solo pretender lograr su posicionamiento en el mercado y alcanzar los objetivos o metas esperadas con la sola implementación de estrategias de mercado y alineación de sus procesos productivos para obtener rentabilidad, hoy en día las organizaciones deben buscar alternativas que permita ejecutar acciones de manera distinta y cambiar aspectos en aras de la construcción de una mejor sociedad, actuando con inteligencia y destacándose en este mundo globalizado, para así contribuir al desarrollo económico y social de su entorno; esto implica el comprender definitivamente que el éxito financiero debe ir armonizado con el desarrollo social de sus clientes, colaboradores y/o aliados estratégicos.

Entonces, hoy más que nunca el mundo reclama organizaciones empresariales transformadoras, con nuevos propósitos que no solo generen grandes utilidades sino un valor agregado; la sociedad enfrenta retos tales como la globalización, competitividad, desigualdad y cambios en los diferentes aspectos en la comunidad, es así como el implementar este tipo de alternativas que generen iniciativas que impacten positivamente el entorno en el que se establecen las Organizaciones y que permitan mejorar la calidad de vida de las comunidades, debe ser el punto de partida de una organización, y no como una obligación, sino como un acto voluntario y de generación de valor.

Palabras clave: ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Empresarial, gestión social, Plan Nacional de Desarrollo, Comunidades Vulnerables, impactos negativos, medio ambiente, generación de valor.

Abstract

Currently, organizations have become aware that Corporate Social Responsibility is more than a corporate value and not a simple "duty", organizations cannot only pretend to achieve their positioning in the market and reach the expected objectives or goals with the sole implementation of market strategies and alignment of their productive processes to obtain profitability, nowadays organizations must look for alternatives that allow them to execute actions in a different way and change aspects for the sake of building a better society, acting with intelligence and standing out in this globalized world, in order to contribute to the economic and social development of their environment; This implies understanding that financial success must be harmonized with the social development of its clients, collaborators and/or strategic allies.

So, today more than ever, the world demands transforming business organizations, with new purposes that not only generate great profits but also added value; society faces challenges such as globalization, competitiveness, inequality and changes in the different aspects of the community. Thus, implementing this type of alternatives that generate initiatives that positively impact the environment in which organizations are established and that allow improving the quality of life of the communities, should be the starting point of an organization, not as an obligation, but as a voluntary act that generates value.

Key words: ISO 26000 Social Responsibility Guide, Corporate Social Responsibility, social management, National Development Plan, Vulnerable Communities, negative impacts, environment, value generation.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras.....	1313
Lista de Tablas	144
Resumen ejecutivo	185
Objetivos y alineación estratégica	
<i>Objetivo general</i>	<i>177</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Justificación y antecedentes del proyecto	¡Error! Marcador no definido.8
Viabilidad y beneficios esperados.....	2¡Error! Marcador no definido.
Diagnostico	
Organizacional.....	24
<i>Análisis DOFA.....</i>	<i>24</i>
<i>Análisis PESTEL</i>	<i>25</i>
<i>Matriz de Perfil</i>	
<i>Competitivo.....</i>	<i>25</i>
Análisis y Evaluación Financiera.	
.....	29
Diagnostico Instrumento	
.....	31
<i>Diseño de Instrumento de medición</i>	<i>31</i>
<i>Validación del instrumento</i>	<i>31</i>

Propuesta de un Política de RSE para la Sociedad de Activos Especiales SAS	12
<i>Muestra</i>	31
<i>Procesamiento y Análisis de los datos</i>	31
<i>Aspectos Generales</i>	33
<i>Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad</i>	35
<i>Ambiente</i>	36
<i>Derechos Humanos</i>	37
<i>Practicas Justas de Operación</i>	38
Impacto En Los Grupos De Interés	41
Política De Responsabilidad Para La Sociedad De Activos Especiales S.A.S	42
<i>Objetivo General</i>	43
<i>Objetivos específicos</i>	43
<i>Los siete Principios de Responsabilidad Social Empresarial en concordancia con los grupos de interés para la sociedad SAE</i>	44
Plan De Intervención	45
Fases de la implementación.....	45
Conclusiones y recomendaciones	46
<i>Conclusiones</i>	¡Error! Marcador no definido.46
<i>Recomendaciones</i>	47
Referencias	51
A. Anexo. Nombre del Anexo	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Beneficios de la implementación de la política RSE asociados con los ODS.....	22
Figura 2. Costos asociados a la implementación de la Política RSE para la SAE SAE.....	22
Figura 3. Mapa de Calor Riesgos.....	24
Figura 4. Análisis PESTEL.....	25
Figura 5. Matriz de Perfil competitivo Sociedad SAE.....	26
Figura 6. Diagnóstico de las Materias Fundamentales RSE para la sociedad SAE.....	26
Figura 7. Participación de los encuestados por sexo.....	32
Figura 8. Participación de los encuestados por Rango de edad.....	32
Figura 9. Resultados de participación por rol asignado.....	33
Figura 10. Impacto en stakeholders para la Sociedad SAE.....	42
Figura11. Diseño de Política de Responsabilidad Social para la SAE SAS.....	43
Figura 12. Principios de Responsabilidad Social Empresarial para la SAE SAS.....	44
Figura 13. Fases de implementación Política RSE de la SAE SAS.....	45

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Riesgos implementación Política RSE.....	23
Tabla 2. Análisis DOFA.....	24
Tabla 3. Flujo de caja para la implementación de una Política RSE para la Sociedad SAE.....	29
Tabla 4. Relación objetivos y presupuesto.....	30
Tabla 5. Resultados cuestionario sección Aspectos Generales.....	33
Tabla 6. Resultados cuestionario sección Materia Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.....	35
Tabla 7. Resultados cuestionario sección Materia Ambiente.....	36
Tabla 8. Resultados cuestionario sección Materia Derechos humanos.....	37
Tabla 9. Resultados cuestionario Practicas justas de Operación.....	38
Tabla 10. Análisis cualitativo preguntas cuestionario aplicado.....	39

Resumen ejecutivo

Las organizaciones han reconocido la importancia de definir acciones y/o estrategias para desarrollar un comportamiento socialmente responsable, acciones que le permitan reducir y mitigar en gran medida los impactos al entorno social y medio ambiental en el que están establecidas las actividades de la Organización. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es entonces: “una forma de gestión que se define por la relación ética de la Organización con todos los públicos con los cuales esta se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando los recursos ambientales y culturales, para las futuras generaciones, promoviendo la reducción de desigualdades sociales y respetando la diversidad” (Drucker. P, 1995).

En este sentido, la incorporación de prácticas de RSE permite adoptar un comportamiento socialmente responsable para que la organización obtenga beneficios, no sólo de tipo económico, sino que estos también pueden evidenciarse en la estructura organizacional y desarrollo de sus procesos productivos tales como: mantener su ventaja competitiva, mejorar su imagen, la capacidad para atraer y retener trabajadores, fidelizar sus clientes y atraer nuevos, así como mejorar los índices de productividad y satisfacción laboral, e influir en la percepción de quienes conforman la organización y sus grupos de interés.

Con base en lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo analizar a la Sociedad de Activos Especiales SAS y como puede adoptar estrategias dirigidas en la construcción de acciones socialmente responsables e implementación de buenas prácticas laborales y de cuidado al medio ambiente, considerando el actuar de la Entidad en aspectos de derechos humanos, sociales y ambientales, a través del desarrollo de una Política de Responsabilidad Social Empresarial encaminada al cumplimiento de su nueva misión, visión con enfoque más social, así como sus objetivos estratégicos, valores corporativos y en el desarrollo de su actividad económica, todo esto dentro del marco establecido en el

Plan Nacional de Desarrollo y sus ejes transformadores que busca aportar en la construcción de una justicia social y el logro de la paz total en el territorio nacional.

Para entender un poco el contexto del proyecto y teniendo en cuenta el negocio atípico en el que opera la Sociedad de Activos Especiales SAS, a continuación, se da detalla una introducción acerca de la Entidad y su actividad.

La Sociedad de Activos Especiales SAS, en adelante SAE, es una entidad de economía mixta, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sometida al régimen del derecho privado de contratación. Tiene por objeto principal la administración, custodia y comercialización de bienes procedentes del desarrollo de actividades ilícitas y bienes que se encuentran en proceso de extinción o se les haya decretado extinción de dominio.

Misión

Somos una sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda que administra, gestiona y democratiza activos provenientes de actividades ilícitas; buscando la creación de valor público, social y ambiental para el tránsito de las economías rentistas y economías ilícitas a un sistema económico productivo, distributivo y participativo que sea sostenible e integral y aporte a la Paz Total del territorio colombiano.

Visión

En el 2026 la SAE es reconocida a nivel local, nacional e internacional como una sociedad transparente y efectiva en la administración, gestión y democratización de activos provenientes de economías ilícitas; implementando un modelo sostenible e integral que crea valor público, social y ambiental y contribuye a la reparación y a la Paz total del territorio nacional

Valores

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S propende por la transparencia, confiabilidad, equidad, justicia social y ambiental, solidaridad, compromiso y efectividad.

Objetivos y alineación estratégica

Objetivo general

Diseñar la Política de RSE para la Sociedad de Activos Especiales SAS alineada con los objetivos de desarrollo sostenible y el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.

Objetivos Específicos

OE1: Analizar Políticas de RSE a nivel nacional e internacional identificando mejores prácticas y referentes.

OE2: Realizar un diagnóstico de las capacidades de la Sociedad de Activos Especiales para implementar la política RSE.

OE3: Validar con los grupos de interés la propuesta de Política de RSE de acuerdo a los objetivos y metas de la entidad.

OE4: Diseñar el documento preliminar de propuesta de política de RSE para la Sociedad de Activos Especiales

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Antecedentes

La responsabilidad social empresarial en las organizaciones impacta de manera directa positiva en las comunidades, el entorno y en los mismos miembros de la organización.

Al hablar de RSE como política es adoptar la esencia por la sostenibilidad de la empresa bajo la visión del negocio, el respeto por el cuidado del medio ambiente, identificar las necesidades sociales y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, sociedad y la responsabilidad de la continuidad de la empresa involucrando a los grupos de interés como gobierno, proveedores y accionistas.

Los beneficios que trae su implementación generan un aumento en la favorabilidad de la empresa o imagen, mayor competitividad en el mercado, confianza y preferencia en los usuarios y consumidores, así como mantener buenas relaciones y beneficio mutuo con sus grupos de interés.

Las empresas que deciden implementar la RSE, son reconocidas a nivel global por su excelente gestión y los beneficios que se pueden evidenciar considerándose casos de éxitos, según el estudio realizado por el ranking de *Merco Responsabilidad ESG (2022)* www.merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo,2022, las empresas que están posicionadas en los primeros cinco puestos en Colombia y que son un referente a seguir están en primer lugar Bancolombia, en segundo lugar, el Grupo Nutresa, en tercer lugar Crepes y Waffles y le siguen la empresa Alpina y SURA. Esta fuente de información fue obtenida por la participación voluntaria de las empresas en Colombia que se inscribieron y contestaron las encuestas realizadas en el mes de Mayo del 2022 y febrero del 2023.

Según Digital Marketing Institute (2020) *9 marcas que realizan con éxito la RSC a nivel mundial*, <https://marketinginsiderreview.com/>, Las empresas que tienen implementado y son reconocidas por su RSE con mira internacional, se cuentan entre sus buenas prácticas las siguientes:

Johnson & Johnson: Innovación, entre sus iniciativas está el suministro de agua potable a las comunidades de todo el mundo, así como la adquisición de un proveedor de energía en Texas para la reducción de la contaminación siendo más renovable y económica.

The coca-cola company Mexico: Gases efecto de invernadero, Implementación de flotas de camiones de reparto con combustible alternativo, con el objetivo de reducir del 25% de huella de carbono y emisiones cero en el 2040.

Natura (Brasil): Socio estratégico y aprovechamiento de recursos: entre sus proyectos de cuidado ambiental está el uso de empaques y corrugados de materiales de origen reciclado.

Tyson Foods (USA): Banco de alimentos, la iniciativa de hambre cero mediante la donación de alimentos.

Starbucks (USA): Empleo digno, busca ofrecer y brindar oportunidades a los adultos mayores y a los jóvenes ayudarlos a impulsar su primer empleo.

Pfizer: Salud e infancia, impulsa la iniciativa de brindar apoyo medico a mujeres y niños que no tienen acceso a la salud, otra forma fue la generación de la vacuna del coronavirus que se está aplicando a la actualidad.

En el caso de las entidades públicas de por sí, ya involucran acciones socialmente responsables, teniendo en cuenta que algunas de estas entidades están al servicio de la ciudadanía en general y deben orientar sus esfuerzos a la calidad de su servicio y la atención oportuna en las demandas de los ciudadanos, igualmente existen aquellas que ejercen control fiscal o disciplinario ante la gestión del gobierno, por lo que en su actuar deben adoptar principios y valores éticos que evidencien una gestión transparente y eficiente.

Actualmente, este tipo de estrategias no cuentan con muchos precedentes dentro del sector público, según la función pública actualmente hay 295 entidades de orden centralizado y descentralizado, instituciones que en minoría han implementado acciones en el marco del bienestar de sus colaboradores y programas de cuidado al medio ambiente, acciones que si bien son significativas no representan en gran medida la construcción de una Política de Responsabilidad Social Empresarial consolidada, sin embargo, en el caso de este tipo de entidades GESTIÓN ENERGÉTICA S.A. E.S.P.- GENSA y EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN-EPM, podemos identificar que son entidades que cuentan con Políticas de RSE realmente definidas y robustas, en las que involucran a sus grupos de interés, principalmente a las comunidades que se ven impactadas en el giro de su actividad comercial, por lo que han implementado acciones para fomentar el crecimiento socio-económico e integral de estas comunidades, consolidándolas como Instituciones socialmente responsables y siendo referentes del sector público colombiano.

Se destaca la labor realizada por la empresa GESTIÓN ENERGÉTICA S.A. E.S.P., quien a través de su Política RSE establecida ha logrado impactar positivamente las comunidades que se ubican en su área de influencia directa e indirecta con programas tales como Seguridad alimentaria en el que apoyaron más de 40 familias campesinas con la producción agroecológica, Voluntariado

corporativo en el que colaboradores de esta entidad apoyaron la mejora y embellecimiento de dos instituciones educativas rurales en compañía de padres de familia y docentes. Además de brindar auxilios educativos para la formación profesional de la comunidad en el municipio de Paipa Boyacá. (Informe de Sostenibilidad GENSA, 2022)

Para EPM a través de su dirección estratégica tiene como pilar la “generación de valor para las personas, los territorios y sus entornos a través de las actividades misionales de sus negocios y empresas mediante una actuación individual y colectiva que concilia el logro de los objetivos empresariales con el desarrollo humano sostenible.” En esta medida en su política de sostenibilidad ha adoptado 12 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, teniendo entre sus prácticas el desarrollo de eficiencia energética y la entrega de soluciones a través de fuentes de energía renovables no convencionales, además de acciones para el tratamiento de aguas residuales y a la protección de los ecosistemas relacionados con el agua, acciones como la conservación de 2,909 hectáreas de bosques en ecosistemas estratégicos para la protección del agua y la biodiversidad en al área de influencia de sus filiales, además de la restauración y reforestación 6,946 hectáreas con importancia agroecológica. En lo social, cuenta con programas educativos e innovadores que ofrece herramientas pedagógicas, físicas y digitales para niños, niñas, jóvenes, en territorios donde esta entidad tiene presencia. (Informe Sostenibilidad EPM, 2022)

Otro de los casos de empresas o instituciones públicas en Colombia que son reconocidas por sus buenas prácticas en su política de RSE, es el de la Gobernación de Cundinamarca, Entidad que recibió el reconocimiento como la mejor entidad del país por sus buenas prácticas laborales de acuerdo a los objetivos de desarrollo de sostenible (ODS) septiembre del 2022, este reconocimiento está enmarcado a la gestión responsable del talento humano, mediante el apoyo del desarrollo de los colaboradores y contratistas en formaciones, bienestar y experiencias de vida.

Justificación

Es un hecho que las organizaciones y/o Entidades han ido tomando conciencia que la Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sostenible es más que un valor corporativo y no un simple “deber”, no pueden solo pretender lograr su posicionamiento en el mercado y alcanzar los objetivos o metas esperadas con la sola implementación de estrategias de mercado y alineación de sus procesos productivos para obtener rentabilidad, hoy en día, buscan alternativas para ejecutar acciones de manera distinta y cambiar aspectos que aporten en la construcción de una mejor

sociedad, involucrando sus grupos de interés y un actuar ético y responsable en el giro de sus actividades.

Para el caso de nuestro proyecto de investigación, la Sociedad de Activos Especiales S.A.S es una empresa de Economía Mixta encargada de la administración del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado – FRISCO, mediante el código de Extinción de Dominio, Ley 1708 de 2014¹. Su gestión principal se fundamentó en la generación de mecanismos transparentes que permitieran una eficiente administración de activos incautados y que provienen del desarrollo de actividades ilícitas, esto con el fin de generar recursos que posteriormente eran transferidos al Gobierno Nacional para el financiamiento de políticas públicas.

Ahora bien, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 y con el propósito de pasar de la práctica a la creación de valor público a favor de una Sociedad más justa e inclusiva, la SAE ha establecido un nuevo enfoque social y perspectiva en su Misión, visión y objetivos institucionales, siendo un punto de partida para contribuir en la instauración de un sistema económico productivo, distributivo y participativo, para lo cual busca poner a disposición bienes bajo su administración a favor de poblaciones vulnerables y rezagadas del país.

Entonces, para la Sociedad de Activos Especiales SAS, es fundamental establecer una política de Responsabilidad Social Empresarial definida que integre todas esas acciones, buenas prácticas y proyectos sociales que desea implementar, siendo esta una oportunidad para su posicionamiento de marca, para mejorar su reputación y que genere un valor agregado a su imagen e importancia al desarrollo de su nueva misión y visión.

VIABILIDAD Y BENEFICIOS ESPERADOS

Beneficios

Para la Sociedad de Activos Especiales SAS es un hecho la necesidad de implementar una Política de RSE que integre todas esas acciones positivas dentro de la Entidad y el desarrollo de proyectos sociales a favor de la ciudadanía, no solo por el simple hecho de mejorar su reputación y ser reconocida en el sector, sino con el propósito de ser un referente en la implementación de buenas prácticas en materia de acciones socialmente

¹ Código que determina los lineamientos para la extensión de dominio, la cual es una consecuencia patrimonial a raíz del desarrollo de actividades ilícitas que afectan gravemente la moral social, consiste en el traslado de titularidad a favor del estado de los bienes a que se refiere esta ley, por sentencia, sin compensación ni contraprestación alguna por parte del afectado. Tomado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1708_2014.html

responsables en beneficio de sus grupos de interés y para aquellas comunidades rezagadas o vulnerables del país, de igual forma involucrar su talento humano en el buen actuar y cuidado del medio ambiente, acciones que generen un impacto positivo al interior y exterior de la Entidad, entonces con la implementación de esta política espera obtener los siguientes beneficios asociados con 7 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible: *1 Fin de la Pobreza, 8 Trabajo decente y crecimiento económico, 10 Reducción de las Desigualdades, 16 Paz, justicia e instituciones sólidas, y 17 Alianzas para lograr los objetivos*, según la siguiente imagen x:

Figura 1. Beneficios de la implementación de la política RSE asociados con los ODS

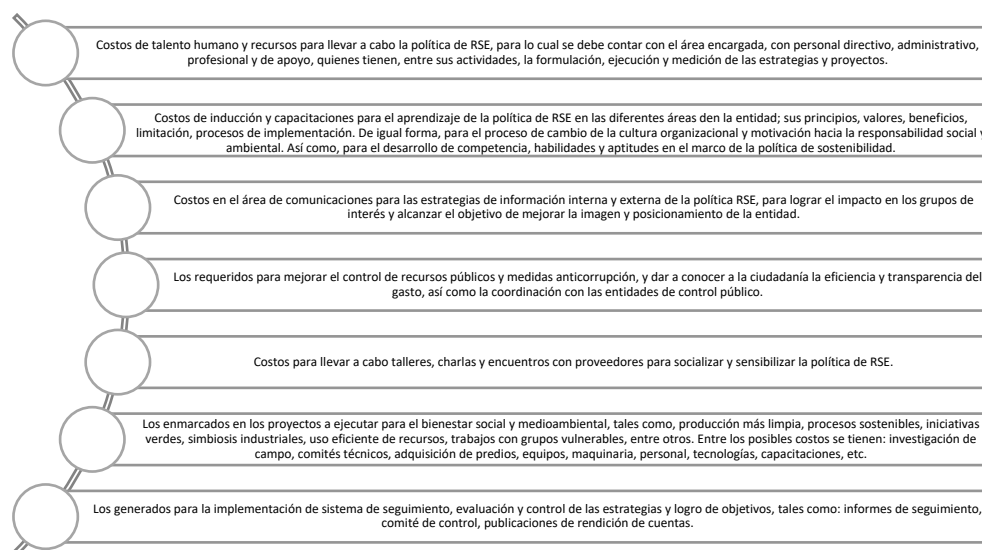
ODS	Beneficios
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la imagen y la cultura corporativa en la Entidad. Mejorar la reputación y credibilidad en la gestión y actuar de la Entidad. Generar mecanismos más eficientes de transparencia y acceso a la información para sus grupos de interés y el público en general. Fomentar una cultura de principios éticos y valores institucionales al interior de la Entidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar prácticas de ahorro y gestión eficiente de recursos. Fortalecer la cadena de abastecimiento. Promover entre los proveedores y contratistas la implementación de prácticas sostenibles que contribuyan a la política RSE que establezca la Entidad. Aportar en la construcción a largo plazo de un modelo de gestión sostenible que genere mayor productividad, rentabilidad y un posicionamiento de la Entidad en el sector público. Sensibilizar a los directivos y colaboradores frente al desarrollo de buenas prácticas sociales y ambientales.
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la relación con los grupos de interés, por medio de escenarios y/o espacios de diálogo que promuevan la cercanía y confianza entre las partes. Construir proyectos sociales en beneficio de comunidades vulnerables o rezagadas del país, generando oportunidades e crecimiento y mejorando su calidad de vida. Generar alianzas público-privadas que faciliten esa construcción de proyectos sociales a favor de la ciudadanía. Facilitar la atracción y retención del talento humano de la entidad. Adoptar prácticas de reclutamiento de personal que faciliten la inclusión laboral de comunidades golpeadas por el conflicto armado en el país.

Fuente. Elaboración propia, 2023.

Costos

Para la propuesta de implementar una política de RSE como solución a la problemática que se presenta en SAE y en relación con los beneficios esperados, se consideran los siguientes costos:

Figura 2. Costos asociados a la implementación de la Política RSE para la SAE SAS



Fuente. Elaboración propia, 2023.

Riesgos

En el marco del diseño de la Política de Responsabilidad Social Empresarial para la Sociedad de Activos Especiales SAS, se establecen 8 riesgos que pueden afectar la adecuada implementación de los lineamientos que integran esta política, así:

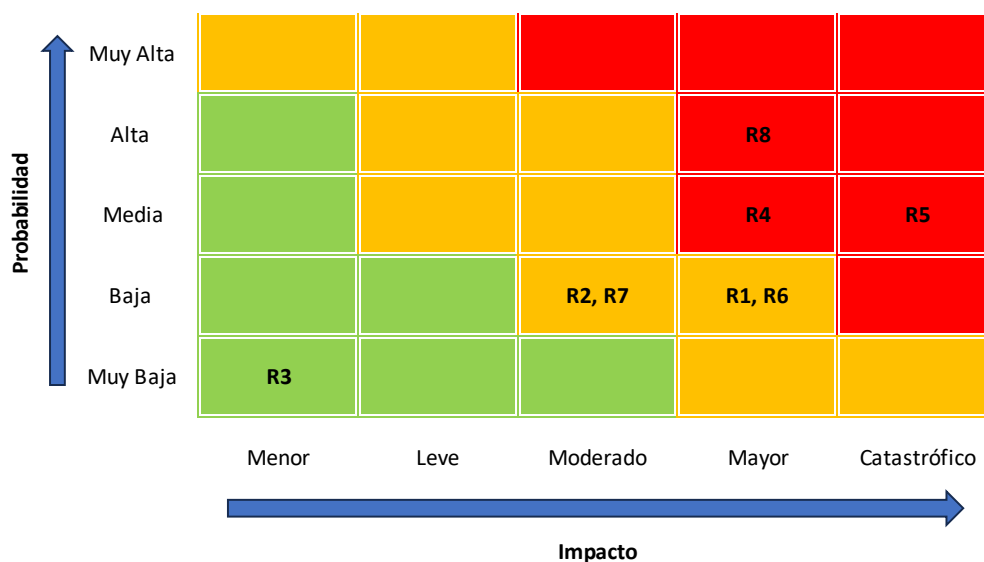
Tabla 1. Riesgos implementación Política RSE

Aspecto	No.	Riesgo	Probabilidad	Impacto
DERECHOS HUMANOS	R1	Violación de los derechos humanos en la Entidad para alguno de sus colaboradores y/o contratistas	Baja	Mayor
	R2	Divulgación de información sensible o datos personales asociados al personal y contratistas vinculados en la Entidad.	Baja	Moderado
	R3	No reconocer el enfoque diferencial con los grupos de interés	Muy baja	Menor
SOCIAL	R4	Recursos insuficientes para la generación de proyectos sociales a favor de las comunicades vulnerables	Media	Mayor
	R5	Afectación reputacional que impacte desfavorablemente la estrategia misional de la Entidad.	Media	Catastrófico
	R6	Divulgación de información incoherente y de mala calidad	Baja	Mayor
AMBIENTAL	R7	Generación de multas por la implementación errónea de alguna practica ambiental sin cumplir la normatividad vigente	Baja	Moderado
	R8	Inadecuada diposicion final de los residuos por desconocimiento del personal encargado.	Alta	Mayor

Fuente. Elaboración propia, 2023.

Es necesario efectuar un monitoreo constante que permita ejecutar respuestas de manera oportuna y formular las acciones correctivas a las que haya lugar, en el *anexo A. Plan de mitigación de riesgos*, por el cual se abordan las acciones a ejecutar para la mitigación de estos riesgos.

Figura 3. Mapa de Calor Riesgos



Fuente. Elaboración propia, 2023.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Análisis DOFA

Para complementar el análisis anterior a continuación se desarrolla la matriz DOFA con el fin de determinar aspectos adicionales que pueden incidir en la implementación de una Política de Responsabilidad Social Empresarial para la Sociedad de Activos Especiales SAS.

Tabla 2. Análisis DOFA

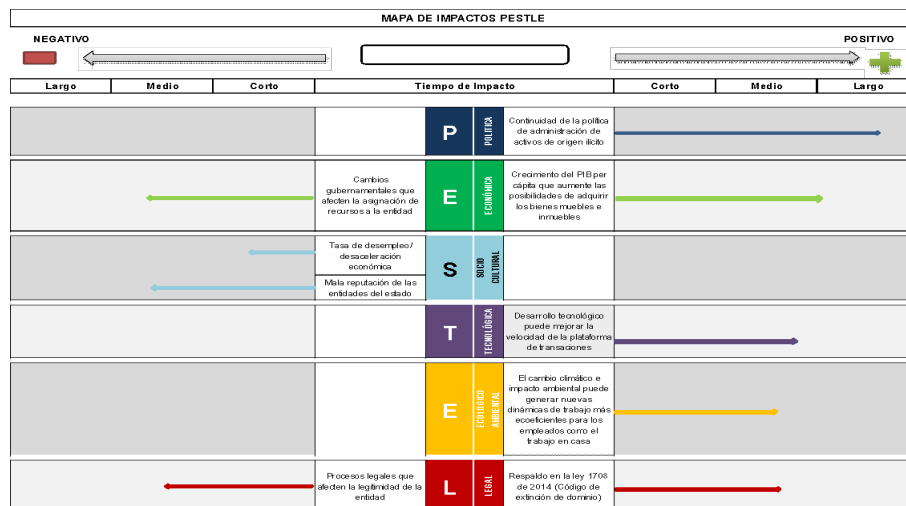
Fortalezas	Debilidades
La liquidez de la organización debido a la cantidad de activos que administran y comercializan, lo que le da a la operación respaldo financiero.	Falta de comunicación interna para la divulgación de políticas y objetivos y las acciones encaminadas a la responsabilidad social.
La tercerización del proceso comercial que le ha permitido a la entidad enfocarse en su principal valor que es la gestión y administración de los activos.	La capacidad instalada resulta insuficiente para el desarrollo de las operaciones generando reducción en el bienestar de los colaboradores.
La adopción de un sistema de información adecuado a la operación y que permite la trazabilidad de las actividades y facilita la toma de decisiones.	
Oportunidades	Amenazas
La razón de ser del negocio es sostenible en el tiempo gracias al hecho de que las actividades ilícitas son permanentes en el contexto de la realidad nacional y por ende es difícil que el inventario de este tipo de activos producto de dichas actividades, se extinga.	El gobierno de turno puede influir en la asignación de recursos para el funcionamiento de la entidad.
Siendo una entidad estatal adscrita al Ministerio de Hacienda y su labor amparada en el Código de Extinción de Dominio, ley 1708 de 2014, se interpreta que tiene un respaldo gubernamental sólido y que su gestión seguirá siendo necesaria en el largo plazo.	Falta de divulgación de los servicios que presta la entidad generando pérdida de oportunidades o menor dinámica del negocio, que influirían en la obtención de mayores ingresos.
La necesidad, por ser una entidad pública y vigilada, de mantener una política de transparencia y acceso a la información pública, lo cual genera confianza y beneficio reputacional.	

Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este análisis permite conocer el entorno externo de la organización, identificando tanto oportunidades como amenazas que pueden afectar las actividades y el desempeño en la gestión de la Entidad.

Figura 4 . Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

De acuerdo con el análisis PESTEL se puede evidenciar que priman los impactos positivos sobre los negativos en las diferentes dimensiones, es decir que son más las oportunidades que las amenazas para la perdurabilidad del negocio en el tiempo de acuerdo a los factores externos.

Matriz de Perfil Competitivo

Para la ejecución del diagnóstico del estado actual de la empresa SAE frente a un modelo de política de RSE, se toma como comparativo compañías que han sido un referente en su implementación, siendo el caso como el Grupo Nutresa, Grupo GEMSA y EPM.

En la primera medición se toma los ODS según las tres dimensiones de la RSE las cuales son: social, ambiental y economía y los siete principios de la RSE según la norma internacional ISO 26000 del 2010. (ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social 2014)

En esta matriz se enlistan las fortalezas y debilidades de cada competidor, asignado un valor o peso a cada una de las variables para que al final releve cual es la mayor fuerza que tiene cada empresa y cuáles son las variables que nos determinara en este caso la empresa SAE en donde será la mayor concentración de las oportunidades que se debe fortalecer mediante el plan de acción para la implementación de la política de RSE.

Figura 5. Matriz de Perfil competitivo Sociedad SAE

Matriz de Perfil Competitivo									
DIAGNOSTICO DE LAS DIMENSIONES DE LA RSE	PESO RELATIVO	SAE		NUTRESA		GENSA		EPM	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Dimensión Persona e Social									
DS1	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
DS2	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
DS3	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	2	0,10
Dimensión Ambiental -Planeta									
DA1	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
DA2	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45	4	0,60
DA3	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Dimensión Económica -Prosperidad									
DE1	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
DE2	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
DE3	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
DE4	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Comunicación corporativa									
Resultado del diagnóstico		1,00	1,95		3,50		3,20		3,35

Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

A continuación, se relacionan las mismas variables obtenidas del diagnóstico de las tres dimensiones y los siete principios, ajustando las materias fundamentales de la RSE según la norma internacional ISO 26000 del 2010. (ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social 2014)

Figura 6. Diagnostico de las Materias Fundamentales RSE para la sociedad SAE

DIAGNOSTICO MATERIAS FUNDAMENTALES ISO 26000:2010			PESO RELATIVO	SAE	
				Calificación	Peso ponderado
M1	Participación Activa y Desarrollo de la comunidad	DS1	0,15	1	0,15
M2	Derechos Humanos	DS2	0,10	1	0,10
M3	Practicas laborales	DS3	0,05	4	0,20
M4	Medio ambiente	DA1	0,10	1	0,10
		DA2	0,15	2	0,30
		DA3	0,05	1	0,05
M5	Asunto de consumidores	DE1	0,10	2	0,20
M6	Practicas Justas de Operación	DE4	0,05	2	0,10
M7	Gobernanza de la Organización	DE2	0,15	3	0,45
		DE3	0,10	3	0,30
			1,00		1,95

Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

De acuerdo a la matriz de perfil competitivo podemos observar que el resultado arroja que las materias fundamentales según para la implementación de política de RSE y que son el foco para desarrollar las propuestas de fortalecimiento de la empresa SAE en su implementación son las siguientes:

Materia 1 Participación activa y desarrollo de la comunidad: Esta materia nos habla de la importancia del impacto que tiene las empresas y organizaciones con la comunidad y el entorno, aquellas empresas que se involucran en favor de la comunidad y sus instituciones proyectan una imagen favorable con valores democráticos, cívicos y de fortalecimiento. La participación activa de la de la organización con la comunidad reconoce el valor y el interés por las personas que conforman la comunidad que está a su alrededor, ese interés por atender se puede entender como mejorar la calidad de vida y bienestar de la población, una forma es la generación de empleo, programas de educación, promoviendo la cultura y las artes, promocionando servicios de salud, programas ambientales o el fortalecimiento de instituciones de la comunidad ya sea social, ambiental, educativa y económica.

Materia 2 Derechos Humanos: Los colaboradores son el grupo de interés de mayor importancia para una compañía, las decisiones y la estrategia como se este enmarcada la organización afecta directamente al trabajador, por lo tanto, cuando se habla de la dimensión social en la RSE también se está hablando sobre los empleados y como abarca los derechos humanos laborales. En esta dimensión social se busca fortalecer aquellos principios de los DDHH que estén implementados y que se requiere para complementar o mejorar, como el derecho a un trabajo estable en equilibrio para tiempo con la familia, condiciones satisfactorias de ambiente laboral, clima, oportunidad laboral con igualdad de género, diversidad e inclusión, incluyendo igualdad salarial y oportunidad de crecimiento y promoción y la libertad de la asociación sindical.

Es importante que se mantenga a través de indicadores la tasa de contratación en cuanto al género y la diversidad, como medida de garantizar que prevalezca en el tiempo. El equilibrio entre la familia y el trabajo es fundamental, a través de programas de para mejorar la calidad y experiencias de vida, son una excelente oportunidad para aportar a la productividad de sus colaboradores y la oportunidad de compartir con sus familias, el papel

en la educación y la responsabilidad afectiva. En los DDHH dentro del marco de la RSE también incluye la garantía de laborar en un ambiente seguro y digno, para las organizaciones se maneja mediante la implementación de un sistema preventivo en la seguridad y enfermedad laboral, sin olvidar el factor psicosocial, El área encargado de manejar y gestionar es el Área Gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) siendo su objetivo primordial la búsqueda permanente de la prevención y promoción de la salud en el trabajo y la identificación del origen de las enfermedades y los accidentes.

Materia 4 Medio ambiente: Para las compañías contar con un programa enfocado a la gestión ambiental con implementación de la mejora continua, permite que el área tenga la capacidad de diagnosticar, estructurar, innovar y desarrollar todas las variables que se pueden encontrar en los diferentes procesos con mirada hacia el cuidado del ambiente, para la entidad SAE por ser un modelo de empresa de servicios, aplicaría la normatividad como la ISO 14000 acorde a lineamientos según la estrategia del tipo de negocio. La implementación de buenas prácticas ambientales comprende desde el manejo y aprovechamiento de residuos, uso de materiales reciclables, programas de arborización de las zonas comunes, beneficio a las comunidades con programas que permitan ayudarlos en el uso de materiales para transformarlos en implementos reutilizables, optimización de recursos y otras prácticas que benefician tanto a la empresa, colaboradores, comunidad y demás grupos.

La empresa requiere contar con un área específica de gestión Ambiental, la cual hace parte de la conformación del SIG como requisito de sostenibilidad, adicional debe contar con una política, indicadores de consumo como agua, energía y combustibles, seguimiento a vertimientos y emisiones, así como también validación y cumplimiento de la legislación. Todas las actividades y formaciones deben ser alcanzables a todos los colaboradores de la entidad, así como también aquellos que de una manera indirecta como proveedores, clientes y otros grupos con línea ambiental.

Materia 6 Prácticas justas de Operación: Esta dimensión económica apunta a las buenas practicas que son, la implementación de la innovación, la competencia justa y la forma de como salvaguardarse en caer en conductas anti-competencia afectando la imagen

corporativa, así como también crear la conciencia del entorno social en el cual esta expuesto para no tomar decisiones de competencia desleal con la comunidad que sea vulnerable y afectar la competencia justa por esa situación. Para esta materia se debe promover implementar la RSE en toda su cadena de valor, mediante el liderazgo y toma de decisiones en la prestación de servicios, adquisición de compras y alianzas con otras organizaciones, debe tener en cuenta el impacto en cumplir las leyes y regulaciones que pesan sobre la sociedad y el ambiente.

ANALISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

En la gestión de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S para la implementación de la Política de Responsabilidad Social, se requiere disponer de un presupuesto inicial asignado por los Directivos para la ejecución, se propone implementar mediante la aplicación del modelo de un flujo de caja.

Este proyecto tendría una Inversión inicial como propuesta de \$ 222.000.000 de pesos como presupuesto, el cual se moverá en los siguientes 6 años contemplado de acuerdo al IPC, teniendo en cuenta que no se cuenta con simulador del año anterior por que es un proyecto que inicia desde cero.

Tabla 3. Flujo de caja para la implementación de una Política RSE para la Sociedad SAE.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingreso Proyecto	\$ 0.00	\$ 222.000.000,00	\$ 264.953.150,00	\$ 281.700.748,78	\$ 298.333.914,41	\$ 320.600.124,26	\$ 344.313.283,49
Inversión inicial	\$ 0.00	\$ 222.000.000,00	\$ 238.494.600,00	\$ 256.214.748,78	\$ 275.251.504,61	\$ 295.702.691,41	\$ 317.673.401,38
Ingresos Proyectos Ambientales (reciclaje)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 20.000.000,00	\$ 21.486.000,00	\$ 23.082.409,80	\$ 24.797.432,85	\$ 26.639.882,11
Ahorros	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 6.458.550,00	\$ 4.000.000,00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
COSTOS	\$ 0.00	\$ 155.500.000,00	\$ 149.041.450,00	\$ 154.629.229,74	\$ 166.118.181,50	\$ 178.460.762,39	\$ 191.720.397,04
Gastos - capacitaciones	\$ 0.00	\$ 30.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 21.486.000,00	\$ 23.082.409,80	\$ 24.797.432,85	\$ 26.639.882,11
Gastos Personal de Dirección	\$ 0.00	\$ 46.000.000,00	\$ 49.417.800,00	\$ 53.089.542,54	\$ 57.034.095,55	\$ 61.271.728,85	\$ 65.824.218,30
Gastos Instalaciones-Informaticos	\$ 0.00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.900.610,00	\$ 3.116.125,32	\$ 3.347.653,43	\$ 3.596.384,08	\$ 3.863.595,42
Gastos Servicio de alimentación y transporte	\$ 0.00	\$ 2.800.000,00	\$ 3.008.040,00	\$ 3.231.537,37	\$ 3.471.640,60	\$ 3.729.583,50	\$ 4.006.691,55
Gastos - Asesorías	\$ 0.00	\$ 24.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 16.000.000,00	\$ 17.188.800,00	\$ 18.465.927,84	\$ 19.837.946,28
Gastos Comunicaciones-redes-publicidad	\$ 0.00	\$ 20.000.000,00	\$ 21.486.000,00	\$ 23.082.409,80	\$ 24.797.432,85	\$ 26.639.882,11	\$ 28.619.225,35
Gastos Proyectos sociales-voluntariados	\$ 0.00	\$ 30.000.000,00	\$ 32.229.000,00	\$ 34.623.614,70	\$ 37.196.149,27	\$ 39.959.823,16	\$ 42.928.838,02
SALDO OPERATIVO	\$ 0.00	\$ 66.500.000,00	\$ 115.911.700,00	\$ 127.071.619,05	\$ 132.215.732,91	\$ 142.039.361,87	\$ 152.592.886,45
GASTOS DE CAPITAL CAPEX	\$ 222.000.000,00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Costo de la Inversión	\$ 222.000.000,00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
FLUJO ECONÓMICO	-\$ 222.000.000,00	\$ 66.500.000,00	\$ 115.911.700,00	\$ 127.071.619,05	\$ 132.215.732,91	\$ 142.039.361,87	\$ 152.592.886,45
INDICADORES DE EVALUACION ECONOMICA	VAN :	\$ 154.024.488,13	TIR :	42,5%	PBP :	1,36 (años) -	16,3 (meses)
	-\$ 188.135.593,22	-\$ 140.375.328,64	-\$ 69.828.889,52		2,990	35,9	

Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Se contempla las áreas que tendrán a cargo la Responsabilidad de la implementación desde las Dimensiones de la Política económico, social y ambiental. Algunas variables de gastos inicialmente tendrían una inversión alta como lo son las formaciones o capacitaciones y las asesorías externas, el objetivo inicial es la preparación

del equipo para luego contar con expertos en la materia y replicar a las demás áreas para seguir fortaleciendo a los colaboradores.

En cuanto a los ahorros se puede observar que las variables anteriormente citadas disminuían el gasto y se convertirían en capturas de ahorros.

Las áreas tendrían su presupuesto asignado para el seguimiento mensual de la ejecución y el control de los costos entregados por el área de finanzas de la Sociedad SAE.

Para la implementación y desarrollo de la política RSE se estima la inversión con proyección a seis años, en la cual se tiene en cuenta la gestión del conocimiento, recurso humano, sistemas de información interna y externa, y los recursos para los proyectos sociales a realizar, de acuerdo a los objetivos de la propuesta de la política de RSE.

Tabla 4 Relación objetivos y presupuesto

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 6 AÑOS
Mejorar el conocimiento de la SAE sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas del sector en el que opera.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de colaboradores con conocimientos en temas de RSE. Porcentaje de colaboradores empoderados con la RSE. 	Una capacitación anual para colaboradores en temas de RSE Participación del 10% de los colaboradores en diplomados sobre estándares de RSE.	Comité RSE Gerencia de Riesgos, Ética y Cumplimiento	\$234.172.155
Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> Consultas realizadas a grupos de interés sobre temas de relacionamiento con la SAE. 	Participación del 100% de los grupos de interés en consultas sobre actuaciones y divulgación de información sobre RSE	Comité RSE	\$171.133.825
Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de RSE.	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de intervención definidas con relación a áreas de operación de la SAE Número de reuniones del Comité de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del 100% de los colaboradores la definición de áreas de intervención Una revisión anual de las políticas de RSE Una revisión anual de los programas, planes o actividades de RSE 	Comité RSE Gerencia de Riesgos, Ética y Cumplimiento Comité RSE	\$294.400.040
Asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia de la SAE, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> Actividades desarrolladas por áreas Reporte de resultados obtenidos en las actividades de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Un plan de actividades con definición de recursos económicos. Una revisión semestral sobre los avances de las actividades de RSE Una memoria anual de divulgación de información 	Comité RSE	\$285.764.000

Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Teniendo en cuenta la naturaleza de la SAE, al implementar la política de RSE en concordancia con los ODS se busca obtener beneficios de carácter cualitativo, y no un retorno económico; por lo cual se espera: a) mejorar la imagen y reputación de la entidad, b) introducir y aumentar los valores institucionales de sensibilidad hacia el entorno, sentido

de comunidad, capacidad innovadora, y creación de valor sostenible, c) sobresalir en el alcance de los ODS del país, por medio de los proyectos sociales con las diferentes comunidades, principalmente con las vulnerables; d) reconocimiento de la comunidad por el cuidado del medio ambiente, e) resaltar entre las entidades públicas y privadas por contribuir a la sostenibilidad, f) aumentar la innovación con enfoque sostenible de la organización, g) mejorar la capacidad de adopción organizacional, h) generar confianza de la comunidad en la SAE, i) contar con mejor ambiente laboral y capacitado.

DIAGNOSTICO INSTRUMENTO

Diseño de Instrumento de medición

El grupo de Trabajo procedió a elaborar un instrumento tipo cuestionario conformado por un total de 26 preguntas de tipo abiertas y de selección múltiple (en su mayoría), esto con el propósito de identificar las perspectivas y opiniones de las audiencias respecto al enfoque inicialmente establecido para la Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la Sociedad de Activos Especiales SAS, política enmarcada en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Este cuestionario fue aplicado online a través del programa Microsoft Forms.

Validación del instrumento

El cuestionario planteado tiene como objeto evaluar y analizar los factores determinantes en la construcción de una política de responsabilidad social empresarial, dado que la Sociedad de Activos Especiales SAS se encuentra en un periodo de transición en el que por ahora desarrolla acciones menores en la incorporación de esta política. Este análisis se aplicará a través de un instrumento diagnóstico que permita medir y evaluar la percepción colaboradores y directivos que componen la organización, identificando ajustes u oportunidades de mejora, que permitan definir el mejor modelo a incorporar en la empresa objeto de estudio.

Muestra

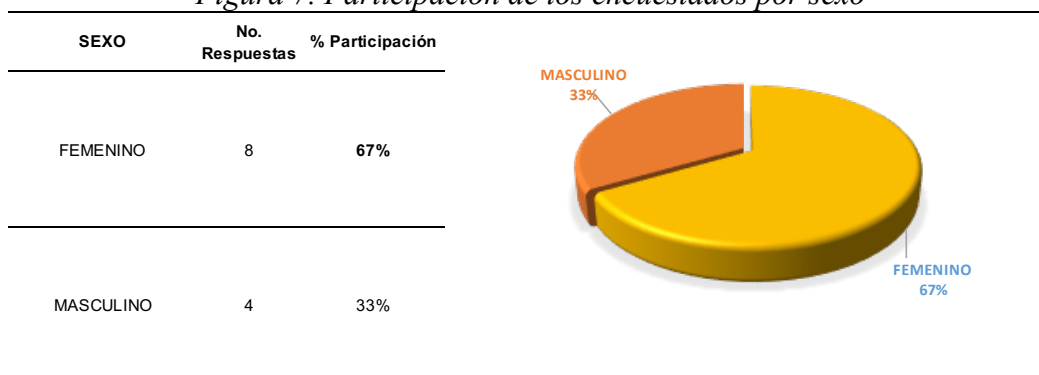
El total de la muestra aleatoria de un total de 12 personas encuestadas entre colaboradores y directivos pertenecientes a la Sociedad de Activos Especiales SAS.

Procesamiento y Análisis de los datos

A continuación se detallan los aspectos más relevantes de los resultados de esta encuesta frente a los datos demográficos de los participantes:

Se evidencia que el cuestionario conto con mayor participación del sexo femenino con un 67% de la muestra y el 33% restante corresponde al sexo masculino.

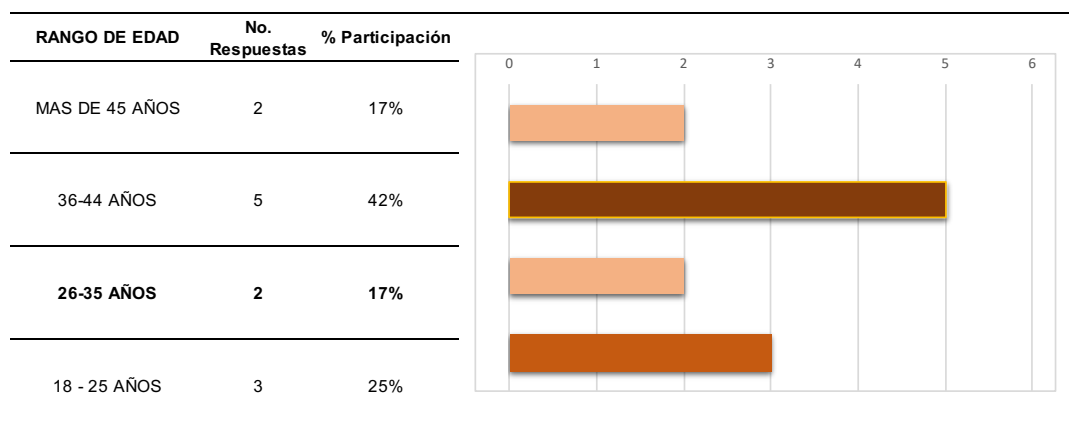
Figura 7. Participación de los encuestados por sexo



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Del cuestionario conto con la participación de todos los rangos de edad establecidos en la encuesta, siendo el rango de mayor participación el de 36 a 44 años con un 42%, seguido del rango de 18 a 25 años con un 25% y finalizando los rangos de más de 45 años y 26 a 44 años que obtuvieron un porcentaje de 17% respectivamente, estos resultados permiten contar con la percepción de distintas generaciones basadas en la experiencia, juventud e innovación.

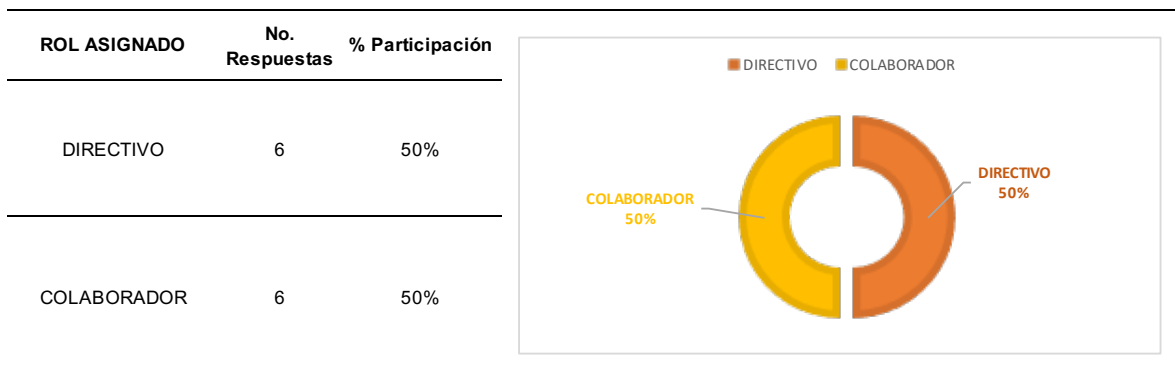
Figura 8. Participación de los encuestados por Rango de edad



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Frente al rol asignado de los encuestados, se obtuvo la participación en igual cantidad de directivos y colaboradores, es decir que de los 12 encuestados el 50% corresponde a Directivos y el 50% restante corresponde a colaboradores, siendo esta la finalidad del instrumento aplicado contar con la percepción de las diferentes audiencias establecidas, con el propósito de contar con una visión más clara frente a la política RSE a abordar para la SAE.

Figura 9. Resultados de participación por rol asignado



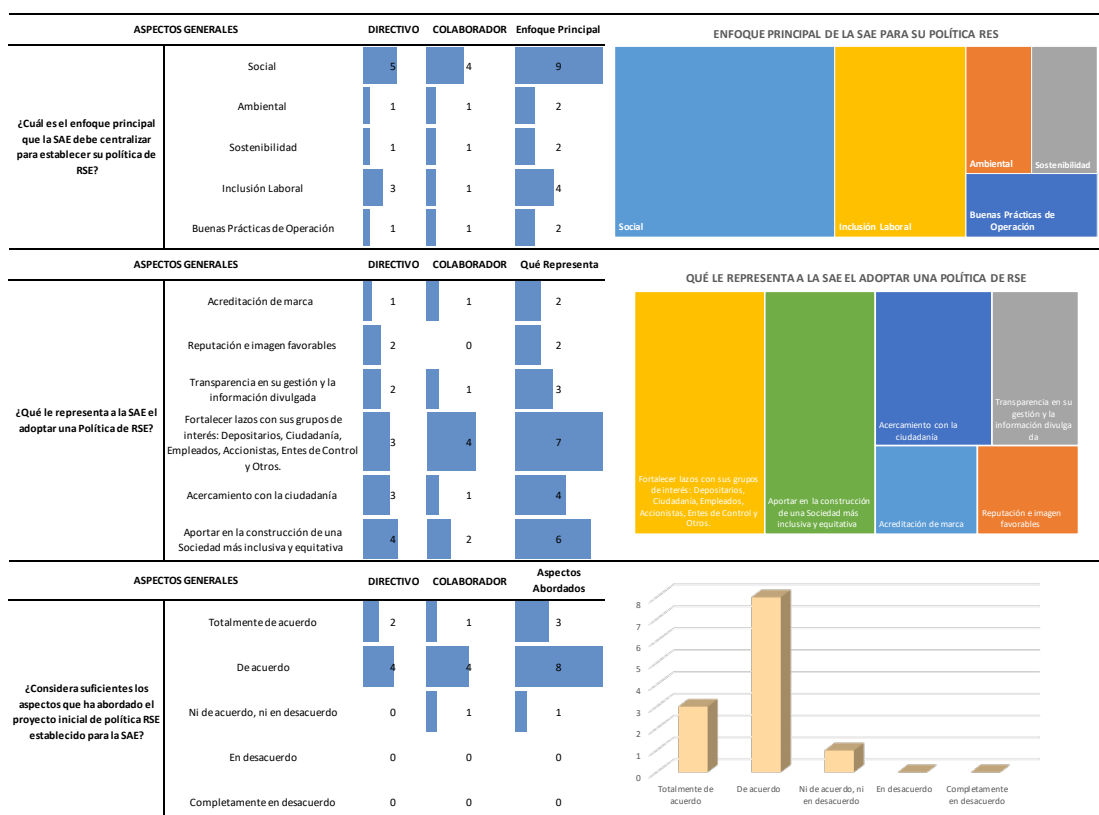
Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Entonces las preguntas del instrumento fueron distribuidas por secciones según el tema abordar, así:

Aspectos Generales

Esta sección pretende identificar la opinión sobre los aspectos más relevantes a nivel general frente a la Política RSE planteada a los encuestados, a continuación se detallan los principales resultados obtenidos:

Tabla 5. Resultados cuestionario sección Aspectos Generales



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Se destaca que la mayoría de los participantes consideran que el enfoque social y de inclusión laboral son los principales temas que deben abordarse en la construcción de esta política, teniendo en cuenta el potencial que tiene la Entidad para ser un referente en la implementación de acciones socialmente responsables dentro de su gestión actual y acorde los nuevos planteamientos establecidos en su misión y visión, sin embargo, en cifras similares opinan que los aspectos, ambiental, sostenibilidad y de buenas prácticas de operación también deben ser considerados dentro del marco de esta política. A su vez, en mayor parte la percepción de los encuestados considera que la implementación de esta política le representara a la Entidad el fortalecer lazos con sus grupos de interés y aportara en la

construcción de una sociedad más inclusiva y equitativa conforme a la estructuración de proyectos y/o programas sociales que impacten positivamente su entorno, finalmente la mayoría de los encuestados consideran estar de acuerdo en que los aspectos abordados en la construcción de la política RSE inicial son suficientes e integran un buen actuar y practicas socialmente responsables dentro de la Entidad, solo un encuestado afirmo estar Ni de acuerdo, ni en desacuerdo con lo planteado en este proyecto.

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Esta sección abordaba preguntas que buscaban identificar a nivel social cuales son las fortalezas que tiene la Entidad y como a través de estas puede tener un inicio de partida en la construcción de proyectos sociales a favor de comunidades vulnerables y que integren la Política RSE inicial para la Sociedad de Activos Especiales SAS, a continuación se relacionan los aspectos más relevantes de estos resultados:

Tabla 6. Resultados cuestionario sección Materia Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

PARTICIPACION ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD		DIRECTIVO	COLABORADOR	TOTAL	
¿En materia social que aspectos considera debe abordar principalmente la política RSE diseñada para la SAE?	Entrega de bienes a favor de comunidades vulnerables	5	5	10	
	Formalización de depositarios	0	0	0	
	Proyectos sociales con alianzas publico-privadas	2	3	5	
	Inclusión Laboral	2	0	2	
	Otra.	0	0	0	
PARTICIPACION ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD		DIRECTIVO	COLABORADOR	TOTAL	
¿Considera que la implementación de la Política RSE para la SAE puede incidir en su nivel de liderazgo e influencia social en el país?	Totalmente de acuerdo	3	4	7	
	De acuerdo	2	2	4	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	0	1	
	En desacuerdo	0	0	0	
	Completamente en desacuerdo	0	0	0	
PARTICIPACION ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD		DIRECTIVO	COLABORADOR	TOTAL	
¿Cree que la Entidad dentro de su política de RSE debe implementar programas con algún tipo de beneficios que favorezca a comunidades vulnerables como: niños, población afrodescendiente, pueblos indígenas, entre otros?	Totalmente de acuerdo	5	5	10	
	De acuerdo	1	1	2	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0	
	En desacuerdo	0	0	0	
	Completamente en desacuerdo	0	0	0	







Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

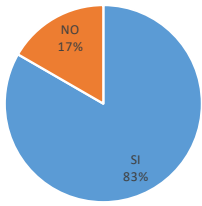
El **56%** de los participantes considera que principalmente la política RSE diseñada para la Entidad debe abordar en materia social la Entrega de bienes a favor de comunidades vulnerables, un **22%** establecer proyectos sociales con alianzas público-privada, esto confirma la necesidad de establecer una política que integre estas acciones socialmente responsables en la SAE y que realmente aporten en el cumplimiento de su nueva misión y visión, buscando la creación de valor público, social y ambiental a través de un sistema económico productivo, distributivo y participativo que sea sostenible e integral y aporte al cumplimiento de las metas planteadas por el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026; a su vez el **22%** restante opina que la inclusión laboral, en este aspecto se destaca que tanto Directivos como Colaboradores cuentan con perspectivas similares para los dos primeros aspectos, sin embargo, en el aspecto de Inclusión laboral fueron algunos Directivos quienes opinaron abordar este aspecto principalmente, lo que evidencia el pensamiento empático de estos funcionarios sobre este tema y como esta política puede aportar en la reducción de desigualdades y/o barreras de tipo social, actitudinal, cultural, o económica al interior de la Entidad. De igual forma, estas acciones pueden ser un referente para que otras Entidades Públicas opten por implementar este tipo de políticas o al menos sean conscientes de la gestión que puedan desarrollar en la construcción de una Sociedad más justa y equitativa.







Ambiente

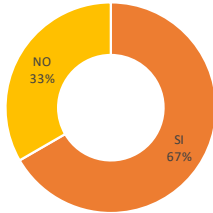
Esta sección evaluaba la percepción de las audiencias acerca de las gestión ambiental de la Entidad los aspectos abordados por la política RSE planteada:

Tabla 7. Resultados cuestionario sección Materia Ambiente

AMBIENTE	DIRECTIVO	COLABORADOR	TOTAL
¿Cree usted que dentro del marco de su Política RSE la Entidad debe fortalecer el desarrollo de actividades enmarcadas en la promoción del cuidado ambiental y la reducción de impactos negativos generados en el desarrollo de su gestión?	SI  6	 4	 10
	NO  0	 2	 2



AMBIENTE	DIRECTIVO	COLABORADOR	TOTAL
¿Conoce usted como la SAE implementa acciones que aporten favorablemente la sostenibilidad y el cuidado al medio ambiente dentro de las actividades administrativas y operativas que ejecuta?	SI  5	 3	 8
	NO  1	 3	 4



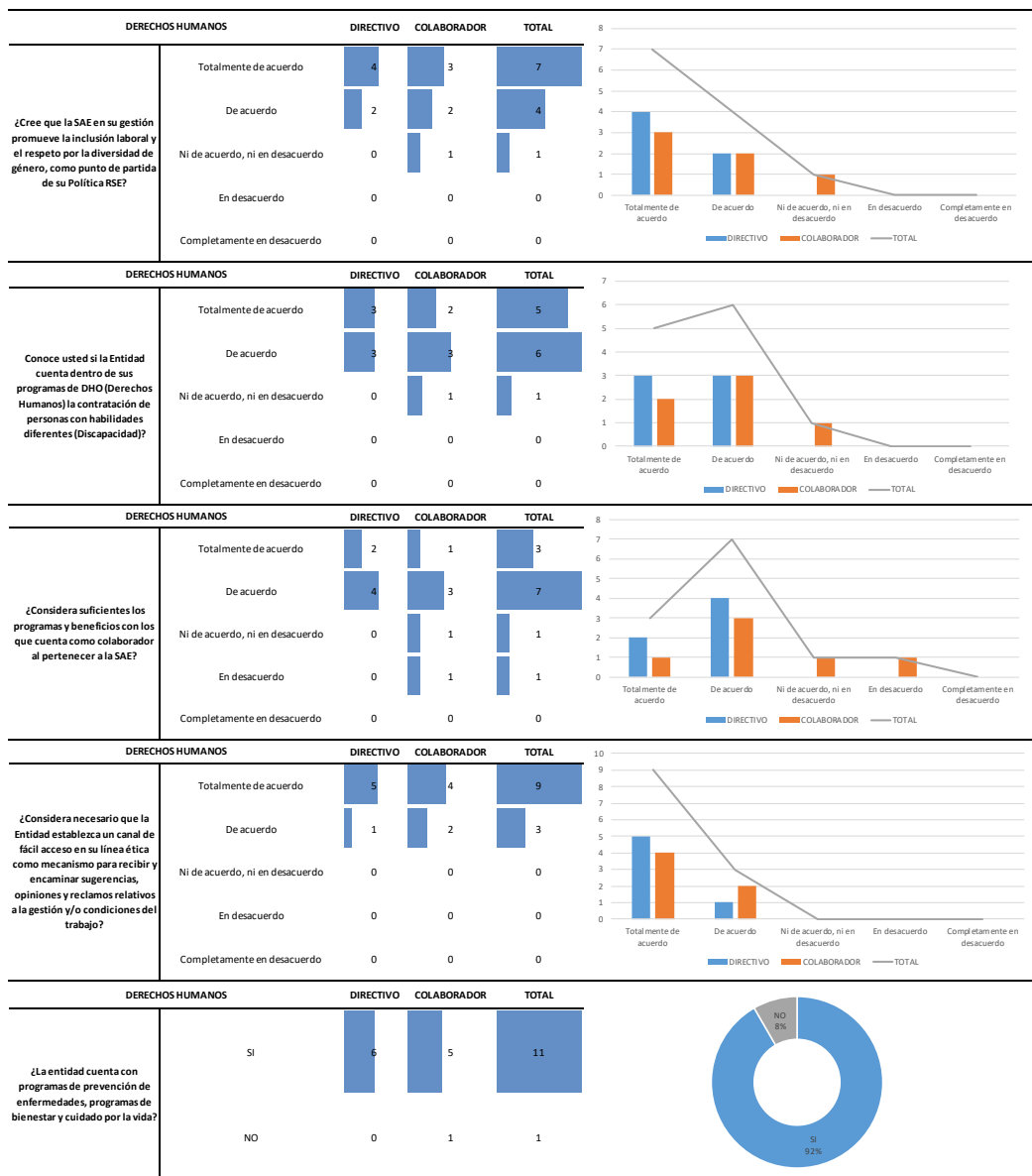
Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Los resultados obtenidos evidencian que la SAE debe fortalecer las acciones que ha implementado en el marco del cuidado ambiental y la reducción de impactos negativos en el desarrollo de su objeto social teniendo en cuenta que un **83%** de los participantes opinan que *SI* contra un **17%** que opina que *NO*, si bien tanto a nivel directivo y operativo reconocen que han sido establecidas medidas que aporten a la sostenibilidad de la Entidad y al cuidado del medio ambiente, estas acciones son en menor medida por lo que es importante lograr una eficiente gestión ambiental a través de un Sistema de Gestión Ambiental robusto que involucre todas esas acciones y programas, pero de una manera más practica y medible para ser integrado dentro de la política RSE para la Sociedad de Activos Especiales SAS.

Derechos Humanos

Esta sección abordaba preguntas que permitieran identificar la percepción de los participantes acerca de las acciones internas implementadas por la Entidad frente a la gestión del talento humano y/o contratistas, se evidencian los siguientes resultados:

Tabla 8. Resultados cuestionario sección Materia Derechos Humanos



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Los resultados destacan las fortalezas que tiene la SAE frente a este ámbito, teniendo en cuenta que reconocen la labor desarrollada por la Entidad en temas de inclusión laboral, contratación de personas en condición de discapacidad, se observa que tanto a nivel directivo y colaboradores consideran suficientes los beneficios y programas a favor del mejoramiento de la calidad de vida, así como el cuidado y prevención de enfermedades para sus colaboradores, situación que evidencia que la Entidad ha tomado las medidas

necesarias y pertinentes para la protección de los derechos de sus trabajadores, dando valor a la gestión y labor su talento humano y velando por su bienestar, por lo que estas medidas pueden ser integradas dentro de la Política RSE inicial. No obstante, la Entidad debe fortalecer los mecanismos para interponer algún tipo de reclamo, sugerencia u otro por parte de los colaboradores acerca de la gestión del talento humano y condiciones laborales, siendo esta una oportunidad de mejora para integrarla dentro de la metodología de la Política.

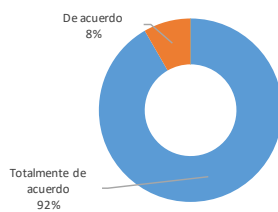
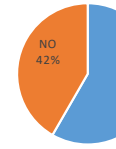
Practiclas Justas de Operación

Esta sección abordaba preguntas acerca de la gestión de la Entidad y la implementación procesos de innovación que generen una eficiencia en sus procesos:

Tabla 9. Resultados cuestionario Practiclas justas de Operación

PRACTICLAS JUSTAS DE OPERACIÓN		DIRECTIVO	COLABORADOR	TOTAL
¿Cree usted que con la implementación de esta Política de RSE la SAE puede mejorar su reputación y credibilidad como Entidad del Gobierno?	Totalmente de acuerdo	▲ 6	▲ 5	▲ 11
	De acuerdo	▼ 0	▼ 1	▼ 1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	▼ 0	▼ 0	▼ 0
	En desacuerdo	▼ 0	▼ 0	▼ 0
	Completamente en desacuerdo	▼ 0	▼ 0	▼ 0

PRACTICLAS JUSTAS DE OPERACIÓN		DIRECTIVO	COLABORADOR	TOTAL
¿Considera usted necesario la creación de una dependencia o área que se encargue de la formulación, evaluación y seguimiento de una Política de RSE dentro de la Entidad?	SI	★ 2	★ 5	★ 7
	NO	★ 4	★ 1	★ 5

Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

En los resultados obtenidos se observa que los participante en un 92% están *Totalmente de acuerdo* y un 8% está *De acuerdo*, evidenciándose que la implementación de la política RSE favorecerá la reputación y credibilidad de la Entidad, teniendo en cuenta, la estigmatización que ha sufrido la SAE por el desarrollo de su actividad económica y dinámica del negocio en el que opera, por lo se busca que las medidas iniciales que se planteen impacten positivamente el actuar de la entidad tanto a nivel interno como nivel externo, especialmente en el mejoramiento de la opinión pública sobre la gestión de la SAE. Ahora bien frente, las opiniones se encuentran divididas frente a la creación de una

gerencia que supervise e implemente esta política de RSE en la Entidad, un **58%** opina que *SI* y un **42%** opina que *NO*, entrando aún más en detalle sobre los resultados de esta inquietud son los directivos quienes opinan en mayoría que no ve necesario la creación de esta área, mientras que los colaboradores si lo ven necesario, esto nos da a entender que para los colaboradores es importante que esta estrategia sea dirigida por un departamento conformado con personal idóneo y especializado que garanticen el éxito y cumplimiento de las acciones planteadas y que integran esta política.

A, continuación se presenta el análisis cualitativo a las preguntas abiertas desarrolladas en el instrumento:

Tabla 10. Análisis cualitativo preguntas cuestionario aplicado

Categoría	Pregunta	Respuesta		Análisis
		Directivo	Colaborador	
Participación Activa y desarrollo de la comunidad	¿Qué tipo de proyectos sociales propone usted para beneficio de poblaciones en condición de vulnerabilidad o cuidado al medio ambiente, que de valor a la Política RSE de la Entidad que se busca implementar?	Entregar casas y convertirlas en comedor comunitarios, o casas de albergues para esta población	Voluntariado en colegios y embellecimiento de su infraestructura, para aquellos ubicados en zonas de escasos recursos del país	La mayoría de los participantes consideran importante la destinación de bienes que administra la Entidad a favor de proyectos sociales que beneficien comunidades vulnerables del país. De igual forma la implementación de proyectos sociales y programas de voluntariado que cuenten con la participación de los colaboradores de la Entidad. De igual forma se evidencia que es importante la capacitación y socialización de este nuevo enfoque por parte de la entidad como una oportunidad para promover una cultura social e inclusiva y fortalecer su gestión del conocimiento.
		Jornadas de arborización	Destinar predios bajo la Administración de SAE para Casas culturales - Centros para Adultos mayores - Albergues de paso para habitantes de calle	
		Disposición de bienes para fundaciones a favor de las mujeres y primera infancia	Capacitación con oportunidades para personas en condición de pobreza.	
		Proyectos inmobiliarios y de apoyo a la construcción de infraestructura, por ejemplo, acueducto tierra bomba	Realizar proyectos con colegios de bajos recursos que se encuentren en municipios	
		Entregas de bienes a población vulnerable	Construcción de escuelas, talleres para los niños, cursos para las familias de escasos recursos para mejorar su calidad de vida	
		Constituir asociaciones que agrupe población vulnerable para que puedan gerenciar sociedades activas a nivel región	Programas de educación que la SAE aporte a la educación de todos los jóvenes	
Derechos Humanos	¿La entidad cuenta con programas de prevención de enfermedades, programas de bienestar y cuidado por la vida? Si respondió SI a la anterior pregunta, indique ¿Qué programas conoce?	charlas de prevención, contamos con programas de bienestar, auxilios,	Manejo residuos, pausas activas , entre otros	Se identifica que tanto Directivos como colaboradores tienen pleno conocimiento sobre los programas de bienestar, prevención y cuidado por la vida implementados en la Entidad, lo que demuestra que se han generado mecanismos positivos para el cuidado y prevención de la salud para sus trabajadores, esto demuestra el interés de la Entidad por el bienestar y salud de sus empleados, habiendo abordado este aspecto previamente, el cual puede ser integrado dentro de su política de RSE con estas medidas inicialmente establecidas.
		Semana de la Salud	Auxilio para el fomento de la Educación Superior - Descansos remunerados por cumplimiento de horario - Descansos de Semana Santa y fin de año	
		Charlas informativas, semana de la salud, pausas activas	GYM, Exámenes médicos periódicos, Campañas de sensibilización por el cuidado.	
		Gimnasio, exámenes anuales, jornada de la salud, auxilios económicos para estudio, día para compartir en familia, entre otros.	charlas sobre el cáncer de mama y como prevenirlo	
		Prevención de cáncer , próstata, salud visual	Pausas activas, bici SAE, GIM	
	El de cáncer	Ninguno		

		BICI SAE, menor uso de vehículos disminuye el impacto ambiental	N/A	
Ambiente	¿Cree usted que dentro del marco de su Política RSE la Entidad debe fortalecer el desarrollo de actividades enmarcadas en la promoción del cuidado ambiental y la reducción de impactos negativos generados en el desarrollo de su gestión? SI respondió SI a la anterior pregunta indique si ¿Conoce alguna de estas actividades o cual propone?	Jornadas de arborización	Trabajo en casa - Teletrabajo - Incentivar el uso de la bicicleta	Se evidencia que tanto Directivos como colaboradores consideran que deben fortalecerse las acciones en el marco de la gestión ambiental al interior de la Entidad, sin embargo, no desconocen que se han implementado acciones para mitigar estos impactos negativos, los participantes plantean algunas ideas interesantes que serán recogidas para dar un valor agregado en el diseño de la Política RSE para la Entidad.
		Charlas disposición final de residuos, programa cero papel, programa uso eficiente del agua	Generar el menor impacto los recursos ambientales, como reducción de energía, agua luz y quema de combustibles, a través del trabajo en casa.	
		Propuesta: Compras públicas sostenibles	la empresa a los funcionarios incentiva el uso de la bicicleta para así bajar las emisiones de CO2	
		Fortalecer política de cero papel y destinación final de equipos frente a temas ambientales	Implementar acciones más eficientes frente a la racionalización de sus recursos y su uso eficiente	
		En los pliegos de los procesos de selección	Ninguna	
Ambiente	¿Conoce usted como la SAE implementa acciones que aporten favorablemente la sostenibilidad y el cuidado al medio ambiente dentro de las actividades administrativas y operativas que ejecuta? SI respondió SI a la anterior pregunta indique si ¿Conoce alguna de estas actividades ?	Programa de cero papel , programa ahorro y uso eficiente agua y energía	Un Programa semillero que motive a la generación de nuevas ideas dentro de la entidad y fortalezca la gestión del conocimiento.	Se identifica que a nivel directivo conocen algunas de las medidas implementadas por la Entidad para el cuidado al medio ambiente, esta audiencia propone la promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte y reducción de costos a nivel operativos especialmente en el desarrollo de comisiones a nivel nacional. En cuanto a los colaboradores se destaca que proponen nuevas ideas particularmente en promover el desarrollo de nuevas ideas planteadas por ellos mismos a través de la creación programas semillero, también fomentar la innovación en la Entidad que impacte en el uso eficiente de los recursos y en la optimización de los procesos.
		Reciclaje, separación de materiales, programas de ahorro	Promover la participación de los colaboradores en la generación de proyectos innovadores que mejoren la gestión de la Entidad	
		Fomentar el uso de bicicleta como medio de transporte, reducir costos de operación en el desarrollo de comisiones de servicio a nivel nacional	Campañas y capacitaciones con incentivos a sus colaboradores.	
		N/A	Fomentar la participación de los empleados en una lluvia de ideas	
		Reciclaje	Apoyar las idea nuevas y creativas de los funcionarios	
		En los procesos de selección	Se requiere una organización interna de todas las áreas.	
Practicas justas de operación	¿Como se beneficiaría SAE con la implementación de un programa de innovación?	Ser una entidad referente en el sector público y mejorar su gestión	Buscar alianzas con otras entidades	La tendencia en las respuestas de esta pregunta para la SAE al implementar un programa de innovación beneficiaria a la SAE es la optimización y mejora de sus procesos para una gestión eficiente, cumplimiento y mejora en sus resultados, esto aspecto también facilitaría la generación de información precisa y coherente, lo que posteriormente le implique un reconocimiento de marca y ser un referente en el sector público. Hasta el momento la SAE no ha contemplado medidas que aborden este aspecto lo que puede considerarse como una debilidad y una oportunidad de mejora para que a largo plazo sea integrado dentro de la Política RSE y en el marco de una gestión eficiente y sostenible.
		Mejora de procesos y mayor productividad	Optimizando los tiempos de respuesta a las solicitudes remitidas por las áreas	
		Generación de información correcta, optimización de los procesos	En el mejoramiento de sus procedimientos y gestión.	
		Mejora la eficiencia y gestión de los equipos, incentiva la formación y permite contar con profesionales con capacidades transversales	fortalece la gestión del conocimiento para los empleados	
		Reconocimiento de marca	Tendría una mayor variedad de personas con iniciativas que aportarían de al desarrollo de entidad	
		Mejora en los resultados	Beneficiaria a la empresa en su cumplimiento y organización para lograr los resultados de manera eficiente	
Practicas justas de operación	¿Considera usted necesario la creación de una dependencia o área que se encargue de la formulación, evaluación y	Por la responsabilidad y la complejidad que abarca este tema, principalmente por el seguimiento permanente y entrega de resultados que deben generarse en la implementación de esta política.	N/A	Las dos audiencias, tanto directivos como coinciden en su mayoría en que es necesario que un área directamente sea la encargada de la formulación, evaluación y seguimiento a la política RSE que establezca la Entidad, teniendo en cuenta que es un tema complejo y que aborda una

seguimiento de una Política de RSE dentro de la Entidad?. Si respondió SI a la pregunta anterior, por favor justifique su respuesta.	NO, porque se encuentra a cargo de la Gerencia de Talento Humano	Teniendo en cuenta que la información e implementación de una política de RSE abarca diferentes aspectos de gran magnitud, se hace necesaria la creación de una dependencia que se encargue de controlar, evaluar y ejecutar las actividades contempladas en esta política.	normativa jurídica, ambiental y corporativa, por lo que debe ser manejado por profesionales con la idoneidad y experiencia requeridas para su gestión y desarrollo.
	N/A	Crear una coordinación enfocada en la Política RSE.	
	Sin embargo si debería contar con gente especializada en el tema , una asesoría externa o el perfil requerido	Ya que un área específica tiene más precisión de los problemas y puede brindar una solución	
	Es importante incorporar frente a la responsabilidad social las preocupaciones socio ambientales por ende es importante tener equipo que realice seguimiento continuo e implemente cultura y sensibilización frente a dicha política	Ya que es un tema tan amplio y de tanta importancia para la SAE se debe tener un mayor control de las acciones realizadas relacionadas con la política de RSE	
	N/A	Ya que teniendo un área que sea responsable de esta política ayudaría a mantener el control y el seguimiento de todas la áreas que componen la entidad con el fin de lograr y aportar a esa sostenibilidad y responsabilidad social	

Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

IMPACTO EN LOS GRUPOS DE INTERES

Los stakeholders o grupos relacionados son aquellos que comparten algún tipo de vínculo o de actividades que de manera directa o indirecta influyen en la toma de decisiones en las organizaciones, estos pueden ser desde internos como los colaboradores y accionistas, como externos clientes, proveedores y la sociedad en general.

Para la empresa SAE dentro de su visual en referente a la Responsabilidad empresarial, es importante el bienestar, la confianza y el crecimiento de la cadena de valor con sus grupos de interés, las expectativas, la satisfacción de las necesidades, la rentabilidad, el resultado de procesos efectivos y eficientes con personal altamente capacitado es el compromiso del plan estratégico del 2030.

A continuación, se describe los grupos de interés de la empresa SAE y su impacto:

Figura 10. Impacto en stakeholders para la Sociedad SAE



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

POLITICA DE RESPONSABILIDAD PARA LA SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES S.A.S

La SAE desarrollara la siguiente política con el fin de orientar desde su estrategia la adopción de lineamientos integrales y sistémicos e indica la forma en que esta Esntidad involucra los ODS en el plan de acción institucional, el funcionamiento y la operación de sus procesos y actividades ordinarias, según los componentes priorizados en el diagnóstico realizado previo a la formulación de la presente política.

Objetivo General

Asegurar un compromiso con el establecimiento de acciones que aporten al desarrollo ambiental, en el marco de la misión y estrategias de la SAE, fortalecer la cultura ambiental organizacional en relación con los diferentes grupos de interés, promover la conservación, ahorro y uso eficiente de los recursos naturales en el desarrollo de sus actividades.

Objetivos específicos

Fortalecer el conocimiento de la SAE sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas del sector en el que opera.

Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.

Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de RSE en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.

Asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia de la SAE, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.

Una vez analizado el contexto y dinámica del negocio en el que opera la SAE, e identificando sus fortalezas y debilidades, la política es abordada de la siguiente manera:

Figura 11. Diseño de Política de Responsabilidad Social para la SAE SAS



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Las generalidades de la Política de Responsabilidad Social Empresarial planteada a la Sociedad de Activos Especiales SAS se encuentra contenido dentro del informe ejecutivo que sera entregado a esta Entidad.

Los siete Principios de Responsabilidad Social Empresarial en concordancia con los grupos de interés para la sociedad SAE

De acuerdo a la norma internacional ISO 26000 (ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social 2014) la cual comprende las directrices para la implementación de la responsabilidad empresarial en las empresas, la Sociedad de Activos Especiales SAS se acoge a los siguientes 7 principios fundamentales:

Figura 12. Principios de Responsabilidad Social Empresarial para la SAE SAS



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

PLAN DE INTERVENCION

A continuación, se detalla las fases de implementación de la política RSE propuesta para la Sociedad de Activos Especiales, así como su Plan de Acción

Fases de la implementación

Las siguientes son las fases de implementación para la política RSE:

Figura 13. Fases de implementación Política RSE de la SAE SAS



Fuente: elaboración propia de los autores, 2023

Teniendo en cuenta las fases establecidas para la implementación de la Política RSE para la Sociedad de Activos Especiales, se estableció un plan de acción que define objetivos, actores, plazos, estrategias, recursos y métrica que permita ejercer un seguimiento constante y efectivo, en el anexo B. Plan de Acción, se detalla lo mencionado anteriormente. Finalmente, se estructura el siguiente Cuadro de Mando Integral para la Política RSE de la Sociedad de Activos Especiales SAS:

DIMENSIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULACIÓN	FRECUENCIA	EXCELENTE	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Económica	1. Comunicación efectiva 2. Gestión de quejas y reclamos 3. Excelencia en la prestación de servicios en la administración de activos especiales	Indicador de quejas y reclamos	No. quejas mensuales/ No. quejas anual	Mensual	< 5%	>5% - 15%	>15%
		Percepción externa	% favorable opinión publica	Anual	> 80%	>60% - <80%	>60%
		Índice de sostenibilidad	$(U_{NET2} - U_{NET1} / U_{NET1}) * 100$	Anual	>15%	>5% - >15%	<5%
	1. Creación del área de implementación de RSE	Validación financiera	Valor presupuesto ejecutado / Valor presupuesto entregado	Trimestral / Acumulado	$\geq 30\%$	20% - 30%	<20%
		Plan de Responsabilidad Social Empresarial	No. de actividades ejecutadas / No. total de actividades planeadas	Semestral	> 80%	>60% - <80%	>60%
		Inclusión Laboral	No. de personas en condición de discapacidad / No. Total de empleados contratados	Anual	$\geq 10\%$	>5% - $\leq 10\%$	<5%
		Equidad de Genero	No. de mujeres en cargos directivos / No. total de cargos directivos	Anual	> 40%	$\geq 30\%$ - 40%	<30%
Social	1. Cumplimiento de los DDHH 2. Implementar los ODS aplicables al bienestar y calidad de vida 3. Programas de desarrollo, generación de Talento, promociones y Liderazgo 4. Programa de Innovación	Grado de satisfacción del personal	Calificaciones en encuesta de clima organizacional/ No. Personal encuestado	Anual	> 70%	$\geq 50\%$ - $\leq 70\%$	<50%
		% Cumplimiento del Programa de capacitación	No. De capacitaciones realizadas / No. De capacitaciones programadas en el Programa	Trimestral	> 80%	>60% - <80%	>60%
		Efectividad de las capacitaciones realizadas	# personas capacitadas/total planta personal x 100%	Semestral	> 75%	>60% - <75%	<60%
		% de Rotación laboral	$(\# \text{ cambios de personal en el periodo} - \# \text{ cambios de personal en el periodo anterior}) / \# \text{ cambios de personal en el periodo anterior} \times 100\%$	Trimestral	< 5%	>5% - 15%	>15%
		Accidentes Laborales	Número de accidentes de trabajo que se presentaron en el mes / Número de trabajadores en el mes) * 100	Mensual	< 5%	>5% - 15%	>15%
		Oportunidades laborales	No. personas contratadas entre los 18 y 28 años / No. total personas contratadas	Anual	$\geq 10\%$	>5% - <10%	<5%
	1. Apoyar a la comunidad y fomentar la economía local 2. Implementar programas con mirada de los ODS con impacto al trabajo decente y crecimiento económico, educación de calidad, fin de la pobreza y comunidades sostenibles	Fomento de Proyectos sociales	Beneficios destinados a proyectos sociales / Resultado del ejercicio antes de descontar las inversiones sociales	Anual	$\geq 10\%$	>5% - <10%	<5%
		Jornadas de voluntariado	No. Horas Voluntariado / Horas mes	Mensual	> 10%	>5% - <10%	<5%
		Participación de voluntariado	No. voluntarios / No. total de empleados contratados	Anual	$\geq 5\%$	>2% - <5%	<2%
		Mano de obra de comunidades locales	No. total de trabajadores procedentes de comunidades locales / No. total de trabajadores contratados	Anual	$\geq 5\%$	>2% - <5%	<2%
Ambiental	1. Implementación del área de gestión ambiental 2. Gestión de recursos y programas de cuidado e impacto al medio ambiente	% Cumplimiento del Programa de Gestión Ambiental	No. De actividades del Programa ambiental realizadas/ Total de actividades programadas	Semestral	> 70%	$\geq 50\%$ - $\leq 70\%$	<50%
		Consumo de energía eléctrica	$(\text{Consumo del periodo anterior KW} - \text{Consumo periodo actual KW} / \text{Consumo del periodo anterior Kw}) \times 100$	Semestral	% 10% < periodo anterior	>5% - <10%	<5%
		Producción Residuos ordinarios	$(\text{Producción periodo anterior m3} - \text{Producción periodo actual m3} / \text{Producción periodo anterior m3}) \times 100$	Trimestral	5%	>5% - 15%	>15%
		Producción Residuos aprovechables	$(\text{Kg de residuos reciclables aprovechados} / \text{Kg de residuos ordinarios producidos}) \times 100$	Trimestral	50%	>30% - <50%	>30%

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

La implementación de una política de Responsabilidad Social Empresarial genera beneficios en la sostenibilidad de las empresas de manera tangible e intangible, la creciente en la cadena de valor permite mejorar su imagen corporativa, que mediante la confianza y credibilidad ante los grupos de interés se verá reflejado en el crecimiento del portafolio de servicios, clientes y reconocimiento ante las diferentes empresas que lo han incorporado en sus objetivos estratégicos.

La Política de Responsabilidad Empresarial en concordancia con los ODS mundial tiene un impacto al bienestar y calidad de vida de sus colaboradores y la sociedad en general, el compromiso por el cumplimiento de los DDHH es el pilar fundamental de toda empresa, las empresas que protegen el cumplimiento de los DDHH están evolucionando y mejorando constantemente, el trabajo digno, el respeto por los demás genera en los colaboradores sentido de pertenencia y mayor productividad, en cuanto a la sociedad con las personas vulnerables, les permite mejorar su calidad de vida y el acceso a mayores oportunidades, crecimiento económico en el sector y el reconocimiento del estado.

El Diagnostico realizado a la empresa SAE mediante las directriz de la norma ISO 26000, se puede concluir que la Sociedad de Activos Especiales SAE SAS cuenta con Pilares estructurados con capacidad de dar respuesta y gestionar los retos evidenciados para encaminar la implementación de la Política de Responsabilidad Empresarial, el compromiso de los Directivos y accionistas de la SAE es de suma importancia y se puede evidenciar en la planeación estratégica de los próximos 4 años, donde es evidente el interés, la asignación de los recursos y la concientización de los beneficios que trae su implementación.

Recomendaciones

De acuerdo al compromiso y el interés de la Sociedad de Activos Especiales S.A.S en referente a la Responsabilidad Social Empresarial, se sugiere la necesidad de crear un área exclusiva en supervisar y gestionar la implementación de la Política RSE y la articulación con las diferentes áreas de la empresa, esta se requiere en sus inicios mientras sea necesario para la ejecución del proyecto, así como también es importante tener en cuenta que se debe ejecutar la división del nuevo área de Gestión ambiental encargado de la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Las personas que son seleccionadas para la conformación del equipo gestor de la Política RSE, debe ser formado previamente en la norma ISO 26000, contar con perfil en conocimiento en Gerencia Estratégica y RSE. En cuanto al equipo que hará parte del Área de gestión ambiental, es ganador la participación de aprendices del SENA en gestión ambiental como soporte al Jefe encargado, de esta manera contribuye como se ha mencionado en el apoyo a los jóvenes y a la sociedad en incentivar la educación y la generación de empleo.

El seguimiento a los indicadores, se recomienda conformar la mesa del comité ejecutivo, de manera que se pueda tener medición, control y seguimiento para identificar las posibles pérdidas y como establecer planes de mejora en el momento que algún indicador se salga de la meta.

Referencias

Albarracín, Y. 2019 Plan de Responsabilidad Social Empresarial Grupo Empresarial Activos S.A.S. [Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y RSE, UNAD].

Drucker, P. (1995) *La Gestión En Un Tiempo de Grandes Cambios*. Editorial Edhasa. Barcelona, España.

Empresas Públicas de Medellín “EPM” (2022). Informe de sostenibilidad 2022.

<https://cu.epm.com.co/Portals/institucional/apertura-informativa/informe-gobierno-corporativo-31-de-mayo.pdf>

Fundación Centro de recursos ambientales de Navarra (2010) Guía para la realización de diagnósticos RSE en PYMES.

https://www.mas-business.com/docs/guia_diagnostico.pdf

GENSA (2022). Informe de Sostenibilidad 2022.

<https://gensa.com.co/wp-content/uploads/2023/06/Gensa-Informe-de-Sostenibilidad-2022.pdf>

Grupo Nutresa (2022). Informe Integrado Grupo Nutresa 2022

https://data.gruponutresa.com/informes/Informe_integrado_2022-Grupo_Nutresa.pdf

Organización Internacional de la Normalización (2010) ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social 2014 https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf

Roa, K. 2021 *Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Concremack como herramienta de gestión*. [Tesis de Ingeniería Industrial, UNAD]

Sociedad de Activos Especiales SAS (2020). Recuperado de https://www.saesas.gov.co/nuestra_entidad/quienes_somos

A. Anexo. Plan de Mitigación de Riesgos

Aspecto	No.	Riesgo	Tipología de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
DERECHOS HUMANOS	R1	Violación de los derechos humanos en la Entidad para alguno de sus colaboradores y/o contratistas	Gestión	Baja	Mayor	Realizar plenarios periódicas para revisar la gestión de los comités de convivencia y Comité de Responsabilidad social Empresarial, así como las sugerencias, reclamos o peticiones elevadas a este comité acerca de la violación de derechos laborales o humanos.
	R2	Divulgación de información sensible o datos personales asociados al personal y contratistas vinculados en la Entidad.	Gestión	Baja	Moderado	Estricto cumplimiento de la Política de tratamiento de datos y diligenciamiento de Consentimientos informados. Fortalecer los Sistemas de Información y los controles de Seguridad de la información con el fin de evitar fugas de información sensible y confidencial. Capacitaciones a los empleados, socializando la política y las restricciones sobre el manejo de información sensible y de datos personales.
	R3	No reconocer el enfoque diferencial con los grupos de interés	Gestión	Muy baja	Menor	Aplicar un Método de análisis, acción y evaluación que tenga en cuenta la diversidad y desigualdades de las poblaciones para brindar una atención integral, protección y garantías de derechos que genere respuestas institucionales y comunitarias eficientes.
SOCIAL	R4	Recursos insuficientes para la generación de proyectos sociales a favor de las comunicades vulnerables	Gestión	Media	Mayor	El Comité de Responsabilidad Social Empresarial a través de reuniones bimensuales verificara el estado financiero sobre el presupuesto estimado para el desarrollo de la política, con el fin de ejercer seguimiento estricto a la ejecución de estos recursos.
	R5	Afectación reputacional que impacte desfavorablemente la estrategia misional de la Entidad.	Continuidad del negocio	Media	Catastrófico	Realizar encuestas de percepción anuales para conocer la opinión pública de la Entidad sobre su gestión.
	R6	Divulgación de información incoherente y de mala calidad	Gestión	Baja	Mayor	FortaleceR los puntos de control y verificación de informes antes de ser publicados, establecer un Comité de validación que
AMBIENTAL	R7	Generación de multas por la implementación errónea de alguna práctica ambiental sin cumplir la normatividad vigente	Gestión	Baja	Moderado	Contar con una Asesoría externa legal con la suficiente experiencia e idoneidad acerca del manejo de conceptos, normas y leyes sobre aspectos ambientales a nivel nacional e internacional.
	R8	Inadecuada disposición final de los residuos por desconocimiento del personal encargado.	Gestión	Alta	Mayor	Capacitaciones periódicas sobre el manejo adecuado de recursos a todos los funcionarios con base en los lineamientos aplicables a la normatividad vigente.

B. Anexo. Plan de acción

Dimensión	Stakeholders	Objetivo	Estrategia	Plazo	Recursos	Indicador	Seguimiento	Responsable
Económica	Cientes- Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación efectiva 2. Gestión de quejas y reclamos 3. Excelencia en la prestación de servicios en la administración de activos especiales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de informes sostenibles anualmente 2. Transparencias y seguridad de la información 3. Diagnóstico y gestión del seguimiento en las quejas y reclamos 4. Creación de alianzas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos 	16 meses	Personal asignado para la implementación del programa	Indicador de quejas y reclamos	Mensual	Oficina de Comunicaciones y Atención al ciudadano
	Accionistas - Directivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del área de implementación de RSE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación, ejecución, validación y mejoramiento de la implementación de la Política de responsabilidad social empresarial 2. Gobernanza de la estrategia de la sostenibilidad 2. Estrategia 2030, Gestión del cumplimiento de los ODS y el aporte a la sostenibilidad del negocio 3. Análisis de Materialidad y grupos relacionados 	24 meses	Presupuesto asignado al área encargada Personal asignado para la gestión	Indicador de personas beneficiadas con los programas ayuda a las comunidades Indicador de Instituciones educativas beneficiadas Indicador de Mujeres y personas con habilidades distintas (discapacidad) contratados en la organización. Auditorías internas del programa de Sostenibilidad	Mensual- semestral	Vicepresidencia Administrativa y Financiera

Social	Colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de los DDHH 2. Implementar los ODS aplicables al bienestar y calidad de vida 3. Programas de desarrollo, generación de Talento, promociones y Liderazgo 4. Programa de Innovación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de programas de EFR 2. conformación del comité de diversidad e inclusión 3. Gestionar buenas prácticas de selección y contratación 4. Conformación del comité de convivencia 4. Programas de capacitación sobre el Tema DDHH 5. Gestión de las acciones derivadas de la encuesta de Factor psicosocial y clima 6. Formaciones de colaboradores, programas de plan carrera que incluya estudios para el desarrollo del talento de los colaboradores 7. Programas de pasantías entre las áreas para incentivar el desarrollo de habilidades, 8. Creación del programa de innovación y éxitos de los colaboradores, implementación de mejoras que permitan incentivar a los colaboradores. 9. Programas de Aprendices SENA 10. Fortalecimiento del Área de SST en sus diferentes programas de promoción y prevención del cuidado por la vida. 	12 meses	Personal asignado para la implementación de los programas	<p>Medición de clima indicador de contratación mujeres y personas con capacidades distintas (discapacidad) Indicador de Horas capacitación seguimiento al presupuesto Indicador de Éxitos y mejoras Indicador de Pasantías y promociones Indicador de Jóvenes beneficiados Índice de accidentalidad en vinculados y terceros Indicador de cumplimiento de programas de salud</p>	Mensual-semestral	Gerencia de Talento Humano
	Comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a la comunidad y fomentar la economía local 2. Implementar programas con mirada de los ODS con impacto al trabajo decente y crecimiento económico, educación de calidad, fin de la pobreza y comunidades sostenibles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades de desarrollo de la comunidad a través de la generación de empleo 2. Contratación de personas con vulnerabilidad, discapacidades 3. Apoyo a proyectos de la comunidad con impacto educativo, apoyo a la juventud, medio ambiente y personas vulnerables como los de la tercera edad. 4. Programas de voluntariado 	24 meses	Presupuesto asignado al área encargada Personal asignado para la gestión	<p>Medición de contratación horas voluntariado Presupuesto y ejecución de los proyectos</p>	Mensual	Gerencia de Proyectos Especiales

<p>Ambiental</p>	<p>Comunidad, colaboradores, entes de control, Ministerio del ambiente</p>	<p>1. Implementación del área de gestión ambiental 2. Gestión de recursos y programas de cuidado e impacto al medio ambiente</p>	<p>1. Ejecución de la política de Gestión ambiental 2. Conformación del equipo profesional del área de Gestión ambiental 3. Elaboración de los objetivos, metas, indicadores y seguimiento de Gestión ambiental 4. Planeación de los programas de Gestión ambiental internos y externos 5. Gestión de la implementación de la normatividad y certificaciones</p>	<p>24 meses</p>	<p>Presupuesto asignado al área encargada Personal asignado para la gestión</p>	<p>Cumplimiento al cronograma de ejecución de la nueva área Indicadores de consumos Indicador de reciclajes y aprovechamiento de residuos Seguimiento al presupuesto y ejecución de los proyectos</p>	<p>Mensual</p>	<p>Gerencia Talento Humano Área de Responsabilidad Social Empresarial</p>
-------------------------	---	--	--	-----------------	---	---	----------------	---

