

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA
EL ÁREA DE COOPERACIÓN Y OFERTA INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA
DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO-SECRETARÍA DE
GOBIERNO-ALCALDÍA DE MEDELLÍN**

SANDRA MILENA PINILLA GÓMEZ

**Proyecto de Grado para optar el título de Especialista en Gestión de la
Responsabilidad Social Empresarial**

Asesor

CARLOS ANDRÉS ARISTIZÁBAL BOTERO

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL**

MEDELLÍN

2.010

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO Y EL ÁREA DE COOPERACIÓN Y OFERTA INSTITUCIONAL	5
III. PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS	10
IV. OBJETIVOS.....	12
V. REFERENTE CONCEPTUAL.....	13
Los Grupos de Interés o Stakeholders.....	13
Grupos de interés desde la Teoría del Bien Común.....	18
El Plan Estratégico.....	21
La medición o evaluación de impacto como estrategia organizacional...	22
VI. METODOLOGÍA.....	27
VII. RESULTADOS.....	28
Grupos de Interés Identificados.....	28
Diseño de un Plan Estratégico en Responsabilidad Social para el área de Cooperación y Oferta Institucional.....	35
Plan Estratégico según cada línea del área de Cooperación y Oferta Institucional.....	37
VIII. CONCLUSIONES.....	41
IX. RECOMENDACIONES.....	43
X. BIBLIOGRAFIA.....	44
XI. ANEXO.....	46

I. INTRODUCCIÓN

Abordar el tema de Responsabilidad Social Empresarial a lo largo de la Especialización, permitió identificar y analizar posibilidades de traspasar dicho tema más allá de una postura netamente discursiva, enlazándolo con la praxis y la realidad social que pone al descubierto una necesidad imperante de volcar la mirada hacia las organizaciones, instituciones, empresas, desde un concepto más ético y de bien común.

Se observa al realizar estos análisis, que las miradas teóricas, académicas, y en general de producción intelectual y los avances en relación al tema de Responsabilidad Social Empresarial, se han dado principalmente en una interacción más representativa con organizaciones del sector privado o de economía mixta, encontrándose una debilidad por llevar a cabo aproximaciones que permitan examinar los aportes y posiciones que el sector público puede tener al respecto.

Nace entonces, a partir de estos cuestionamientos, la necesidad de estructurar un proyecto que permitiera analizar inicialmente cuáles son las prácticas de RSE en el marco de un Programa de la Alcaldía de Medellín que atiende a población víctima del conflicto armado y que tiene como objetivo fundamental, “promover el restablecimiento de los derechos de las víctimas del conflicto armado y el reconocimiento de su dignidad, mediante estrategias que contribuyan a la reconstrucción de las relaciones sociales rotas, a la interrupción del ciclo violento y a la reconciliación en la ciudad de Medellín”.

Teniendo en cuenta que el Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín es bastante amplio, atendiendo a más de 2.000 personas y que está subdividido actualmente en 6 áreas de intervención y atención a la población destinataria, se decidió tomar como muestra representativa

para el presente estudio, una de sus áreas denominada **Cooperación y Oferta Institucional**, la cual tiene como propósito dentro del Programa, realizar todos los enlaces tanto con el sector público como privado, para atender las necesidades más apremiantes en materia de: educación, salud, generación de ingresos; necesidades que son identificadas a través de las visitas domiciliarias que se desarrollan con las familias atendidas por el Programa.

Se pretende por tanto, a través del presente proyecto, partir inicialmente de un proceso de identificación y análisis de los grupos de interés con los que el área en mención desarrolla sus prácticas internas y externas y a su vez, descifrar las metodologías o herramientas para evaluar el impacto directo e indirecto con estos mismos grupos. Lo anterior, permitirá diseñar un Plan Estratégico de Responsabilidad Social para el área de Cooperación y Oferta institucional del Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín, lo cual se convertirá en una herramienta fundamental para reconocer las acciones socialmente responsables que un Programa del sector público desarrolla, incidiendo en el mejoramiento de los procesos organizacionales y en la relación directa con la población objetivo. A su vez, visibilizar y dar coherencia a este ejercicio de construcción de un plan estratégico, podrá convertirse en marco de referencia para otros programas, instituciones, u organizaciones del sector público que quieran implementar modelos de responsabilidad social al interior de las mismas.

II. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO Y DEL ÁREA DE COOPERACIÓN Y OFERTA INSTITUCIONAL

Desde el año 2004 se desarrolla en la ciudad de Medellín el Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado por parte de la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Medellín; dos hechos específicos influyeron en la concepción y ejecución de este programa: el primero y más relevante lo constituye la problemática social y humana de las víctimas como resultado del conflicto armado en el campo y su expresión y secuelas en la ciudad y la responsabilidad de los gobiernos nacional, departamental y municipal para la atención de estas víctimas; el segundo hecho lo genera el proceso de negociación política del Gobierno nacional con la Autodefensas que se manifiesta de manera particular en la ciudad de Medellín a mediados del año 2003 con la desmovilización masiva de personas vinculadas a las AUC.

El Programa tiene como objetivo fundamental, “promover el restablecimiento de los derechos de las víctimas del conflicto armado y el reconocimiento de su dignidad, mediante estrategias que contribuyan a la reconstrucción de las relaciones sociales rotas, a la interrupción del ciclo violento y a la reconciliación en la ciudad de Medellín”.

Para lograr lo anterior, el Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado, se estructura a través de 5 áreas de atención a la población destinataria: área jurídica, área psicosocial, área de memoria histórica, área de reparaciones y área de cooperación y oferta institucional. Para efectos del presente plan, se analizó esta última área, realizando un recorrido por los procesos de transformación que ha sufrido y por sus fundamentos y procesos actuales.

El área de cooperación y oferta institucional es un área que desde el año 2005 se ha ido construyendo en la medida de las necesidades expresadas por los

destinatarios, paralela a la intervención de las otras áreas, en su momento psicosocial, memoria histórica y jurídica. Para entender su crecimiento y los aprendizajes obtenidos de la intervención se hace necesario plantear los antecedentes de lo que inició como Cooperación y alianzas, una acción de la línea administrativa y su proceso de transformación, hasta llegar a ser un área llamada Cooperación y Oferta Institucional.

Al inicio de la ejecución del proyecto, en el año 2005 se estructura el componente de Administración y Cooperación, cuyo enfoque principal se centró en conseguir cooperación de organizaciones e instituciones para mejorar la calidad de los servicios ofertados por el Proyecto y acompañar a las víctimas en el acceso a los servicios de apoyo, (tales como salud, educación, capacitación no formal, emprendimiento) recurriendo a instituciones públicas y/o privadas; en adición se incluía en este componente la administración interna del Proyecto para monitorear la calidad y cumplimiento de sus servicios.

La razón más adelante durante el mismo año de fortalecer este componente surgió a partir de las necesidades básicas insatisfechas manifestadas por los destinatarios, las cuales eran expresadas en su participación en las actividades de los otros componentes¹, insuficiencias que no siempre eran consecuencia del conflicto armado vivido en los barrios, sino que también eran producto de una situación de vulnerabilidad económica y social en las que vivían muchas familias de la ciudad independientemente de la violencia socio-política. Sin embargo, es importante mencionar que muchas de las personas a las cuales llegaron los servicios del Programa eran víctimas directas o indirectas del conflicto armado, lo cual complejiza aún más el panorama de necesidades manifiesto por estas personas, pues condiciones tales como el desplazamiento forzado, las agresiones físicas, las secuelas emocionales por una pérdida, el choque cultural y el sentimiento de abandono por parte del Estado como ente garantizador de sus

¹ Actualmente denominadas áreas

derechos, entre otras variables, frenan el desarrollo adecuado de su proyecto de vida personal, familiar y social.

Dentro de las necesidades expresadas como insatisfechas en este primer momento los destinatarios verbalizaron como más representativas: Educación, Salud y Bienestar, Generación de Ingresos e Iniciativa Productivas.

Ahora bien, es importante mencionar que en el transcurso de octubre del 2006 y mayo del 2007 el Proyecto Víctimas del Conflicto Armado tuvo una serie de transformaciones que afectaron positivamente las intervenciones con el ingreso de nuevos profesionales y una ampliación de las zonas de trabajo. A partir de este momento se adiciona al objetivo de Cooperación y alianzas no sólo concentrarse en realizar enlaces para el programa o los destinatarios, sino también canalizar cooperación de orden local, nacional e internacional.

En el periodo comprendido entre mayo del 2007 y diciembre del mismo año ya se había consolidado el Proyecto como Programa, situación que influenció una nueva modificación en su estructura; se establece que el componente esté bajo la tutoría de un nuevo componente llamado **Fortalecimiento y Gestión**, quien agruparía la línea de monitoreo y evaluación, la línea de sensibilización y puesta en público y finalmente la línea de cooperación y alianzas.

A partir de este momento la fundamentación de la línea tiene dos focos de gestión, los destinatarios y el Programa en general. En cuanto a los destinatarios, la gestión se centra en cuatro dimensiones, las cuales se definieron después de hacer un balance de las principales necesidades manifestadas por los destinatarios, las cuales son: Salud, Educación, Generación de Ingresos e iniciativas Productivas.

Se entiende para este momento **cooperación** como todas las gestiones que se realizan desde el Programa con instituciones públicas y privadas a nivel Internacional, Nacional y Local para obtener apoyo desde algún área o servicio específico, bien sea para los destinatarios o para el Programa y por **Alianzas** al

establecimiento formal de la relación entre dos entidades cuyo propósito es beneficiarse mutuamente.

A partir de las acciones que se llevaron a cabo, los resultados obtenidos y la constante demanda por parte de la población destinataria, surgió la necesidad de organizar como un **ÁREA** todas las acciones que se venían desarrollando, fue así que se institucionalizó en el año 2.009 el área de **Cooperación y Oferta Institucional**, que actualmente, comprende dos secciones, una la llamada **Cooperación** donde se llevan a cabo las funciones que repercuten positivamente a las acciones al interior de las líneas o de las actividades de otras áreas, estas funciones son desempeñadas directamente por la coordinación, las cuales son:

1. Alimentación del Sistema Único De Beneficios (SUB)
2. Acciones de Alianza Con Medellín Solidaria
3. Formulación de Proyectos
4. Atención a Casos Especiales
5. Búsqueda de Enlaces Interadministrativos

Es importante tener en cuenta que para el pleno desarrollo de estas funciones entendemos por cooperación todas las gestiones que se realizan desde el Programa con instituciones públicas y privadas a nivel Internacional, Nacional y Local para obtener apoyo desde algún área o servicio específico, bien sea para las familias que se intervienen o para el adecuado desarrollo de las acciones de otras áreas de trabajo.

La segunda sección del área está comprendida por la **Oferta Institucional** donde se agrupan las acciones que repercuten directamente en los destinatarios, distribuidas en líneas de trabajo de la siguiente manera:

1. Atención Familiar
2. Educación
3. Salud

4. Atención a remisiones
5. Generación de ingresos

III. PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS

Las organizaciones Colombianas están clasificadas en grandes grupos que tienen políticas de acción de acuerdo a normatividades existentes y brindan un contexto que las legitima; podemos entonces hablar de organizaciones del sector privado, del sector público u organizaciones de economía mixta.

Al realizar un rastreo bibliográfico sobre prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, se observa que los grandes aportes o aproximaciones están liderados por empresas del sector privado o de economía mixta; esto se convierte en una problemática inicial que da pie a realizar un ejercicio de análisis de estas prácticas dentro de una organización del sector público.

El Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín, y específicamente el área de Cooperación y Oferta Institucional realizan acciones que por sí mismas se consideran socialmente responsables; sin embargo, no existen claridades conceptuales, ni rutas metodológicas estructuradas que permitan identificar los grupos de interés, su relación directa e indirecta, las herramientas para evaluar los impactos que desde las diferentes líneas del área se generan.

Así mismo, es importante mencionar que desde el área de Cooperación y Oferta Institucional, se evalúan las acciones de las diferentes líneas a través de la implementación de indicadores de gestión y metas, las cuales son evaluadas periódicamente. Sin embargo, no existen identificados con claridad los instrumentos o herramientas metodológicas que permitan realizar monitoreos o evaluaciones a los procedimientos y a la relación directa con cada grupo de interés; se evalúa más desde lo cuantitativo que desde lo cualitativo, perdiéndose la posibilidad de realizar lecturas importantes que permitan tomar decisiones a tiempo en pro del mejoramiento continuo y de la coherencia entre los objetivos del área, los resultados esperados y los alcanzados.

Estas debilidades, se convirtieron en el eje transversal de análisis para el presente proyecto, enmarcado en una organización del sector público y en una lógica estructurada de responsabilidad social.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico de Responsabilidad Social con los grupos de interés del área de Cooperación y Oferta Institucional del Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Identificar los grupos de interés del área de Cooperación y Oferta Institucional del Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín.

- ◆ Identificar herramientas metodológicas para la evaluación de impacto con los diferentes grupos de interés del área de Cooperación y Oferta Institucional del Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín.

- ◆ Establecer y analizar dinámicas de relación similares y diferentes con cada grupo de interés del área de Cooperación y Oferta Institucional del Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín.

- ◆ Identificar categorías para los grupos de interés con dinámicas de relación similar en el área de Cooperación y Oferta Institucional del Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín.

V. REFERENTE CONCEPTUAL

Los Grupos de Interés o Stakeholders

Las últimas reflexiones que han permitido situar a las organizaciones en un plano que va más allá de la rentabilidad económica y que las invitan a pensar en una dinámica de interrelación con agentes internos y externos que posibilitan mejorar las condiciones de competitividad, compromiso social y ambiental, generan aproximaciones importantes frente al tema de los grupos de interés o stakeholders.

Los stakeholders o grupos de interés se han consolidado como la versión dominante de la RSE; aparecen por primera vez en un memorando interno de investigación de la Universidad de Stanford en 1963, en el cual se definían como los grupos sin cuyo apoyo una organización no podría existir. Pero la generalización del término se debe a Edward Freeman, con la publicación en 1984 de su libro “Strategic Management A Stakeholders Approach”. Los grupos de interés son personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, en la forma en que la organización persigue sus metas. Están clasificados en dos categorías: primarios (incluye los grupos que son vitales para el funcionamiento de la organización) y secundarios: (incluye a los grupos o individuos que son afectados por las decisiones empresariales).²

Es importante analizar el surgimiento de los grupos de interés como un proceso vital para generar valores agregados dentro de una organización. Solo cuando es posible reconocer y caracterizar los grupos de influencia y su relación directa o indirecta con políticas que apunten a un verdadero desarrollo sostenible, se podrán pensar en acciones socialmente responsables.

² Román, Yaqueline, Sánchez Yomar, Correa, Juan, Olarte, Oscar. Responsabilidad Social y Balance Social en Organizaciones Colombianas. 2008. Universidad de Medellín. Fundación Universtiaria Luis Amigó. Pag. 50

Los grupos de interés pueden clasificarse básicamente en dos grupos:

1. Grupos de interés internos: Grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización:

A. Colaboradores: Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución económica o en especie. En términos generales, los colaboradores se pueden agrupar en dos grandes grupos: directivos y no directivos. El término colaborador es lo suficientemente genérico como para abarcar tanto a los empleados como a aquellas otras personas que no están acogidas por una organización empleadora, como por ejemplo, el trabajador por cuenta propia y el profesional de libre ejercicio o aquellos otros que tienen relación contractual con una empresa empleadora intermediaria.

B. Accionistas o propietarios: Son las personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de la empresa. Pueden existir accionistas mayoritarios y minoritarios.

2. Grupos de interés externos: grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica.

A. Clientes: consumidores o usuarios de los productos y servicios producidos por las empresas. Es el grupo social hacia el que se orienta la explotación del negocio. La captación, conocimiento, satisfacción y fidelización de los clientes son aspectos prioritarios de la gestión empresarial.

B. Proveedores: personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Dicha relación puede estar formalmente recogida en un contrato que establece los compromisos contraídos tanto por la empresa contratante como por el proveedor externo.

C. Competidores: empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por la empresa, a los mismos clientes o consumidores potenciales. Con el fin de captar nuevos clientes o poder satisfacer las nuevas necesidades de los actuales, surgen, a veces, las alianzas temporales entre competidores, que hacen posible alcanzar estándares de calidad, no siempre realizables de forma individual.

D. Agentes sociales: son grupos de interés públicos o gremiales que con su acción pueden influir, de manera determinante, en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro. Ejemplos: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio. Los agentes sociales son grupos de interés más destacados, ya que representan a otros grupos, como los empleados, los consumidores, los proveedores, el medio ambiente, reforzando habitualmente la demanda de sus intereses.

E. Administraciones Públicas: son poderes públicos de orden nacional, departamental, nacional y local que influyen en el desarrollo de las actividades de las organizaciones. El marco jurídico de cada uno de ellos reconoce derechos e impone deberes a las empresas.

F. Comunidad local: conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente. Se destacan: la iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos, ONG.

G. Sociedad y público en general: constituido por aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que, aún no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, puedan ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad.

Ahora bien, abordar el tema de los stakeholders o grupos de interés, implica visualizar la comprensión de empresa que los teóricos han dado desde una mirada especialmente a organizaciones del sector privado, siendo importante realizar aproximaciones sobre el papel fundamental de las organizaciones del sector público y su relación directa con los grupos de interés.

El Pacto Global se convierte en precursor del tema de la RSE y pone de y se convierte en líder que impulsa a las empresas de todos los países a acoger como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. El pacto global fue firmado por representantes del sector empresarial y de la sociedad civil con el fin de apoyar valores universales y negocios responsables. Buscaba involucrar a las empresas privadas en la gestión de algunos de los principales retos sociales y medioambientales que se plantean con la creciente globalización.

Mirando este planteamiento del Pacto Global, se percibe una invitación básicamente al sector privado para contrarrestar a través de acciones socialmente responsables, los efectos que en materia social, ambiental y económica, afectan a la población más vulnerable del planeta.

Ahora bien, es importante analizar que en el discurso teórico y práctico, las acciones de RSE están encaminadas a delegar en la empresa privada los procesos que den cuenta de formas de retribución de las ganancias netamente económicas, en inversiones sociales y ambientales tanto con sus grupos de interés internos como externos, que apunten a un verdadero fortalecimiento del desarrollo sostenible.

La relación con los grupos de interés desde esta perspectiva, aleja las posibles aproximaciones que pueden darse desde el campo de las organizaciones del sector público, que no por pertenecer al Estado, esta exentas del cumplimiento de

acciones socialmente responsables. Si se miran los 3 ejes transversales de la RSE (ambiental, social y económico), se puede analizar que desde las entidades públicas, existen serios compromisos que no se visualizan dentro de un modelo de RSE: en el campo ambiental, pueden existir campañas institucionales que promuevan el uso adecuado del papel o motiven el reciclaje, ligado a estrategias amplias de cuidado ambiental; en materia económica, los proyectos de índole social tienen una gran responsabilidad al cuidar y promover el uso transparente de los recursos públicos, los cuales se ponen al servicio de la comunidad; en el ámbito social, los programas o proyectos sociales están sufriendo grandes transformaciones, pasando de modelos paternalistas o asistencialistas a modelos constructivistas y de corresponsabilidad, donde se promueve el desarrollo humano autosostenible.

Así bien, puede vislumbrarse al analizar la relación entre RSE y stakeholders, que si se amplía esta visión más allá del campo privado, surgirían incluso nuevos grupos de interés que pueden ser objeto de análisis y ampliación en la construcción conceptual.

En el libro Responsabilidad Social y Balance Social en Organizaciones Colombianas (2008), se plantea: “La justificación para el ejercicio de la RSE en las organizaciones del Estado es básicamente de orden teleológico, ya que su finalidad esencial consiste en la satisfacción del bien común..... En este tipo de entidades, se presentan varias situaciones: operación con recursos cada vez más escasos, descrédito de sus agentes por culpas propias, ineficiencia, burocracia, corrupción y campañas negativas, que movilizan a la opinión pública en contra de sus propios intereses”.

Tomando como referencia lo citado anteriormente, valdría aún más la pena proponer análisis que den cuenta de los diferentes grupos de interés en estas organizaciones; si bien el sector público ha estado atravesado por múltiples

escándalos y goza de poca credibilidad, se han dado avances importantes que aportan a procesos de desarrollo humano sostenible y que se enmarcan

en acciones de RSE. Podrían incluso realizarse estudios comparativos interesantes entre la relación: empresa privada- grupos de interés y entidades públicas- grupos de interés.

Es importante entonces, ampliar y precisar a la hora de hablar de los stakeholders que la concepción de empresa u organización va más allá de un sector privado que genera ganancias económicas y las retribuye con acciones “socialmente responsables“, para que de esta manera desde los análisis iniciales pueda entenderse que existen otros grupos de interés contextualizados en otras dinámicas que pueden ser objeto de estudio dentro de las teorías de RSE.

Grupos de interés desde la Teoría del Bien Común

Las teorías clásicas de concepción de empresa, planteaban que el fin único de la organización era la rentabilidad, la cual se devolvía a los dueños de las empresas o accionistas, primando una noción netamente capitalista.

Hablar de una teoría del bien común, aplicada a los stakeholders, implica en primer lugar visualizar qué se entiende por bien común y la influencia sobre este concepto de abordajes que ubican al sujeto y a la sociedad como puntos de partida.

Concepciones netamente individualistas, señalan al individuo como parte de una sociedad que piensa más en fines y objetivos personales y que si bien hacen parte de un colectivo, no visualizan los alcances de conciliar metas comunes. “... Una de ellas concibe la sociedad como un mero conglomerado de individuos que,

debido a su indigencia, se ven obligados a cooperar, sin que la participación en la sociedad contribuya a su desarrollo como personas”³.

Por otra parte, aparecen las posturas que mitigan la importancia del sujeto como parte de un colectivo que puede asumir posturas éticas y personales frente a estos grupos sociales; se niega la posibilidad del ser por priorizar el colectivo que piensa y actúa por todos los miembros de una organización. “... las posturas colectivistas, suprimen el papel del individuo, fuera de ser un simple elemento, una molécula del organismo social. El hombre queda reducido a sus relaciones sociales, desapareciendo el concepto de persona como sujeto autónomo de decisión moral”⁴.

Entre tanto, la postura de una Teoría del Bien Común, reconoce la existencia de un (os) sujeto(s) con capacidad de decidir sobre su accionar, pero que no se convierte en moléculas apartadas pensando solo en su bienestar, sino que piensan en relación a un(os) otro(s), para alcanzar objetivos que satisfagan las necesidades colectivas. “En sentido estricto, por bien común se entiende “el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección”⁵.

Pensar en el bien común, implica realizar acciones que no solo beneficien a unos cuantos, sino que apunten a toda una sociedad, donde todos sus miembros participan y reciben impactos positivos que contribuyen a un mejor ser y un mejor estar. El bien común y el bien personal no pueden vislumbrarse como opuestos, por el contrario, puede afirmarse que la búsqueda de un bien para la sociedad, posibilita el acercamiento a un bien personal, en tanto, buscar un bien colectivo lleva intrínsecamente encontrar un beneficio para sí mismo. “Los bienes comunes

³ Argandoña, A. La Teoría de los stakeholders y el Bien Común. (en línea) 1998 (visitado 12 de mayo de 2010) disponible en: “<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>”

⁴ Ibídem.

⁵ Ibídem.

no tienes pues, una naturaleza diferentes de la de los bienes personales. Un mismo bien puede ser común o personal: la salud por ejemplo, puede referirse al conjunto de una sociedad (por ejemplo: las campañas de vacunación) o al de una persona”.⁶

Ahora bien, ubicar el análisis de la teoría del bien común en el marco de la empresa, implica visualizar cuáles son esos intereses particulares que se ponen de manera explícita o implícita por parte de todos sus miembros en la relación-vínculo con esa institución a la que llegan a trabajar, y, la identificación del fin último de la organización, de modo que no se confunda, el bien común de la empresa como la satisfacción de cada uno de los intereses de los diferentes integrantes, sino la unificación de esfuerzos para alcanzar el objetivo fundamental de cada organización, apuntando de esta manera a la potencialización de esos intereses personales, desde una perspectiva más colectiva.

“ ...¿Cuál es pues, el bien común de la empresa así definida?. No es el volumen de ventas, ni los beneficios, ni la creación de empleo, ni el prestigio de sus directivos, aunque todo esto puede formar parte de ese bien común. Es el cumplimiento de su fin como empresa: la creación de aquellas condiciones que permitan a sus miembros (a todos los que participan en la empresa) la consecución de su fin individual. Pero tiene una entidad propia: es el fin de la empresa que, como tal existe, y se puede diferenciar del fin de sus miembros”.

De esta manera, se puede concluir que el marco de referencia para los stakeholders, cobra fuerza en la teoría del bien común, en la medida que puede establecerse un camino que vislumbra derechos y deberes tanto de los grupos de interés como de la empresa, encaminados a repercutir en un bien colectivo que es en sí mismo el fin de la organización y que trasciende las relaciones interiores y se expande a efectos más amplios que precisamente tocan ese compromiso con una

⁶ *Ibidem.*

sociedad, abarcándose la comunidad local, nacional y en general toda la humanidad.

El Plan Estratégico

En una organización pueden existir actividades que se realizan para lograr un aparente fin, pero no se encuentran estructuradas y ligadas a modelos macros de planeación que permitan evaluar a posteriori las estrategias que midan un impacto tanto interno como externo.

En la planeación existen, según lo que propone Peter Drucker⁷, dos aspectos principales: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Por tanto el plan estratégico en una organización tiene como objeto definir qué se quiere lograr (objetivos y metas) y cómo hacer para lograrlo (estrategias).

El término estrategia viene del griego “strategeia”, que significa arte o ciencia de ser general, por tanto la estrategia puede ser vista como una perspectiva de una organización, que busca dirigir un grupo de actividades y acciones conjuntas para lograr la misión básica de la organización.⁸

Realizar un adecuado plan estratégico de intervención, posibilitará enmarcar o delimitar las acciones que se desarrollan con los grupos de interés, dando cabida a estrategias focalizadas de RSE, donde se tienen en cuenta aspectos como: recursos, tiempo, impacto, viabilidad, y donde se están realizando

⁷ Tomado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis206.pdf>. Cita: Peter F. Drucker es profesor de Management y Ciencias Sociales en la Claremont Graduate University, ubicada en Claremont California. www.peter-drucker.com/about.html (visitado el 3 de junio de 2010)

⁸ Tomado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis206.pdf>. (visitado el 3 de junio de 2010)

retroalimentaciones constantes que permitan anticipar y mejorar las estrategias planteadas inicialmente.

Según George R. Smith otras consideraciones a tener en cuenta dentro del plan son⁹:

- Identificación de todos los recursos disponibles personales, materiales, tecnológicos, oficinas, asistencia.
- Identificación de aquellas tareas que pueden ser llevadas a cabo por contratistas o asistencia externa.
- Identificación de otras agencias y organizaciones que cuentan con atribuciones formales en el proceso y establecimiento de sistemas efectivos de coordinación.
- Establecimiento de un proceso adecuado de revisión después de cada actividad importante.
- Creación de programas de capacitación para el personal

La medición o evaluación de impacto como estrategia organizacional

Evaluar los impactos que generan las acciones desarrolladas por una organización, posibilitará medir de manera cuantitativa y cualitativa los efectos de adoptar ciertas medidas que pueden ser positivas o negativas para las instituciones.

El término impacto, de acuerdo con el *Diccionario de uso del español* proviene de la voz “ *impactus* ”, del latín tardío y significa, en su tercera acepción, “impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”.¹⁰

El *Diccionario de la Real Academia Española* consigna una cuarta definición del vocablo, asociada a la cuestión ambiental, que dice “...conjunto de posibles

⁹ *Ibidem*

¹⁰ Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: Moliner, M. *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos; 1988. (visitado el 15 de mayo de 2010)

efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades”.¹¹

Las concepciones que abordaban el término impacto, iban de la mano de los efectos medio ambientales, estableciéndose diferentes escalas de medición para evaluar las consecuencias de ciertas prácticas que incidían en el manejo adecuado de los recursos naturales.

Así, el término “impacto”, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos sobre el medio ambiente. Se puede citar, a modo de ilustración, la definición de impacto ambiental que ofrece *Lago*, donde plantea que “... se dice que hay impacto ambiental cuando una acción o actividad produce una alteración, favorable o desfavorable en el medio o algunos de los componentes del medio.” Y, más adelante, afirma que: “El impacto de un proyecto sobre el medio ambiente es la diferencia entre la situación del medio ambiente futuro modificado, como se manifestaría como consecuencia de la realización del proyecto, y la situación del medio ambiente futuro como habría evolucionado sin la realización del proyecto, es decir, la alteración neta -positiva o negativa en la calidad de vida del ser humano- resultante de una actuación”.¹²

La tarea de evaluar el impacto parece constituir una gran dificultad para muchos proyectos y programas. Medir el impacto es concretamente, tratar de determinar lo que se ha alcanzado. Como se expuso anteriormente, el término impacto, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos relacionados sobre el medio ambiente. Entonces, se puede observar que en todos los conceptos, el impacto se refiere a cambios en el medio ambiente producidos por una determinada acción.

¹¹ Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: Real Academia de la Lengua Española. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 21 ed. Madrid: Espasa Calpe; 1992. (visitado el 15 de mayo de 2010)

¹² Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: Lago Pérez L. Metodología general para la evaluación de impacto ambiental de proyectos. 1997. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/elimpacto-ambiental/elimpacto-ambiental.shtml#glo>. (visitado el 15 de mayo de 2010)

Luego, el uso del término se amplió con otras acepciones y usos, un ejemplo de los cuales es el siguiente concepto de impacto en el terreno de una organización, donde se plantea que: “El impacto organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación...”.¹³

Ahora bien, contextualizando el término impacto a los procesos de orden social, permite abrir el abanico de abordajes que podrían tener aplicabilidad a diversas estructuras de organización, donde se trabaja a través de proyectos, programas, políticas que tienen una incidencia directa sobre diversos problemas sociales.

Algunas aproximaciones que caben mencionar:

“El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan”.¹⁴ Esta definición se refiere a cambios, pero se diferencia de otras definiciones en que este cambio ocurre en los procesos y productos, no en las personas o grupos.

“... los resultados finales (impactos) son resultados al nivel de propósito o fin del programa. Implican un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen

¹³ Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: Sánchez E. Evaluación del impacto organizacional que ocasiona un proceso de implementación de sistemas de información geográficos. 1999. Disponible en: <http://gis.esri.com/library/userconf/latinproc99/ponencias/ponencia12.html> 24-06- 2005 (visitado el 15 de mayo de 2010)

¹⁴ Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: Fernández Polcuch E. La medición del impacto social de la ciencia y la tecnología. 2000. Disponible en: <http://www.redhucyt.oas.org/ricyt/interior/biblioteca/polcuch.pdf> (visitado el 15 de mayo de 2010)

al programa. Un resultado final suele expresarse como un beneficio a mediano y largo plazo obtenido por la población atendida”.¹⁵

El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios).¹⁶ A diferencia de otros expertos, estos autores enfatizan solamente en la información cuantitativa, sin considerar los cambios cualitativos que también pueden indicar la existencia de impactos.

Es importante después del anterior recorrido, mencionar algunas aproximaciones al término evaluación y concatenarlas con el significado general de evaluación de impacto.

La definición realizada por la ONU en 1984, expresa que la evaluación constituye el proceso en que se determina, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades en relación con los objetivos planteados para la realización de estas. La finalidad de la evaluación, de acuerdo con esta definición, es la mejora de las actividades en su desarrollo, para contribuir en la planificación, programación y la toma de decisiones.

El Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE) expresa que la evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de

¹⁵ Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: Guzmán M. Metodología de evaluación de impacto. Santiago de Chile: División de Control de Gestión; 2004. Disponible en: <http://hidroven.gov.ve/Resultados/Evaluaci%C3%B3n%20de%20Impacto%20Gesti%C3%B3n.pdf> (visitado el 15 de mayo de 2010)

¹⁶ Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: Cohen E; Martínez R. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. 2002. Disponible en: http://www.eclac.cl/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf (visitado el 15 de mayo de 2010)

líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. La evaluación trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.¹⁷

Hablar entonces de evaluación de impacto permitirá determinar los cambios que se generaron después de determinada intervención, los cuales pueden ser positivos o negativos. Es importante para realizar una efectiva evaluación de impacto, conocer el estado inicial del grupo objetivo, para hacer comparaciones que permitan construir lecturas frente a los procesos desarrollados. Lo anterior, permitirá tomar decisiones, implementar estrategias, replicar modelos, hacer ajustes, siempre en pro del mejoramiento de las acciones planteadas.

Abdala amplía esta definición y afirma que la denominación de evaluación de impacto contempla el proceso evaluatorio, orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. Así, la medida de los resultados, que constituye la característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado y, a su vez, compara la planeación con el resultado de la ejecución". Más adelante, el mismo autor explica que "...la evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planeación y a la ejecución: específicos y globales; buscados -según los objetivos o no-; positivos, negativos o neutros; directos o indirectos -la sola puesta en marcha del programa puede generar efectos sobre los directamente involucrados hasta la sociedad toda"¹⁸

¹⁷ Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: González L. La evaluación ex - post o de impacto: un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo. Disponible en: http://www.imacmexico.org/file_download.php?location=S_U&filename=11562706871Evaluaci%F3n_de_impacto.pdf (visitado el 15 de mayo de 2010)

¹⁸ Tomado de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm. Cita: Abdala E. Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Montevideo: CINTERFOR; 2004. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/index.htm (visitado el 15 de mayo de 2010)

VI. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrolló utilizando herramientas de corte cualitativo, teniendo en cuenta que más que hablar de cifras, se pretendía interpretar la realidad existente en el área de Cooperación y Oferta Institucional, desarrollar análisis y proponer a partir de estas interpretaciones acciones que puedan repercutir positivamente al interior del área.

A su vez, se considera una metodología cualitativa, teniendo en cuenta que no se parte de hipótesis basadas en pre-conceptos, sino que se pretende pasar de lo observado a la identificación de ciertos parámetros que permitirán construir reflexiones y conclusiones a partir de estos análisis.

Se utilizaron estrategias como: **recolección de información documental**, explorándose los documentos base que se tienen del área, donde se conceptualiza los orígenes y la evolución de la misma; se analizó también el documento de sistematización del Programa de Atención a Víctimas, donde se describe detalladamente la articulación, los objetivos, las proyecciones que se tienen para las diferentes áreas. Otro documento rastreado fue: el CONPES, estructurado con los parámetros generales de cada área.

La observación como herramienta metodológica fue fundamental para identificar qué personas o instituciones se relacionaban directa o indirectamente con el área, qué acciones eran similares, cuáles diferentes, cuáles eran las herramientas utilizadas para evaluar el impacto de cada proceso al interior del área.

Así mismo, se diseñó y aplicó una **matriz de análisis** para los profesionales que conforman el área de Cooperación y Oferta Institucional (ver anexo), con el propósito de validar y cruzar la información que se obtuvo a través de la recolección documental y la observación.

VII. RESULTADOS

Grupos de interés identificados

¿Cómo?

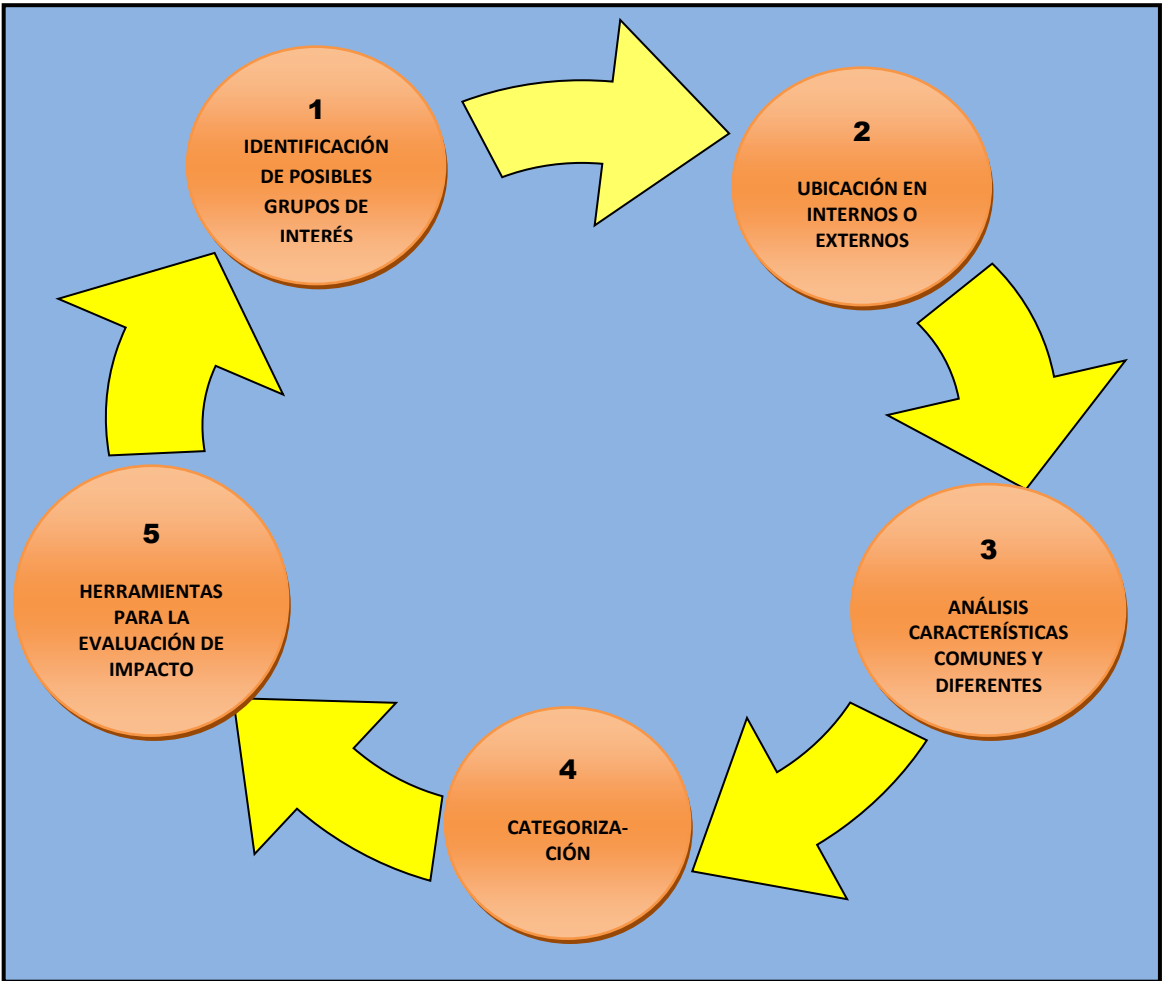
Si bien dentro del área de Cooperación y Oferta Institucional, se referencian diversos actores que se interrelacionan y dan sentido a las acciones del área, no existía claridad frente a la dinámica de articulación de éstos con cada uno de los procesos. Podría pensarse, que por tratarse de un Programa de orden social, todos sus actores o grupos de interés tendrían una única fundamentación desde el “deber ser” o desde el “deber estar”, la cual se enfocaría solamente en generar un bien común para una población determinada, en este caso víctimas del conflicto armado. Lo anterior, si bien es una de las metas de la organización (Programa), no podría convertirse en el único objetivo para generalizar el papel activo de cada grupo de interés.

Desde el área mencionada, existen grupos que inciden directa o indirectamente con el accionar y la ejecución de cada línea; Fue importante en primer lugar identificar claramente cuáles eran potenciales grupos de interés, en segundo orden si se ubicaban como internos o externos, de acuerdo a su función; en tercer lugar, tener claridad frente a sus expectativas e intereses, destacando características comunes y diferentes; luego clasificarlos por categorías y finalmente establecer las estrategias para evaluar el impacto y la coherencia al cumplimiento de los objetivos del área.

Es importante analizar los grupos de interés para este caso específico, dentro de una lógica de organización de tipo social- del sector público, pues no estaría enmarcada dentro de los parámetros comúnmente mencionados en el abordaje de

la RSE, entendida la empresa como la organización que genera utilidades y crece económicamente. Las ganancias y los fines de esta organización son otros relacionados con el posicionamiento, el reconocimiento, el acompañamiento integral a los destinatarios, la incidencia en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población atendida, las gestiones efectivas que repercuten positivamente en las acciones del área.

Se pueden entonces graficar las siguientes etapas que surgieron para la identificación de los grupos de interés en el área de Cooperación y Oferta Institucional:



Etapa 1: Identificación de Posibles Grupos de Interés: Esta etapa hace referencia a un ejercicio de análisis riguroso, donde se pueda realizar a modo de lista de chequeo, los grupos que establecen una relación directa o indirecta con la organización, sin importar en primera instancia si obedecen al orden de internos o externos. Para el caso del presente estudio, se realizó este ejercicio en el área de Cooperación y Oferta Institucional, obteniéndose para esta etapa los siguientes resultados:

- Coordinador-a General del Programa
- Coordinadora del área
- Profesionales del área
- Profesionales de otras áreas
- Coordinadores de otras áreas
- Conductores
- Secretaría de Gobierno
- Interventora del Programa
- Destinatarios (población atendida por el área)
- Familiares de destinatarios
- Empresa privada
- Instituciones públicas
- Entes internacionales de cooperación
- Comunidad local
- Comunidad Nacional

Etapa 2: Ubicación en Internos o Externos: Partiendo de los referentes conceptuales, donde definen a los grupos de interés internos como aquellos grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización y a los externos como los grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica,

puede iniciarse luego del paso anterior, un proceso de agrupación según estos parámetros. Los resultados para esta etapa fueron los siguientes:

- ✚ Grupos Internos: Coordinador-a General del Programa, Coordinadora del área, Profesionales del área, Profesionales de otras áreas, Coordinadores de otras áreas, Conductores, Secretaría de Gobierno, Interventora del Programa, Destinatarios (población atendida por el área), Familiares de destinatarios
- ✚ Grupos Externos: Empresa privada, Instituciones públicas, Entes internacionales de cooperación, Comunidad local, Comunidad Nacional

Etapa 3: Análisis características similares y diferentes: En este paso, se pueden tener algunos referentes para guiar los análisis: funciones, relación directa o indirecta, periodicidad de relación, impacto externo o interno. Los resultados para esta etapa fueron:

- ✚ Coordinador-a General del Programa- Coordinadora del área- Profesionales del área- Profesionales de otras áreas- Coordinadores de otras áreas- Conductores
- ✚ Secretaría de Gobierno-Interventora del Programa
- ✚ Destinatarios (población atendida por el área)- Familiares de destinatarios
- ✚ Empresa privada- Instituciones públicas - Entes internacionales de cooperación
- ✚ Comunidad local- Comunidad Nacional

Etapa 4: Categorización: Es importante en esta etapa, definir una categorías macro, que permitan enmarcar cada uno de los grupos clasificados y de esta manera proporcionar más claridad frente a las formas de relación, las expectativas y las dinámicas con los grupos de interés identificados; surgieron las siguientes categorías en el área de Cooperación y Oferta Institucional:

- ✚ CATEGORÍA TRABAJADORES: es una categoría que reporta la literatura y que agrupa a toda la fuerza de trabajo que ejerce una influencia directa en las acciones de la organización.
- ✚ CATEGORIA VIGILANCIA Y CONTROL: esta categoría no se encontró en el rastreo bibliográfico y se convierte en un aporte nuevo que surgió en el presente estudio. Hace referencia a todos aquellos actores que ejercen un papel de veeduría y de rendición de cuentas para que los procesos dentro de una organización del sector público puedan tener los mejores resultados. En el caso específico del área, se rinde cuentas en relación al cumplimiento de indicadores y metas, lo cual pone de manifiesto que no siempre se habla en materia económica o de rentabilidad, sino también de entrega de resultados y procesos.
- ✚ CATEGORÍA BENEFICIARIOS: Dentro de la bibliografía es común encontrar que existe una categoría denominada clientes, y está ubicada dentro de los grupos de interés externos; haciendo una analogía con esta categoría, se identificó como grupo de interacción en el marco de un Programa del sector público, a los beneficiarios de las acciones que se adelantan desde las organizaciones de tipo social, que para este caso no se ubicarían como externos, sino como internos, teniendo en cuenta que en esta categoría se encuentran los grupos que dan sentido a las acciones adelantadas por dichas organizaciones, para este estudio, el área de Cooperación y Oferta Institucional.
- ✚ CATEGORÍA ALIANZAS: esta también es una categoría nueva, que surge en el presente estudio, teniendo en cuenta el énfasis del área de Cooperación y Oferta Institucional, de realizar gestiones con instituciones del orden público y privado para abordar la satisfacción de las necesidades básicas de las familias atendidas. En esta categoría entonces, podrían ubicarse todos los grupos que posibilitan el establecimiento de vínculos interinstitucionales para incidir en la optimización y fortalecimiento de los objetivos planteados por cada organización.

- ✚ CATEGORÍA SOCIEDAD: este grupo se encuentra en la teoría, y para el caso específico del área, visualiza a los entes locales y nacionales, donde las acciones desarrolladas ejercen un impacto que moviliza posiciones frente al tema de las víctimas del conflicto armado.

¿Cuáles?

Ahora bien, en el tópico anterior se hizo un recorrido para mostrar de qué manera se consolidaron los resultados encontrados, identificando algunos grupos de interés, que permiten tener un marco de referencia para establecer con rigurosidad un plan estratégico de RS que posibilite articular y visibilizar puntos de convergencia que incidan en el mejoramiento de las acciones efectivas que se puedan adelantar desde el área.

Por lo anterior, es de gran importancia identificar los grupos de interés que se nombran a continuación, ordenados en grandes categorías que incluyen a su vez varios integrantes. Para una mayor comprensión de lo descrito anteriormente, a continuación se presentan los grupos de interés encontrados en el área de Cooperación y Oferta Institucional, que pueden servir como referente para organizaciones que manejen objetos sociales similares; algunos son los comúnmente nombrados y otros fueron categorizados de acuerdo a nuevos grupos de interés encontrados:

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS:

◆ CATEGORÍA TRABAJADORES:

- Coordinador-a General del Programa
- Coordinadora del área

- Profesionales del área
- Profesionales de otras áreas
- Coordinadores de otras áreas
- Conductores

◆ CATEGORÍA VIGILANCIA Y CONTROL:

- Secretaría de Gobierno
- Interventora del Programa

◆ CATEGORIA BENEFICIARIOS

- Destinatarios (población atendida por el área)
- Familiares de destinatarios

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS:

◆ CATEGORIA ALIANZAS

- Empresa privada
- Instituciones públicas
- Entes internacionales de cooperación

◆ CATEGORIA SOCIEDAD

- Comunidad local
- Comunidad Nacional

Diseño de un Plan Estratégico en Responsabilidad Social para el área de Cooperación y Oferta Institucional

Si bien, Cooperación y Oferta Institucional se consolida como una de las áreas del Programa que más interacción con grupos de interés desarrolla, el ejercicio de analizar las lógicas de interrelación con cada uno de ellos, permitió diseñar un Plan Estratégico con un enfoque en Responsabilidad Social, teniendo en cuenta que se identifican los grupos de interés y esto posibilita a su vez la evaluación de herramientas o instrumentos para medir el impacto desde cada una de las líneas para la toma adecuada de decisiones, consolidando y proyectando los diferentes procesos que se dan al interior del área.

La evaluación es un poderoso instrumento para saber qué es lo que funciona, lo que no, y por qué. Es, asimismo, un importante vehículo de rendición de cuentas, que en el marco de la RSE se convierte en la manera de materializar y hacer evidentes los esfuerzos por dar sentido a las acciones desarrolladas con los diferentes grupos de interés.

Las diferentes acciones desarrolladas en el área tienen efectos directos e indirectos sobre los grupos de interés, entre los que cabe destacar: nivel de aceptación de los destinatarios de las gestiones realizadas, manejo de canales de comunicación entre los profesionales (pueden ser positivos o negativos), coherencia y articulación de las acciones ejecutadas por los profesionales del área, cumplimiento de indicadores para ser reportados a la Secretaría de Gobierno, número de gestiones interinstitucionales efectivas, vinculación y compromiso de la empresa privada, vinculación de agentes de cooperación internacional para apoyar los procesos de cada una de las línea que maneja el área, entre otros.

Estos efectos pueden visibilizarse en la mayoría de casos de manera cuantitativa, con especial énfasis aquellos que aparecen dentro de los indicadores y la

planeación estratégica del Programa; sin embargo, existen otros impactos de orden indirecto que pueden tener mayor relevancia si se analizan a la luz de modelos de evaluación y medición que incluyan análisis cualitativos y que permitan realizar lecturas que enriquezcan cada uno de los procesos en relación directa con los grupos de interés tanto internos como externos del área.

A continuación se presenta el Plan estratégico de Responsabilidad Social para el Área de Cooperación y Oferta Institucional, planteado para cada una de las líneas (atención familiar, generación de ingresos y remisiones), el cual identifica los grupos de interés involucrados en cada proceso y las herramientas para evaluar el impacto y rendir cuentas de acuerdo a cada acción:

Plan Estratégico según cada línea del área de Cooperación y Oferta Institucional

◆ Línea Atención Familiar

Problema identificado: Necesidad de caracterizar la población atendida por el Programa

Objetivo estratégico: Realizar análisis socioeconómicos de las familias intervenidas en la ruta integral.

OBJETIVOS DE ACCIÓN	ESTRATEGIA	ACCIONES	TIEMPO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	GRUPOS DE INTERES INVOLUCRADOS	HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL IMPACTO Y RENDIR CUENTAS
-Identificar condiciones de vulnerabilidad en las familias visitadas para realizar las respectivas remisiones al área.	Visitas Domiciliarias	<p>1. Recepción del área psicosocial de las matrices con la información básica de las familias a visitar.</p> <p>2. Análisis de la información recepcionada y devoluciones para correcciones.</p> <p>3. Recepción final con correcciones y programación de la ruta para iniciar visitas.</p> <p>4. Entrega de remisiones identificadas en la visita a la coordinación del área.</p> <p>5. Digitación de información</p>	6 meses	250 familias visitadas	<p>-Profesionales del área psicosocial en la fase inicial de recolección de datos básicos de las familias y sistematización en la matriz.</p> <p>- Profesional en trabajo social y profesional en psicología del área de Coop. Y Oferta Institucional.</p>	<p>- 2 profesionales</p> <p>-Conductores</p> <p>- Equipos de computo</p>	Nro. de familias que conforman los grupos de la ruta integral / Nro. de familias visitadas.	<p>-Profesionales de otras áreas (psicosocial)</p> <p>-Profesionales del área</p> <p>-Destinatarios</p> <p>- Coordinadora del área</p> <p>- Interventora</p> <p>- Coordinador General del Programa.</p>	<p>- Reuniones de evaluación antes, durante y después del proceso de visitas</p> <p>- Formato de evaluación cuanti y cualitativa con las profesionales del área para ser diligenciado cada mes, el cual permite recoger las percepciones de las profesionales en el desarrollo de las visitas y tomar adecuadas decisiones frente al cumplimiento de la meta.</p>

		<p>recolectada en la matriz.</p> <p>6. Análisis sociofamiliares y organización en carpetas.</p> <p>7. Análisis barriales y por comuna.</p> <p>8. Entrega final de la matriz, los análisis barriales y de comuna en medio físico y sistematizado.</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

◆ **Línea Generación de Ingresos**

Problema identificado: Necesidad de establecer procesos de inclusión socioeconómica para los destinatarios atendidos por el Programa

Objetivo estratégico: Brindar herramientas para mejorar los ingresos de las familias atendidas

OBJETIVOS DE ACCIÓN	ESTRATEGIA	ACCIONES	TIEMPO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	GRUPOS DE INTERES INVOLUCRADOS	METODO EVALUACIÓN DE IMPACTO
<p>-Cualificar las competencias laborales</p> <p>-Priorizar la participación de las personas vinculadas al proceso formación laboral, frente a las ofertas laborales que se gestionan desde el área.</p> <p>-Apoyar y fortalecer las ideas productivas de los destinatarios</p>	<p>Capacitación en Formación Laboral</p> <p>Gestiones en Bolsa de Empleo</p> <p>Fortalecimiento de ideas productivas</p>	<p>1. Apertura de espacios con empresas del sector privado y público para inserción laboral de los destinatarios</p> <p>2. Talleres de Formación laboral.</p> <p>3. Asesorías en plan de negocios, costos, mercadeo, comercialización, de las ideas productivas de los destinatarios.</p>	1 año	<p>2 grupos capacitados durante el año en formación laboral</p> <p>40 personas contratadas laboralmente</p> <p>40 ideas productivas fortalecidas</p>	-1 profesional de la línea de generación de ingresos y otro profesional de la línea de remisiones	<p>- 1 profesional</p> <p>- Equipos de computo</p>	Nro. Personas convocadas / Nro. de grupos iniciados	<p>-Profesionales del área</p> <p>-Destinatarios</p> <p>- Coordinadora del área</p> <p>- Interventora</p> <p>- Coordinador General del Programa.</p> <p>- Empresa privada e instituciones públicas</p> <p>- Entes internacionales de cooperación.</p>	<p>- Líneas de base que se realizan al iniciar el proceso de capacitación, para evaluar los conceptos con los que inician los participantes</p> <p>- Evaluación final para contrastar los aprendizajes generados luego del proceso de capacitación.</p> <p>-Base de datos para registrar procesos y realizar seguimientos.</p>

◆ Línea Remisiones

Problema identificado: Necesidades básicas insatisfechas en materia de salud, educación, generación de ingresos

Objetivo estratégico: Establecer alianzas tanto con el sector público como privado para atender las necesidades básicas insatisfechas									
OBJETIVOS DE ACCIÓN	ESTRATEGIA	ACCIONES	TIEMPO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	GRUPOS DE INTERES INVOLUCRADOS	METODO EVALUACIÓN DE IMPACTO
<p>-Realizar gestiones para atender las necesidades específicas de cada destinatario</p> <p>-Realizar las convocatorias para que los destinatarios puedan ingresar a las diferentes ofertas que tiene el municipio</p>	<p>Visitas institucionales</p>	<p>-Sistematización de las remisiones</p> <p>-Clasificación de las remisiones de acuerdo a necesidades específicas</p> <p>-</p>	<p>1 año</p>	<p>250 remisiones efectivas</p>	<p>-1 profesional de la línea de generación de ingresos y otro profesional de la línea de remisiones</p>	<p>- 1 profesional</p> <p>- Equipos de computo</p>	<p>Nro. Remisiones / Nro. Remisiones efectivas</p>	<p>-Profesionales del área</p> <p>-Destinatarios</p> <p>- Coordinadora del área</p> <p>- Interventora</p> <p>- Coordinador General del Programa.</p> <p>- Empresa privada e instituciones públicas</p> <p>- Sociedad en general</p>	<p>-Base de datos para registrar procesos y realizar seguimientos.</p>

VIII. CONCLUSIONES

- ◆ Analizar las organizaciones del sector público desde un enfoque de Responsabilidad Social, se convierte en un elemento valioso para identificar nuevos grupos de interés que correspondan a las dinámicas propias de estas instituciones, dando así paso a ampliar el concepto y abordaje de la RSE más allá del sector privado.
- ◆ Es importante mencionar que al realizar este ejercicio de identificación de grupos de interés, surgieron nuevas categorías de análisis (vigilancia y control, alianzas, beneficiarios) para los stakeholders que no se han contemplado en los referentes teóricos y conceptuales descritos hasta el momento, teniendo en cuenta que en la mayoría de casos se ha hecho el análisis a la luz de organizaciones de tipo privado y pocas veces se contemplan las organizaciones estatales o públicas.
- ◆ Realizar un ejercicio de identificación de los grupos de interés a través de los pasos planteados en el presente estudio, posibilita dar más rigurosidad a este proceso, incidiendo en factores como: organización de la información, claridad frente a las relaciones directas o indirectas, dimensión de los alcances del área, estructuración de herramientas de evaluación de impacto con los grupos de interés.
- ◆ Diseñar un Plan Estratégico de Responsabilidad Social, permitirá construir la estructura que orientará los proceso al interior del área de Cooperación y Oferta Institucional, teniendo claros los grupos de

interés internos y externos y las estrategias para evaluar el impacto en cada una de las acciones desarrolladas.

- ◆ Retomando los apartes teóricos, donde se proponen algunos grupos de interés internos y externos, puede analizarse según los resultados del presente estudio, que existen diferencias a la hora de identificar los stakeholders en una organización del sector privado y en una del sector público, de acuerdo a las dinámicas propias de cada institución; por ejemplo, en los referentes teóricos se plantea a los clientes como parte de los grupos de interés externos, y, se identificó en este estudio que una categoría similar podría ser los beneficiarios, los cuales se ubican dentro de los grupos internos del área de Cooperación y Oferta institucional. Por lo anterior, se evidencia la importancia de hacer claridades frente a cada organización, antes de aplicar generalidades que pueden obstruir los análisis pertinentes bajo un enfoque de Responsabilidad Social.

IX. RECOMENDACIONES

- ◆ Es importante repensar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, teniendo en cuenta que en análisis de otras organizaciones como las planteadas en el presente estudio, el referente no es una empresa; la palabra empresarial sigue ampliando la brecha entre el sector público y privado. Podría hablarse mejor de: responsabilidad social corporativa o de las organizaciones (esto incluiría estatales, privadas, educativas).
- ◆ Quedan abiertas las posibilidades para nuevas investigaciones en el tema de Responsabilidad Social en el sector público, siendo interesante abordar temas como: estudios comparativos entre la relación: empresa privada- grupos de interés y entidades públicas- grupos de interés.
- ◆ Es importante movilizar estas reflexiones desde la academia, posicionando el tema de la Responsabilidad Social más allá de las intervenciones que ha hecho el sector privado, apoyando acciones de difusión y posicionamiento de los avances que en este tema ha dado el sector público.

X. BIBLIOGRAFÍA

Román, Y. & Sánchez, Y. & Correa, J.G. & Olarte, O.M. (2008)

Responsabilidad Social y Balance Social en Organizaciones Colombianas (1ªEd.). Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó, Universidad de Medellín.

Bello, I. (2.010, Junio). Sorprendente, se busca definición de RSE.

Revista Responsabilidad Sostenibilidad, 20, 8.

Master, B. (2010, Febrero). En busca de una verdadero pacto social.

Revista Responsabilidad Sostenibilidad, 16, 15-17.

Cruz, M.A. (2010, Febrero). Fundación Antonio Restrepo Barco.

Revista Responsabilidad Sostenibilidad, 16, 33-36.

Argandoña, A. (1.998, Enero). *La Teoría de los Stakeholders y El Bien*

Común. Recuperado el 12 de mayo de 2.010 del sitio Web <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>.

El Pacto Mundial y la RSE. (s.f.) Recuperado el 13 de Abril de 2.010,
de <http://www.ccre.org.co/cgi-bin/showproduct.asp?ISBN=Nov04>

Quintero, P.A. & Ramírez, M.A. (2.005). *Formulación de una guía metodológica para la realización de un Plan Estratégico de sistemas de información en organizaciones virtuales.* Tesis de pregrado no publicada. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado el 3 de Junio de 2.010, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis206.pdf>

Libera, B. E. (2.007). *Impacto, Impacto social y evaluación de impacto.* Recuperado el 15 de mayo de 2.010, de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm

XI. ANEXO

Matriz de análisis para los profesionales que conforman el área de Cooperación y Oferta Institucional

PERCEPCIONES PROFESIONALES DEL ÁREA					
QUÉ HACEMOS	CÓMO LO HACEMOS	CON QUIÉNES DESARROLLAMOS NUESTRAS ACCIONES	CÓMO MEDIMOS EL IMPACTO DE NUESTRAS ACCIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Brindar a los destinatarios asesoría y ofertas a nivel educativo, salud y generación de ingresos.</p> <p>Acompañamiento en todos los procesos.</p>	<p>A través de la identificación de las necesidades en la visita domiciliaria.</p> <p>Convocatorias telefónicas a procesos educativos.</p> <p>Capacitaciones en el área de generación de ingresos.</p> <p>Seguimiento a procesos formativos.</p> <p>Acompañamiento a</p>	<p>-Destinatarios y su familias</p> <p>-Profesionales de otras áreas</p> <p>-Instituciones públicas y privadas</p> <p>-Comunidad en general</p> <p>- Entidades internacionales</p> <p>-Secretaría de Gobierno</p>	<p>- Reuniones de evaluación</p> <p>-Formatos para evaluar indicadores</p> <p>-Percepciones directas de los destinatarios</p> <p>-Bases de datos para hacer seguimientos.</p>	<p>Reconocimiento del programa a nivel interinstitucional de los sectores público y privado y por la población.</p> <p>Atención con calidad humana.</p> <p>Equipo de profesionales.</p> <p>Instalaciones.</p> <p>Instrumentos logísticos que</p>	<p>Generar mayor corresponsabilidad de los destinatarios en los procesos.</p> <p>Trabajar con los destinatarios en la importancia de los procesos educativos como posibilidad en el mejoramiento de su calidad de vida.</p>

	<p>las ideas productivas en marcha.</p> <p>Consecución de servicios a nivel de salud y educativos.</p> <p>Contactos institucionales.</p> <p>Diagnósticos socioeconómicos de las familias, barrios y comunas.</p>			<p>facilitan el trabajo.</p> <p>Transporte.</p>	
--	--	--	--	---	--