

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ESTRUCTURAR LAS ACTIVIDADES DE
LA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD EN LA DIRECCIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMCALI EICE ESP



FREDY BENAVIDES VIVAS
CÓDIGO: 200626076

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ESTRUCTURAR LAS ACTIVIDADES DE
LA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD EN LA DIRECCIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMCALI EICE ESP



FREDY BENAVIDES VIVAS

PRÁCTICA EMPRESARIAL
DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMCALI EICE ESP

DIRECTOR
ANDRES RAMIRO AZUERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017

Nota de aceptación:

La Tesis es aprobada por el Jurado calificador, resaltando los buenos resultados de la práctica universitaria realizada por Fredy Benavides Vivas, la buena dirección del Docente Andrés Ramiro Azuero Rodríguez, donde se hace un aporte fundamental desde la disciplina administrativa en la gestión estratégica de las empresas municipales de Cali – EMCALI. Es pertinente para el programa académico estos resultados, haciendo un aporte teórico práctico para el mismo.

Benjamín Betancourt Guerrero

Firma del Jurado

Santiago de Cali. 10 de junio de 2017.

Dedicatorias

El presente Trabajo de Grado es dedicado especialmente a mi señora madre, Ana Delfa Vivas Rivera, de quien aprendí que los obstáculos que se presentan en la vida son para superarlos y no para detener la marcha por ellos. Adicional a lo anterior, le herede la forma de imprimir amor y buena fe en todas las acciones que se emprenden, porque solo de esa forma se puede lograr buenos frutos agradables a Dios Todopoderoso. La amo con todas mis fuerzas.

En esta dedicatoria debe estar mi familia, de la cual tuve la formación inicial que hoy es la base de la persona que soy actualmente, un hombre de bien. A mi segundo hogar, la Universidad del Valle, que me acogió como a tantos de sus hijos para formarme más que en el ámbito profesional, creciendo en ella como persona en la etapa de convertirme en adulto. A los amigos, profesores y compañeros de camino, que fueron en su momento los que apoyaron este gran proceso, colmado de dificultades y adversidades, pero rico en aprendizajes.

Por último, la persona que llegó a mi vida como un ángel del cielo para dar esa luz que contribuyo a despejar la senda que debía retomar, Evelin Magali Madrid Jurado, a quien debo la felicidad de sentir completa mi formación como hombre de familia. A ella, mi compañera, mi amada y fiel amiga, también dedico este último esfuerzo en mi pregrado.

Agradecimientos

Total agradecimiento a Dios Todopoderoso, a quien le debemos todo, porque las adversidades son aprendizaje y los triunfos la recompensa al esfuerzo y empeño.

A mis profesores y compañeros, todos grandes amigos y testigos de este proceso complejo pero maravilloso, al menos a mi modo de ver, porque se logró no solo la formación como profesional, también se dejó huella positiva en una institución que representa lo más digno en excelencia académica para el suroccidente colombiano, siendo el orgullo de la tierra donde nací.

A todos los integrantes de la Facultad de Ciencias de la Administración, motor que impulso mis grandes logros personales y aportes institucionales. Al Profesor Andrés Ramiro Azuero Rodríguez, por guiar este último paso con decisión a pesar de mis múltiples dificultades para ello.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2. JUSTIFICACIÓN.....	21
3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3.2.1 Realizar un diagnóstico del estado actual de la Dirección de Responsabilidad Social en cuanto al cumplimiento de las metas trazadas en la Política de Sustentabilidad.	23
3.2.2 Estructurar un Plan de Trabajo orientado a cumplir con lo requerido por el subproceso Gestión Sustentable.....	23
3.2.3 Elaborar la propuesta de participación de las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, en el Plan de Acción de la Política de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.....	23
3.2.4 Desarrollar una propuesta de capacitación conceptual que apropie a los integrantes de la Dirección de Responsabilidad Social y las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, en los principios de Responsabilidad Social.	23
4. MARCO REFERENCIAL.....	24
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	24

4.1.1	Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP.....	24
4.1.1.1	Unidades Estratégicas de Negocio. Acueducto y Alcantarillado, Energía, Telecomunicaciones y Gerencia Comercial.....	24
4.1.1.2	Gerencias de Apoyo. Administrativa, Gerencia Área de Abastecimiento Empresarial y Gerencia de Informática.	24
4.1.1.3	Oficinas. Auditoría Interna, Secretaria General, Control Disciplinario y PQR.....	25
4.1.2	Dirección de Responsabilidad Social	25
4.2	MARCO TEÓRICO	25
4.2.1	EPM como caso exitoso en prácticas de Responsabilidad Social	32
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	34
6.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
6.1	DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS TRAZADAS EN LA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD	38
6.1.1	Acciones que promueve la Dirección de Responsabilidad Social en el marco del Plan Estratégico Corporativo 2013–2017	38
6.1.1.1	Socialización e implementación de las políticas de responsabilidad social y gestión ambiental	38
6.1.1.2	Relacionamiento con el cliente interno	38
6.1.1.3	Relacionamiento con la comunidad y otros grupos de interés.....	39
6.1.1.4	Acompañamiento a las unidades estratégicas de negocio y unidades de apoyo.....	39
6.1.2	Conocimiento teórico y manejo de las herramientas estratégicas	39

6.2	ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ORIENTADO A CUMPLIR CON LO REQUERIDO POR EL SUBPROCESO GESTIÓN SUSTENTABLE	40
6.2.1	Naturaleza del proceso	41
6.2.2	El Equipo Directivo.....	42
6.2.3	Énfasis de la Etapa de Operación 2017.	42
6.2.4	Alineación con la estrategia corporativa.	43
6.2.4.1	Subproceso Gestión Sustentable.	46
6.2.4.2	Objetivo General	46
6.2.4.3	Objetivos Específicos.....	46
6.2.4.4	Alineación con la Misión y la Visión.....	46
6.2.4.5	La Promesa de Valor al Cliente.....	47
6.2.5	Gestión del proceso estratégico	48
6.2.5.1	Especificaciones de servicio	48
6.2.5.2	Organigrama y estructura.....	48
6.2.6	Herramientas para el funcionamiento:.....	50
6.2.6.1	Plan de Presupuesto aprobado	52
6.2.7	Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS)	52
6.2.8	Plan de Abastecimiento	53
6.2.9	Metas e indicadores por perspectivas, objetivos y programas.....	54
6.2.9.1	Proceso Estratégico Corporativo P4	54
6.2.9.2	Programa P4.1.....	55
6.2.9.3	Programa P4.2.....	56
6.2.9.4	Programa P4.3.....	57
6.2.9.5	Programa P4.4.....	60

6.3	PROPUESTA DE PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI, EMCALI EICE ESP, EN EL PLAN DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, SANTIAGO DE CALI 2017.....	63
6.3.1	Exposición de motivos.	64
6.3.2	Propuesta de aporte a la Política Pública de Participación Ciudadana-Santiago de Cali 2017.....	65
6.3.2.1	Observaciones.....	66
6.3.2.2	Aportes	66
6.3.3	Propuesta de participación en el plan de acción.	68
6.3.4	Conclusiones.	74
6.4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN CONCEPTUAL QUE APROPIE A LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI, EMCALI EICE ESP, EN LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	75
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
7.1	CONCLUSIONES	98
7.2	RECOMENDACIONES	99
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	101
9.	ANEXOS.....	104

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Cargos directivos DRS –EMCALI EICE ESP	42
Tabla 2. Antecedentes DRS-EMCALI EICE ESP	45
Tabla 3. Directorio de funcionarios DRS EMCALI	49
Tabla 4. Presupuesto DRS- EMCALI EICE ESP para el año 2017	52
Tabla 5. Acuerdos de Niveles de Servicio con UEN vigencia 2017	52
Tabla 6. Acuerdos de Niveles de Servicio con Áreas de Apoyo vigencia 2017	53
Tabla 7. Plan de Contratación DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017	54
Tabla 8. Seguimiento Programa P4.1 DRS-EMCALI EICE ESP vigencia 2017	55
Tabla 9. Seguimiento Programa P4.2 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017	57
Tabla 10.1. Seguimiento Programa P4.3 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017	58
Tabla 10.2. Seguimiento Programa P4.3 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017	59
Tabla 11.1. Seguimiento Programa P4.4 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017	61
Tabla 11.2. Seguimiento Programa P4.4 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017	62
Tabla 12. Lineamiento 1. Estrategia 1.....	68
Tabla 13. Lineamiento 1. Estrategia 3.....	69
Tabla 14. Lineamiento 2. Estrategia 1.....	70
Tabla 15. Lineamiento 2. Estrategia 2.....	71
Tabla 16. Lineamiento 2. Estrategia 3.....	71

Tabla 17. Lineamiento 4. Estrategia 2.....	72
Tabla 18. Lineamiento 4. Estrategia 3.....	73
Tabla 19. Lineamiento 4. Estrategia 4.....	73
Tabla 20. Lineamiento 5. Estrategia 2.....	74
Tabla 21. Lineamiento 5. Estrategia 3.....	74

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible	29
Figura 2. Direccionamiento Estratégico de EMCALI EICE ESP	43
Figura 3. Mapa Estratégico Corporativo (MOP) 2013-2017	44
Figura 4. Evolución Estratégica EMCALI EICE ESP 2013-2017	44
Figura 5. Plan Estratégico Corporativo (PEC).....	45
Figura 6. Misión y Visión EMCALI EICE ESP 2013-2017.....	47
Figura 7. Organigrama DRS EMCALI EICE ESP	49
Figura 8. Herramientas para el cumplimiento de las funciones DRS-EMCALI EICE ESP .	50
Figura 9. Política de Sustentabilidad EMCALI EICE ESP	50
Figura 10. Implementación Política de Sustentabilidad EMCALI EICE ESP.....	51
Figura 11. Estrategia de Sustentabilidad EMCALI EICE ESP	51
Figura 12. Título presentación	76
Figura 13. Subtítulo punto 1.....	76
Figura 14. Índice punto 1	77
Figura 15. Concepto Sostenibilidad	77
Figura 16. Análisis concepto Sostenibilidad	78
Figura 17. Concepto Sustentabilidad	78
Figura 18. Tipos de Sustentabilidad.....	79

Figura 19. Concepto de Marketing	80
Figura 20. MOP EMCALI EICE ESP y la Cadena de Valor	80
Figura 21. Análisis Marketing y Cadena de Valor.....	81
Figura 22. Relación Marketing y Sostenibilidad	81
Figura 23. Concepto Stakeholders (Grupos de Interés)	82
Figura 24. Tipos de Stakeholders (Grupos de Interés).....	82
Figura 25. Concepto de Gobernabilidad	83
Figura 26. Concepto de Gobernanza	84
Figura 27. Concepto de Responsabilidad Social.....	85
Figura 28. Presentación punto 2	85
Figura 29. Relación de Sostenibilidad y Sustentabilidad	86
Figura 30. Presentación punto 3	87
Figura 31. Concepto de Desarrollo Sustentable.....	87
Figura 32. Ejes Desarrollo Sustentable en EMCALI EICE ESP.....	88
Figura 33. Presentación punto 4	88
Figura 34. RSE décadas 50's y 60's	89
Figura 35. RSE década 70's	90
Figura 36. RSE década 80's	91
Figura 37. RSE década 90's	92
Figura 38. RSE década 2000.....	93
Figura 39. Aplicación Estratégica de RSE	94

Figura 40. Cadena de Valor Compartido.....	94
Figura 41. Aplicación Creación de Valor Compartido.....	95
Figura 42. RSE en EMCALI EICE ESP.....	95
Figura 43. Actividades de la Dirección de Responsabilidad Social	97
Figura 44. Fin presentación	97

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO A. Funcionarios de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, revisando el Plan de Trabajo 2017.....	104
ANEXO B. Funcionarios del Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, adscrito a la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, presentes en la Semana de la Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.....	105
ANEXO C. Funcionarios del Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, adscrito a la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, presentes en la Semana de la Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.....	106
ANEXO D. Funcionarios del Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, adscrito a la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, presentes en la Semana de la Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.....	107
ANEXO E. Fredy Benavides Vivas, dictando la capacitación conceptual al pleno de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP	108
ANEXO F. Fredy Benavides Vivas, dictando la capacitación conceptual al pleno de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP	109

RESUMEN

Este documento describe el proceso de práctica universitaria realizada por el autor en la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI durante el año 2017, cuyo tema central fue el aporte que se realizó en conocimientos administrativos para la consecución de las metas. El objetivo principal fue elaborar un planteamiento estratégico que estructure las actividades de la Dirección de Responsabilidad Social en el desarrollo de la Política de Sustentabilidad de EMCALI EICE ESP. La metodología elegida fue de tipo exploratoria y descriptiva. Como resultados se logró diagnosticar las falencias del personal en conocimientos teóricos y prácticos relacionados al área, así como administrativos; se construyó el Plan de Trabajo para lograr los objetivos del subproceso de Gestión Sustentable de EMCALI; se elabora el plan de acción para realizar el respectivo aporte a la política de participación ciudadana municipal; se realizó una capacitación conceptual, teórica y práctica en todo lo referente a todo el personal del área. Se concluye que es necesario contar con personal competente en temas estratégicos en las áreas cuya influencia es transversal a toda la corporación, como es el caso del presente estudio, dado la importancia de esto a nivel estructural y para el cumplimiento de lo concerniente en la Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Planeación Estratégica, Desarrollo Sostenible, Políticas, planes de acción.

ABSTRAC

This document describes the process of university practice carried out by the author in the EMCALI Social Responsibility Department during 2017, whose central theme was the contribution made in administrative knowledge to achieve the goals. The main objective was to develop a strategic approach that structures the activities of the Social Responsibility Department in the development of the Sustainability Policy of EMCALI EICE ESP. The chosen methodology was exploratory and descriptive. As a result, it was possible to diagnose the shortcomings of the personnel in theoretical and practical knowledge related to the area, as well as administrative; the Work Plan was built to achieve the objectives of the EMCALI Sustainable Management sub-process; the action plan is prepared to make the respective contribution to the municipal citizen participation policy; A conceptual, theoretical and practical training was carried out in everything related to all the personnel in the area. It is concluded that it is necessary to have competent personnel in strategic issues in areas whose influence is transversal to the entire corporation, as is the case in this study, given the importance of this at the structural level and for the fulfillment of what concerns Responsibility Corporate Social.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Strategic Planning, Sustainable Development, Policies, action plans.

INTRODUCCIÓN

El presente documento representa el producto de la asignatura Trabajo de Grado en la modalidad Práctica Empresarial, requisito para obtener el título del pregrado Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Colombia. El desarrollo del mismo se realizó en la Dirección de Responsabilidad Social de las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, durante el primer semestre académico del año 2017. El cargo desempeñado dentro de la organización fue el de Aprendiz.

El objetivo de este proceso es que el estudiante una vez culminada su etapa de asignaturas teóricas, pueda llevar a la práctica todo el conocimiento adquirido en una organización dispuesta a acogerle para ello, generando de este modo un proceso de formación integral y óptimo, que garantice la certificación de que el estudiante se encuentra apto para ejercer su profesión como administrador de empresas. Adicional a lo anterior, se complementa con la asimilación de lo que en términos administrativos se conoce como clima organizacional (Chaudhary *et al.* 2014) o cultura organizacional, lo que se refiere a la interacción con las personas que conforman el equipo de trabajo con el cual el estudiante desempeña su respectiva práctica empresarial; tal ambiente de trabajo es en gran parte por la estructura de la organización, sus políticas y el campo o entorno en el cual desarrolla sus actividades misionales. De este modo, se puede argumentar que se hace íntegro el proceso de formación al confrontar los conocimientos académicos con la puesta en práctica de los mismos.

La Universidad del Valle es reconocida por su enfoque humanista y social, además por su carácter público, siendo esto un referente que se imprime en el pensum de sus programas académicos, proporcionando al pregrado en Administración de Empresas distinción dentro de su gremio por la gran complementariedad en su estructura académica. Esta característica fue primordial para que el desarrollo de la práctica empresarial en la Dirección de Responsabilidad Social de las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, objeto del presente Trabajo de Grado, presentara significativos frutos para esta organización, al estar el estudiante con las aptitudes necesarias tanto para afrontar los retos que se le asignaron inicialmente, como poder aportar en otros aspectos fundamentales no solo a la Dirección en la cual fue recibido, sino para toda la organización.

En el caso particular de la Dirección de Responsabilidad Social de las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, fue necesario hacer el respectivo aporte utilizando los conocimientos teóricos que hacen alusión al mismo nombre de la dependencia, así mismo los que le complementan, reforzando la capacidad

empírica desarrollada en el campo durante muchos años por parte de los integrantes de la mencionada dirección. Adicionalmente, la capacidad de comprender el orden estructural que deben llevar las organizaciones y sus dependencias, para cumplir con sus obligaciones misionales y aspectos estratégicos, así como la formulación de planes de acción plasmados en documentos públicos, conformaron el aporte realizado por parte del estudiante a la organización que lo acogió. La etapa desarrollada para la dirección que ha sido plasmada en el presente Trabajo de Grado, comprende solamente la de planeación estratégica, debido al corto tiempo de intervención y la complejidad tanto de la dirección como la organización en sí.

Las limitaciones que se presentaron fueron de tipo estructural, ya que es estrictamente indispensable la dependencia e interrelación con un miembro de planta para poder presentar los avances y culminaciones de los documentos realizados, siendo este quien revise y avale los documentos antes de ser reportados ante el jefe inmediato, para su posterior aprobación. Tal situación se presenta en la mayoría de los casos, tornándose esto en un enorme impedimento para sacar adelante los procesos en tiempos óptimos, siendo los escenarios más complejos algunos casos en que estos se ven truncados.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La característica que redundaba en la conformación de la planta de personal en la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, es la ausencia de administradores de empresas, ingenieros industriales o profesionales que tengan aptitudes en la estructuración estratégica de planes de acción, programas y proyectos, así como la consolidación de datos estadísticos que se puedan presentar en un informe de gestión, proyectado a generar valor a la organización. Los contratistas en su mayoría están destinados a cumplir con labores específicas que en ocasiones redundan entre sí, viéndose obligados a desarrollar labores repetidas con tal de cumplir con el objeto de su contrato; aun así, ninguno tiene encargado el desarrollo estructural de un Plan de Trabajo que recopile las obligaciones misionales de la Dirección en pleno, con el propósito de orientarla a cumplir con los objetivos trazados en el Plan Estratégico Corporativo de la organización, el cual tiene vigencia hasta el presente año, por lo cual se encuentra en etapa de validación. Como resultado de lo anterior, se hizo evidente el incumplimiento de metas fundamentales dentro del espectro misional de la Dirección sin justificación soportada, simplemente por falta de orden en sus actividades como la falta de un Plan de Trabajo, que realmente respondiera a los compromisos trazados en el Plan Estratégico Corporativo.

Con el panorama descrito anteriormente, se hace evidente la falta de resultados contundentes a la hora de presentar informes de gestión, tanto para la Gerencia General como para los entes de control, tornándose en una delicada problemática a resolver en el menor tiempo posible, procurando evitar sanciones de tipo disciplinario por omisión e incumplimiento de obligaciones, al igual que las de carácter fiscal, al evidenciarse malversación de presupuesto público destinado para cumplir funciones que no se efectuaron.

Es necesario aclarar, que sí se desarrollan actividades que responden a los principios de Responsabilidad Social Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa, los cuales están directamente a cargo del Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, quienes realizan capacitaciones en el manejo óptimo de los servicios públicos a la comunidad, enfocado en generar cultura de cuidado para con el Medio Ambiente. Adicional se les capacita en la lectura adecuada de las facturas de servicios públicos domiciliarios. Pero esta destacada labor se ve empañada por la falta de orientación certera, que desde el interior de la Dirección se debería desarrollar.

Sumado a todo lo anterior, es mayoritario tanto al interior de la Dirección como en el grueso de la organización, el desconocimiento teórico de los conceptos Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad, *Marketing*, *Stakeholders*, Gobernabilidad, Gobernanza y su interrelación en el desarrollo de las teorías administrativas y organizacionales durante el tiempo, por ende su indispensable alineación con la estrategia que debe guiar la organización al Desarrollo Sustentable (Brundtland, 1987). De este desconocimiento teórico se excluyen algunos contratistas, cuyo campo de conocimiento es precisamente la asesoría en estos temas, pero como se argumentó anteriormente sus objetos de contrato y el posterior cumplimiento de los mismos, los limitan para atender el aporte estructural para resolver esos asuntos.

2. JUSTIFICACIÓN

Con el ánimo de hacer un aporte significativo a la Dirección de Responsabilidad Social de las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, dando provecho a las aptitudes adquiridas durante la formación académica y con la actitud que caracteriza a los estudiantes de la Universidad del Valle, de contribuir fervorosamente en el mejoramiento de las instituciones públicas, se propuso al entonces Director estructurar el Plan de Trabajo de la Dirección, basado en las memorias de las actividades que se desarrollan normalmente y las obligaciones que para la misma, estaban planteados en el Plan Estratégico Corporativo, con el fin de reorientar el rumbo hacia la consecución de las metas trazadas para la Dirección en el mismo. Este Plan de Trabajo fue avalado por la Dirección de Planeación Corporativa, dependencia encargada de aprobar los planes de trabajo de toda la organización, previo estudio de pertinencia para con el Plan Estratégico Corporativo, para luego recopilarlos y hacerles el respectivo seguimiento. Este fue un logro significativo para la Dirección, puesto que ya se habían rechazado dos propuestas de Plan de Trabajo presentadas anteriormente.

Reconociendo las capacidades demostradas por el estudiante en práctica, el entonces Director le encargo estructurar la propuesta de las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, para participar en la reestructuración y puesta en marcha del Plan de Acción de la Política de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017, liderada por la Alcaldía municipal, siendo este un escenario predilecto para hacer visibles las actividades de acompañamiento a la comunidad, desarrollados diariamente por los integrantes del Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, adscrito a la Dirección de Responsabilidad Social. El hacer parte fundamental en la ejecución y puesta en marcha de esta política, aporta en la consolidación de lograr el acercamiento con los distintos *grupos de interés* (Freeman, 1984) pertenecientes a la comunidad, con los cuales por diversas razones no se habían desarrollado labores anteriormente. Adicional a esto, se consolida la interacción interinstitucional con las dependencias de la Alcaldía que misionalmente realizan labores con grupos de interés de diferentes ámbitos y objetivos, pero finalmente pertenecientes a la comunidad como tal.

Para la nueva Directora, quien fue reintegrada por fallo judicial, la cual posee enorme experiencia y conocimiento del área, se propuso adelantar campañas de capacitación en cuanto a los conceptos teóricos que son del resorte de la Dirección, para afianzar el conocimiento de los mismos por parte de sus integrantes, con el objetivo de asimilar porque la Responsabilidad Social no son simplemente acciones fundamentadas en filantropía, aisladas de los aspectos misionales de la organización, sino que comprende la estrategia organizacional que consolida la sustentabilidad de la misma. Inicialmente la propuesta de capacitación, está dirigida

a los miembros de la Dirección, para luego ser replicada en toda la organización y posteriormente a los Grupos de Valor Priorizados, principalmente los empresarios, vocales de control, representantes de JAC, JAL y beneficiarios de programas cuyo componente sea el de generar emprendimiento.

3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS

Los objetivos trazados para el presente Trabajo de Grado, están orientados a aportar pertinentemente los conocimientos académicos adquiridos en el proceso de formación lectiva, procurando resolver con estos, situaciones que estén directamente relacionadas con las competencias del estudiante en práctica, logrando de este modo un proceso formativo integral, a la vez de generar un beneficio significativo para la organización que le acogió.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un planteamiento estratégico que estructure las actividades de la Dirección de Responsabilidad Social en el desarrollo de la Política de Sustentabilidad de EMCALI EICE ESP.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.2.1 Realizar un diagnóstico del estado actual de la Dirección de Responsabilidad Social en cuanto al cumplimiento de las metas trazadas en la Política de Sustentabilidad.

3.2.2 Estructurar un Plan de Trabajo orientado a cumplir con lo requerido por el subproceso Gestión Sustentable.

3.2.3 Elaborar la propuesta de participación de las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, en el Plan de Acción de la Política de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.

3.2.4 Desarrollar una propuesta de capacitación conceptual que apropie a los integrantes de la Dirección de Responsabilidad Social y las Empresas Municipales de Cali, EMCALI EICE ESP, en los principios de Responsabilidad Social.

4. MARCO REFERENCIAL

El Marco Referencial del presente Trabajo de Grado está compuesto por dos puntos, el primero es el Marco Contextual, donde se realizará una descripción de EMCALI EICE ESP con el fin de comprender su naturaleza, conformación, objeto social y radio de acción, para culminar con la Dirección de Responsabilidad Social, entendiendo su aporte estratégico en el cumplimiento de las metas presupuestadas por la organización plasmadas en el Plan Estratégico Corporativo. El segundo punto es el Marco Teórico, por medio del cual se abordan las propuestas administrativas y estratégicas que aportan en la formulación de planes, programas y proyectos que apunten a direccionar los esfuerzos ya sea a la consecución de las metas establecidas, como también reformular las mismas para apuntar a cumplir con lo propuesto en la misión y visión de la organización.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP. Esta organización es una empresa industrial y comercial del estado, que presta los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía y telecomunicaciones al municipio de Santiago de Cali, adicional de prestar al menos uno de los servicios públicos esenciales a los municipios del área metropolitana como los son Jamundí, Yumbo y zonas rurales de Candelaria, sumado al municipio de Puerto Tejada en el vecino departamento del Cauca. EMCALI está dotada de personería jurídica, patrimonio propio e independiente, autonomía administrativa y de objeto social múltiple, según lo establece el Acuerdo 034 de 1999 (Emcali, 2013).

EMCALI estructuralmente está organizada por gerencias misionales y dependencias de apoyo a través de las cuales atiende sus responsabilidades y desarrolla su objeto social, tal cual se explica a continuación.

4.1.1.1 Unidades Estratégicas de Negocio. Acueducto y Alcantarillado, Energía, Telecomunicaciones y Gerencia Comercial.

4.1.1.2 Gerencias de Apoyo. Administrativa, Gerencia Área de Abastecimiento Empresarial y Gerencia de Informática.

4.1.1.3 Oficinas. Auditoría Interna, Secretaria General, Control Disciplinario y PQR.

EMCALI fue intervenida por el Gobierno Nacional el 4 de abril del año 2000 mediante la resolución 2536, que delegó la administración de la empresa en la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y devuelta al municipio el 25 de junio del año 2013. A partir de ese momento se constituyó un nuevo Plan Estratégico Corporativo – PEC para el periodo 2013-2017.

4.1.2 Dirección de Responsabilidad Social. Es una dependencia adscrita a la Gerencia General, encargada de implementar la política de responsabilidad social, cuya misión es transversal con las Unidades Estratégicas de Negocio, las Gerencias de apoyo y el resto de dependencias que conforman a EMCALI EICE ESP. En cumplimiento del principio corporativo de Responsabilidad Social contenido en el Plan Estratégico Corporativo 2013-2017, EMCALI EICE ESP adopta mediante la Resolución No. 0411 de Abril 07 de 2010 la política de Responsabilidad Social y crea a través de la resolución GG-0951 del 16 de Mayo de 2011, la Dirección de Responsabilidad Social como instancia de interlocución permanente con los grupos de valor, integrando a ésta dependencia el Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente

En relación con el Plan Estratégico Corporativo 2013–2017 de EMCALI EICE ESP, la Dirección de Responsabilidad Social tiene a cargo desarrollar el objetivo estratégico P4: *“Fomentar y gestionar el desarrollo sustentable de la organización que genere valor económico social y ambiental; y establecer un gobierno corporativo que brinde mayor confianza y compromiso de nuestros grupos de interés”*, (Emcali, 2013).

4.2 MARCO TEÓRICO

Las referencias que se van a abordar para la argumentación y posterior sustentación del presente Trabajo de Grado, son las que a gusto del autor reflejan la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia de las empresas, para impulsarlas en la consolidación de su competitividad y el desarrollo de la sociedad que conforma su entorno, logrando comprender que las organizaciones productoras de bienes y servicios, hacen parte integral de la sociedad que les rodea y no son un ente aparte de la misma, por consiguiente también se ven afectadas o beneficiadas por los cambios que sucedan en ella.

Según Peter Drucker (citado por Paredes, 1998:2), la Responsabilidad Social Empresarial “es la habilidad que ha de tener la empresa para convertir los problemas sociales en oportunidades para la organización, siempre que tal responsabilidad sea consistente con su competencia”.

Analizando esta definición, se puede comprender que una empresa responsable socialmente que no se limita a ofrecer productos y servicios con un alto nivel de calidad, sino que se esmera por generar oportunidades de empleo en su entorno, contribuye al sostenimiento del estado pagando correctamente sus impuestos, además de desarrollar un exhaustivo análisis DOFA de la sociedad, procurando convertir los problemas que surjan de dicho ejercicio en oportunidades y dinamizar su desarrollo. Todo lo anterior es adicional a la generación de utilidades para sus accionistas, razón básica de su conformación.

Esta premisa que fue propuesta en el año de 1978, plantea la Responsabilidad Social Empresarial como una excelente oportunidad de negocio, anulando toda posibilidad y escala que se presente *Miopía de Marketing* (Levitt, 1960), al entender que si una organización no solo se dedica a producir bienes y servicios de calidad, sino que también se preocupa por que el mercado que pretende desarrollar sea sano y presente un óptimo crecimiento, está propiciando las condiciones para su crecimiento económico.

La teoría propuesta en 1984 por R. Edward Freeman, donde se hace un uso estratégico del termino *Stakeholders* (Freeman, 1984), palabra en idioma ingles cuya traducción al español y más aún a conceptos administrativos, fue el de participantes, actores interesados o grupos de interés, siendo este último el que tomo protagonismo para luego ser el de mayor uso en el desarrollo de estudios y prácticas referentes a esta teoría.

Los *Stakeholders*, son las personas naturales y jurídicas, grupos significativos y particulares que conforman el entorno de las organizaciones productoras de bienes y servicios, los cuales se ven afectados positiva o negativamente por las decisiones y acciones de las mismas. En otros términos, son todos los integrantes de la misma organización, ósea sus propietarios o accionistas, trabajadores y colaboradores, como también los aliados estratégicos, proveedores, los clientes, la comunidad donde se desarrollan las operaciones y hasta la competencia. Para clasificarlos según su importancia, se definieron dos tipos:

- I. Primarios: estos son los considerados como fundamentales para el desarrollo y operación de la organización, conservando una relación económica directa

o estrecha con esta. Se incluye en este grupo a los propietarios, accionistas, clientes, proveedores y trabajadores.

- II. Secundarios: en esta clasificación están ubicados los que no participan directamente con la organización, pero si pueden afectar o estar afectados por las acciones de la misma. Aquí se ubica a los competidores, los medios de comunicación, las ONG's, entre otros.

Esta teoría supera la visión de que los propietarios o accionistas de una organización son los únicos actores decisivos en la operación y sostenimiento de las organizaciones productoras de bienes y servicios, también los son sus trabajadores y la comunidad en general donde desarrolla sus operaciones. Teniendo en cuenta lo anterior, se asume las operaciones naturales de la organización impactan ambiental, social y económicamente su entorno, es estrictamente necesario entablar una estrecha relación con todos los grupos de interés que se identifiquen.

Una estrategia de relacionamiento asertivo con todos los grupos de interés identificados, es la clave para propiciar un intercambio de experiencias que garantice la adquisición de conocimientos necesarios para estructurar una estrategia de desarrollo sustentable. El conocer las necesidades y expectativas de la comunidad, no solo es insumo interesante para plantear las estrategias de *Marketing* (Kotler, Philip., 2003), también brinda la suficiente información para orientar el rumbo de la organización hacia un crecimiento seguro y sostenible de la mano con su entorno.

En abril del año 1987, una Comisión liderada por la entonces Primera Ministra de Noruega, la Doctora Gro Harlem Brundtland, presento a la comisión socioeconómica de la ONU un informe con título *Our Common Future*, cuya traducción al español es Nuestro Futuro Común. Sin embargo, el mismo ha sido conocido mundialmente como el *Informe Brundtland* (Brundtland, G.H., 1987), en el cual se destaca la aparición por primera vez del concepto *Desarrollo Sostenible* (o Desarrollo Sustentable), el cual tuvo el siguiente significado:

“Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”.

Analizando este término, más allá de comprender su definición, plantea una reevaluación de lo que se concebía como lo *Sustentable* a partir de la Revolución Industrial del siglo XIX, la cual solo prevalecía el desarrollo económico, sin prever los altos e insostenibles costos provocados por los impactos sociales y medioambientales que ello producía. De ese extenso texto se pueden resaltar algunas consideraciones, la cuales se enumeran a continuación:

- I. El crecimiento económico en el mundo está basado en modelos que producen un agotamiento inevitable de los recursos naturales del planeta.
- II. La inequidad en la distribución de las riquezas, produce un aumento considerable de la pobreza mundial.
- III. Propone revisar a profundidad el crecimiento demográfico, puesto que ello se contrata con la escases de alimentos y recursos energéticos, hídricos e infraestructura institucional que brinde tanto educación como asistencia médica, jurídica y las demás garantías que deben proporcionar los estados.
- IV. Se emite una alerta sobre los riesgos que se están presentando a nivel natural y ecológico, con evidente extinción de numerosas especies como la degradación de muchos ecosistemas, adicional de explicar cómo esto afecta considerablemente a la especie humana.
- V. Invita a direccionar los esfuerzos de la tecnología y los avances en la misma, para crear nuevas formas fuentes de energía o en su defecto utilizar de manera eficiente las que existen actualmente.
- VI. Propone la reducción y reutilización de materiales, con el fin de disminuir la explotación de los recursos utilizados en su producción y la generación de desechos.

Para el año de 1999, la ONU promulga el Pacto Global (ONU, 1999), en la cual se convoca a las naciones y todas las organizaciones productoras de bienes y servicios, a vincularse a esta proclamación como respuesta al crecimiento desmedido de la pobreza e inequidad social en el mundo. El principio de esta iniciativa fue que todos los convocados se adhirieran como socios estratégicos o aliados, asumiendo inicialmente 10 principios fundamentales, que buscaron la construcción de un mundo más equitativo y amigable con el Medio Ambiente, en otras palabras, que la Sostenibilidad fuese una práctica desarrollada a nivel mundial.

Las Naciones Unidas, con la promulgación de la Agenda Mundial de Desarrollo Sostenible el primero de enero de 2016, han planteado a toda la humanidad el

repensar el mundo que se desea, poniendo de acuerdo a la mayoría de las naciones en trazar un rumbo, el cual esta direccionado por diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible y ciento sesenta y nueve (169) metas. Esta es una nueva agenda, catalogada como la más ambiciosa que se haya puesto el planeta, proponiendo grandes y estructurales cambios en favor de las personas, el Medio Ambiente y la prosperidad empresarial conjunta, conservando como horizonte el alcanzar la Sostenibilidad mundial.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Organización de Naciones Unidas.

El llamado que hacen las Naciones Unidas es un reto que pretende alinear los esfuerzos de todas las personas, empresas y naciones generando sinergias con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Este deseado logro se le atribuye el nombre de la Agenda 2030.

En lo que refiere la Planeación Estratégica, el mejor referente para el autor es la Cadena de Valor (Porter, M., 1985), propuesta por Michael Porter como una poderosa herramienta para tan importante etapa y labor dentro de las organizaciones. El objetivo de esta propuesta administrativa es maximizar la

creación de valor a la vez que se minimizan los costos de operación, beneficio que se traslada directamente al cliente final. Teniendo como limitación el alcance tecnológico, se desarrolló el concepto de Propuesta de Valor, el cual busca optimizar la oferta por medio de un diseño integral y asertivo con la demanda.

La Cadena de Valor se fundamenta en identificar las fortalezas y virtudes que posee o puede desarrollar la organización, para generar a partir de ello una clara y definida ventaja competitiva. Este concepto plantea que el tener una ventaja en el mercado garantiza una rentabilidad superior a los competidores, lo que proporciona la posibilidad de ser Sustentables en el tiempo. Para lograr esto, se propone que las organizaciones deben direccionar sus esfuerzos a desarrollar su objeto misional, clasificando las actividades entre estratégicas, de soporte y de apoyo, siendo estas últimas las que darían para a lo que hoy se conoce como *outsourcing*, término que se le tradujo como subcontratación o externalización

Una clara evolución de este concepto y que reafirmó el compromiso que deben tener las organizaciones con los principios de Responsabilidad Social, fue la teoría de la Creación de Valor Compartido (Porter y Kramer, 2006), la cual argumenta el fracaso del capitalismo al no haber atendido real y oportunamente las necesidades de la sociedad, como lo son la salud, la nutrición, la generación de bienestar y el cuidado del Medio Ambiente. Para los distinguidos Profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, no es suficiente con desarrollar productos y servicios que estén a la vanguardia, sin que ellos respondan a las necesidades de la sociedad y no representen realmente una innovación al respecto. Por consiguiente, proponen repensar y hasta rediseñar los mercados y productos, así como los métodos de distribución, presentación y embalaje. Lo anterior configura uno de los tres ejes propuestos para aplicar la Creación de Valor Compartido.

Como segunda propuesta o eje de aplicación a su teoría, está el replantear la Cadena de Valor, enfocándose en el desarrollo de proveedores, fortaleciéndolos en procura de que mejoren el suministro de insumos y a su vez generen bienestar en los integrantes de estos, al igual que en sus familias. Como tercer eje y en concordancia con los dos primeros, proponen la generación de oportunidades de progreso para las comunidades que conforman el entorno donde desarrollan sus actividades, procurando insertar iniciativas de emprendimiento empresarial a sus Cadena de Valor, desarrollando de esta manera un clúster de productividad en el cual se garantiza un crecimiento económico general, redistribuyendo las riquezas y proporcionando bienestar a toda la comunidad, de la cual se sirve para su actividad industrial y comercial.

La Creación de Valor Compartido es una apuesta a cambiar el esquema de desarrollo económico empresarial, al ampliar el espectro de objetivos introduciendo en ellos el progreso social y ambiental, de la mano con el desarrollo económico y material. De este modo las metas que trazan las organizaciones, deben cumplir con los principios de Responsabilidad Social y por ende la Sustentabilidad en el tiempo.

La participación ciudadana y la opinión pública como los mejores mecanismos para el ejercicio de la democracia (Sartori, G., 2003), son para Giovanni Sartori la base fundamental y operativa de la misma. Por lo tanto el reto que deben asumir las organizaciones productoras de bienes y servicios, es procurar introducir dentro de sus estrategias de relacionamiento con los grupos de interés, la opción de que las sugerencias, inquietudes y recomendaciones que estos aporten sean tenidos en cuenta para el mejoramiento continuo, afianzando la relación con estos, logrando obtener su confianza y fidelidad. Este tipo de estrategias se describen como acciones de Gobernanza, las cuales buscan mantener un estado de Gobernabilidad óptimo que permita a las organizaciones minimizar en cuanto más sea posible los escenarios de incertidumbre.

Para entender lo que significa Gobernanza y Gobernabilidad (Varela Barrios, 2013), es necesario acudir a la interpretación realizada por el Profesor Edgar Varela Barrios, actual Rector de la Universidad del Valle. En una maravillosa conceptualización de lo que ha sido la evolución del *Homo Managerial*, sobre quien recaía toda la responsabilidad y autoridad de tomar las decisiones sobre todos los asuntos que involucraba la producción y comercialización de los cultivos en los feudos. Para este tipo de administración no cabía opinión tercera alguna, se direccionaba el andamiaje entero al juicio único y soberano del señor Feudal, sin importar que este estuviera equivocado o no, por lo tanto no existía el derecho a refutar sus órdenes. Este era un tipo de autoridad punitiva.

Con el nacimiento de la Revolución Industrial, el propietario de la empresa productora de bienes o servicios, seguía siendo la autoridad máxima en ella, sin embargo debía desarrollar habilidades de negociación con sus proveedores, gobernantes, clientes y hasta con su planta de personal, maximizando en lo posible un ambiente de producción cordial que permitiera ejercer firmemente una Gobernabilidad en pleno. Este término se refiere a la capacidad de ejercer control sobre todos los aspectos propios y ajenos que involucren la producción y comercialización de la organización, su estabilidad, seguridad y permanencia en el mercado. Ya el espectro de autoridad cambia por la capacidad de negociación que se podía desarrollar.

Una vez se consolidan los estados democráticos, donde el gobernante debe converger todas y cada una de las exigencias y expectativas que ejercen los grupos organizados, comunidad en pleno, gremios productivos y hasta sectores religiosos, se da inicio a lo que se denominó Gobernanza, lo cual refiere a las acciones que en favor de ejercer un buen gobierno, beneficie a todos y cada uno de estos sectores, cumpliendo con sus necesidades expresadas. Se debe tener en cuenta que naturalmente, es este tipo de estados, los gobernantes eran elegidos sobre promesas de beneficio a muchos grupos de interés, llegando a gobernar con una agenda de compromisos extensa y profunda. El ejercer de manera eficiente con buenas acciones de Gobernanza, garantiza el buen funcionamiento del establecimiento a su vez que cumple con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, adquiriendo en ellos una destacada confianza y respaldo que le permita en un interesante grado de Gobernabilidad. Aquí se cambia la autoridad punitiva del *Homo Managerial* por una de tipo moral.

4.2.1 EPM como caso exitoso en prácticas de Responsabilidad Social. Uno de los casos más renombrados en lo que refiere a evolución estratégica, compromisos y aplicación con los principios de Responsabilidad Social, aplicación de mecanismos de participación para sus grupos de interés y desarrollo del concepto de Sustentabilidad, son las Empresas Públicas de Medellín EPM. Para comprender más acerca de este destacado proceso, se analiza el estudio titulado: *“La Gobernanza Corporativa y el Direccionamiento Estratégico en un Conglomerado Empresarial Estatal – El caso EPM – Medellín”*, el cual se destaca en los siguientes puntos:

- I. EPM ha tomado lugar entre las cinco (5) empresas más grandes en la economía de Colombia, siendo el conglomerado más importante en el sector de servicios públicos.
- II. A pesar del éxito alcanzado, aún conserva un modelo matricial de gran tamaño, de carácter estatal, adscrito al municipio de Medellín – Antioquia, la segunda ciudad más grande de Colombia.
- III. Su esquema gerencial evolucionó a un modelo neo – managerial, cuya estructura responde a la de un Holding, el cual provee servicios públicos domiciliarios en acueducto y alcantarillado, energía, TIC's, incluyendo telefonía celular por medio de UNE Telecomunicaciones.
- IV. Adicional a lo anterior, ha diversificado un portafolio de nuevos negocios, como lo son las consultorías, el servicio de aseo, la televisión por suscripción, entre otros. El esfuerzo más relevante en la última década es el desarrollo en el mercado regional como una Multilatina.

- V. El éxito alcanzado se derivó luego de una interesante expansión en sus tres (3) áreas de negocio, en diferentes regiones del mercado nacional. En este proceso se destaca la reciente conformación de UNE como una sociedad de economía mixta, firmando a principios del año 2014 la fusión con la multinacional Millicom, conservando la mayoría de acciones en la misma. Esto se realizó con el fin de garantizar la sostenibilidad del conglomerado EPM, incrementando el valor del patrimonio público a su vez que mejoró los servicios de esta unidad de negocio, reduciendo sus tarifas. Se proponen desarrollar un portafolio de telefonía fija y móvil integrado.
- VI. En cuanto al direccionamiento estratégico es evidente el énfasis en las nuevas teorías administrativas y de liderazgo empresarial comprendidas como el New Public Management. Sumado a esto, como punto clave estuvo la profesionalización de sus burocracias y la incursión en el capitalismo por proyectos.
- VII. La evidencia de la implementación del New Public Management y la dejación del management público, es el fortalecimiento de las áreas comercial y financiera, adicional a la no diferenciación en su modelo de gestión entre lo público y lo privado. Esto en respuesta a la desmonopolización estatal de servicios básicos y la mercantilización de los mismos, lo que trajo al mercado fuertes y estructurados competidores enfocados en la satisfacción del cliente final.
- VIII. Se resalta los resultados obtenidos en sus áreas funcionales gracias a sus políticas de direccionamiento estratégico, obteniendo con ello una transformación sustancial.
- IX. Se destaca como pionera en la evolución de su modelo de gestión, dando provecho a las condiciones legales que se presentaron a partir de la liberación y apertura económica presentada en la Constitución Colombiana del año 1991, adicional a las Leyes 142 y 143 de 1994. Los mencionados cambios son notorios en los grandes cambios a la estructura corporativa, pasando por la adaptación del Holding a la aparición de tecno estructuras administrativas.
- X. La gobernabilidad corporativa implementada desde finales de la década de los 90, se resalta por la independencia respecto a la influencia que pudiese provenir de la dirigencia política.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología investigativa utilizada para el desarrollo del presente Trabajo de Grado, es de tipo exploratoria y descriptiva. Para lograr el objetivo de investigación, se celebró un contrato de aprendizaje entre el estudiante y la organización, previo acuerdo y consentimiento de la Dirección del Programa Académico de Administración de Empresas de la mencionada universidad. El contrato consistió en asistir a las instalaciones de la Dirección en horarios laborales, a desempeñar asignaciones propias de un funcionario, algunas de apoyo. En este proceso se asimilo las características relevantes que conforman la realidad tanto de la Dirección, como de la organización en pleno, cumpliendo con el principio de adquisición de datos y su posterior procesamiento, para desarrollar el presente Trabajo de Grado.

La dependencia jerárquica estuvo directamente a cargo de la Directora, a quien se le rindieron cuentas de la gestión realizada, los logros alcanzados y las metas cumplidas según las asignaciones encargadas para el cargo de Aprendiz. El último día de cada mes, se debía presentar un formato de calificación que elaboraba una asistente de la Directora, para que luego ella misma lo firmara con un acta de entrega a la Gerencia de Área Gestión Humana y de Activos, en donde se encargaban de revisar dicha evaluación, para verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el estudiante en su contrato de Aprendizaje y posteriormente efectuar el pago de su apoyo económico por medio de un consorcio fiduciario en una oficina bancaria, a la cual se acudía con documento de identidad para recibir el mencionado apoyo.

Se destaca el haber aprovechado las oportunidades de aportar estratégicamente herramientas teóricas nuevas, como productos escritos que complementaron el andamiaje de la Dirección en cuanto a su labor transversal para con la organización, como al cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Estratégico Corporativo y a su diseñar una interesante proyección para la misma.

Para la presentación del presente Trabajo de Grado se acogen las disposiciones establecidas en la Norma Técnica Colombiana (NTC) 1486, para la presentación de documentos, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación (NTC 1486, 2008). En cuanto a la citación bibliográfica, se adoptaron las normas *American Psychological Association* (APA, 2017), por su versatilidad, fácil aplicación y complementación en la lectura del documento final.

FASES METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

I. Fase del proceso de Diagnostico

Para cumplir con el primer objetivo específico, como primera medida se estudió y comprendió el Plan Estratégico Corporativo (PEC) de la organización, el cual fue formulado para el periodo 2013 – 2017, para identificar donde está ubicada estratégicamente la Dirección dentro del Mapa de Operaciones por Procesos (MOP), logrando establecer cuales son sus objetivos principales y secundarios. Luego, se consultó a los funcionarios encargados de llevar las bases de datos, donde se contabilizaban las metas alcanzadas en las actividades que ellos estaban desarrollando frente a las que se debían cumplir según el MOP. Se encontró que aún no se había establecido un Plan de Trabajo que respondiera a unos parámetros de estructuración de las actividades que conforman una Dirección, mucho menos se contaba con unas metas claras y precisas que apuntaran a cumplir con los objetivos trazados. En otras palabras, se venían desarrollando actividades que responden a los principios de Responsabilidad Social, pero sin una ruta específica que generara un resultado esperado por la Gerencia General.

En cuanto al conocimiento de los conceptos teóricos básicos que son del resorte de esta Dirección, se logró identificar mediante preguntas generalizadas en una reunión de equipo, cuyo objetivo fue revisar la Planeación Estratégica de la Dirección, que existían preocupantes errores conceptuales sobre los términos que son del resorte de esta Dirección en la mayoría de sus miembros, en algunos casos un desconocimiento total de los mismos. Se evidencio que muchos errores cometidos durante largo tiempo se debían principalmente, a la incomprensión de los términos que construían las metas establecidas en el MOP para la Dirección. Se estructuró en esta reunión una herramienta para realizar un reporte de actividades con sus metas y hacer un inventario general de metas alcanzadas y pendientes por lograr.

II. Fase del proceso estructuración Plan de Trabajo.

Una vez establecida la necesidad de contar con un Plan de Trabajo que estructurara las actividades de la Dirección en busca de lograr los objetivos trazados para la misma en el MOP, se da inicio al desarrollo del segundo objetivo específico del presente Trabajo de Grado. Esto tuvo inicio con una reunión de seguimiento al reporte de actividades con sus metas para ser complementada con una segunda reunión al día siguiente para establecer los puntos que debían conformar el Plan de Trabajo de la Dirección. A partir de ese momento se inició la estructuración del

mencionado plan, tomando como base las dos primeras propuestas que habían sido rechazadas por la Dirección de Planeación Corporativa. La labor se realizó con el seguimiento de un funcionario inicialmente encargado de este tipo de labores, tal cual está establecido en la normatividad de la organización, ya que el estudiante en práctica solo debe figurar como apoyo del proceso, así sea quien lo elabore. Este fue presentado a la Dirección de Planeación Corporativa para su respectiva aprobación.

III. Fase de elaboración propuesta para Política Pública de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.

En un requerimiento hecho desde la Gerencia General y la Alcaldía municipal al entonces Director de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, de elaborar la propuesta de participación en el desarrollo y puesta en marcha del Plan de Acción de la Política Pública de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017, se encargó al estudiante en práctica dicha labor, en reconocimiento a las capacidades demostradas recientemente. El proceso se desarrolló de la mano con un funcionario en calidad de Prestación de Servicios (PS), encargado de las comunicaciones con el comité de participación ciudadana y las publicaciones por parte de la Dirección en dicho comité, lo cual hace parte del objeto de contratación de este funcionario. Para cumplir con esta labor, fue necesario leer y comprender la formulación de la política como tal, la cual comprende dos tomos, el primero de ciento veintiuna (121) páginas donde está el sustento teórico y el Plan de Acción de dicha política, y el segundo de ciento cincuenta y seis páginas, las cuales comprenden los sustentos prácticos para la misma, como lo son encuestas, procesos de recopilación de aportes y sus respectivos procesamientos. Luego de ello, se elaboró el documento de análisis y recomendaciones por parte de EMCALI EICE ESP a la mencionada política, incluyendo la propuesta de participación al Plan de Acción de la misma, iniciando en la Semana de la Participación Ciudadana 2017.

IV. Fase propuesta desarrollo Manual de Capacitación Conceptual.

Una vez fue reintegrada la anterior Directora, se citó a una reunión de reconocimiento del equipo de trabajo que compone la Dirección para la respectiva presentación de ella hacia este y viceversa. Aquí se estableció la necesidad de recibir propuestas individuales en reunión particular con ella. En la reunión desarrollada se propuso desarrollar una capacitación conceptual a todo el equipo de la Dirección, con el objetivo de ser desarrollada luego en toda la organización, especialmente en Comité de Gerencia, donde se evidencia falencias en la comprensión de la Responsabilidad Social como parte estratégica de toda organización que busca ser Sustentable en el tiempo. Para lograrlo se dio inicio a la

búsqueda bibliográfica e histórica de los conceptos de mayor relevancia y que responden a la necesidad de conocimiento teórico evidenciado, para luego elaborar una presentación en formato PowerPoint con un respectivo manual para la misma, con el ánimo que sea apropiada como herramienta de trabajo por todos los integrantes de la Dirección. Esta labor tuvo una primera etapa donde se realizó la presentación en formato PowerPoint para iniciar capacitación el día siguiente, tal cual se ilustra en los anexos E y F. La culminación del Manual de Capacitación Conceptual.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este punto tiene como finalidad el desarrollo de las acciones pertinentes en cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos trazados en el punto tres (3), para finalmente lograr lo establecido en el objetivo general ubicado en el punto mencionado. Los siguientes subcapítulos que componen el presente punto, describen los productos que surgieron en la práctica empresarial, objeto el presente Trabajo de Grado.

6.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS TRAZADAS EN LA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD

La Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, cumple con labores fundamentales en cuanto al relacionamiento de la organización con sus grupos de interés, llevando a cargo la labor de gestionar la sustentabilidad de la misma. Sin embargo, el desconocimiento de concepto y términos fundamentales para desarrollar una labor estratégica, es precario. En consecuencia, se profundiza lo anterior con los siguientes subcapítulos.

6.1.1 Acciones que promueve la Dirección de Responsabilidad Social en el marco del Plan Estratégico Corporativo 2013–2017. Dentro de las actividades que comprenden la misión de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, y su relación con el PEC 2013-2017, se describen a continuación las que corresponden con dicha asignación:

6.1.1.1 Socialización e implementación de las políticas de responsabilidad social y gestión ambiental. Se realiza la divulgación y el fortalecimiento de las políticas de responsabilidad social y gestión ambiental, a través de capacitaciones, socializaciones y demás actividades, orientadas al cliente interno, grupos organizados, instituciones educativas y demás grupos de valor priorizados.

6.1.1.2 Relacionamiento con el cliente interno. Teniendo en cuenta que uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de las empresas es el capital humano, se da continuidad a las Jornadas de Responsabilidad, a fin de contribuir al fortalecimiento del liderazgo institucional y el sentido de pertenencia de los trabajadores para con la empresa.

6.1.1.3 Relacionamiento con la comunidad y otros grupos de interés. En procura de optimizar la atención integral y personalizada a los representantes de las JAC, JAL, vocales de control, e instituciones educativas, se continúa actuando como instancia mediadora, a través de un diálogo constructivo, ante situaciones de conflicto que se presenten con ocasión de la prestación de los servicios públicos. (Emcali, PEC., 2013)

6.1.1.4 Acompañamiento a las unidades estratégicas de negocio y unidades de apoyo.

- ✓ Unidad Estratégica de Negocio de Energía: se brinda acompañamiento social a los proyectos PRONE, energía para todos y energía prepago.
- ✓ Unidad Estratégica de Negocio de Acueducto y Alcantarillado: se brinda apoyo al Proyecto de Sectorización II, a través de actividades de sensibilización, socialización y capacitación a la comunidad.
- ✓ Unidad Estratégica de Negocio de Telecomunicaciones: se brinda apoyo en la promoción del uso responsable de las redes sociales con la campaña de Internet Sano y promueve la utilización masiva del servicio de internet.
- ✓ Gerencia Comercial: se brinda acompañamiento en las jornadas de cartera y otras actividades que realiza la Gerencia Comercial.

6.1.2 Conocimiento teórico y manejo de las herramientas estratégicas. A pesar de todas las acciones que se desarrollan en la Dirección, las cuales están directamente relacionadas con el proceder responsable socialmente por parte de una organización, no están coordinadas por medio de un plan estratégico que conlleve a lograr las metas establecidas en el Plan Estratégico Corporativo, las cuales en gran parte no comprenden al no contar con los elementos aptitudinales para hacerlo. En otras palabras, todas estas resaltables actividades por momento parecen responder a coyunturas momentáneas e iniciativas individuales, mas no al cumplimiento de un Plan de Trabajo que conlleve a cumplir con las metas establecidas para la Dirección.

En cuanto al conocimiento y apropiación de conceptos referentes a lo que representa la responsabilidad social, es por demás preocupante el desconocimiento generalizado al interior de la Dirección, hasta del propio concepto que le da nombre a la misma, Responsabilidad Social. Dado este panorama, es muy complicado que

se pueda comprender un Plan Estratégico Corporativo, el cual está fundamentado en términos complejos que requieren de conocimientos básicos y hasta avanzados, sobre la aplicación estratégica de responsabilidad social y sustentabilidad.

6.2 ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ORIENTADO A CUMPLIR CON LO REQUERIDO POR EL SUBPROCESO GESTIÓN SUSTENTABLE

El presente Plan de Trabajo trazado para la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP para el año 2017, siendo la encargada del Subproceso “*Gestión Sustentable*”, tal cual está asignado en el Mapa Estratégico Corporativo. EMCALI EICE ESP ratifica su compromiso con una estricta sujeción al Código de Ética, las prácticas del Gobierno Corporativo, la Política de Calidad y la Política de Sustentabilidad con el objeto de orientar las actividades a la generación de valor a los grupos de interés. La Dirección de Responsabilidad Social, fiel a este compromiso y con el ánimo de dar cumplimiento a la premisa establecida en el Plan Estratégico Corporativo 2013–2017 de EMCALI EICE ESP, en la cual la Responsabilidad Social es vista como la estrategia de negocio más idónea para lograr el reto de mejorar las prácticas en la gestión, dar cumplimiento a la promesa de valor al cliente y reducir pérdidas; para el año 2017 se propone desarrollar desde su Plan de Trabajo, el objetivo estratégico P4: *“Fomentar y gestionar el desarrollo sustentable de la organización que genere valor económico social y ambiental; y establecer un gobierno corporativo que brinde una mayor confianza y compromiso de nuestros grupos de interés”* (Emcali, PEC., 2013). Basado en lo anterior, se busca aportar de manera significativa a la organización la generación de lo siguiente:

- I. Crecimiento: entendido este como la proyección a futuro de nuevas líneas o unidades estratégicas de negocios, gestión de mercados, internacionalización a través de nuevas fuentes de recursos, generación de capacidades, creación de oportunidades con la innovación y aumentar la curva de aprendizaje y experiencia en las operaciones.
- II. Consolidación: implica profundizar y consolidar las operaciones en el ciclo del agua, energía y telecomunicaciones buscando la excelencia en la prestación de los servicios y en el cumplimiento de la promesa de valor a los clientes.
- III. Fortalecimiento: elemento necesario para lograr la consolidación y el crecimiento de sus procesos transversales y de apoyo, facilitando la consecución de los resultados con el fin de garantizar su solvencia, tener permanencia en el mercado y generar condiciones para incrementar los ingresos y mejorar su desempeño financiero.

6.2.1 Naturaleza del proceso. La Dirección de Responsabilidad Social se encuentra adscrita al Macroproceso “Planeación y Evaluación Estratégica” el cual tiene por objeto implementar e implantar las directrices de la Junta Directiva y Gerencia General, que determinan las estrategias para que EMCALI EICE ESP sea sostenible y competitiva, garantizando la planeación, ejecución, revisión y confiabilidad de los sistemas y procesos, para la prestación del servicio a los clientes, de acuerdo con los parámetros de calidad establecidos y la normatividad vigente. Adicional a lo anterior, la Dirección de Responsabilidad Social también se encarga de evaluar la gestión y el grado de efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y hace parte del proceso “Planeación y Evaluación Estratégica y Operativa”, el cual determina las estrategias y las acciones que contribuyen al desarrollo integral, sostenible y competitivo de EMCALI EICE ESP, de acuerdo con los parámetros de calidad establecidos y la normatividad vigente.

La Dirección de Responsabilidad Social es la encargada de dar los lineamientos para el relacionamiento con los grupos de interés con que interactúa EMCALI EICE ESP y la aplicación de buenas prácticas de responsabilidad en la operación. La Dirección, acompaña de manera directa los siguientes grupos de interés:

- I. Cliente interno: este segmento lo comprenden las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de Acueducto y Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones, la Gerencia Comercial y las unidades de apoyo tales como la Secretaria General, las gerencias administrativas y el GTI. A este grupo de interés la Dirección de Responsabilidad Social presta servicios de apoyo en su gestión, a través de Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS), en lo relacionado con la socialización de la política de responsabilidad social y ambiental, socialización de obras y capacitación en el uso adecuado de los servicios.
- II. Sector gubernamental: lo componen las secretarías de infraestructura, educación, salud, bienestar social y Dagma. A este grupo de interés la Dirección de Responsabilidad Social presta servicios de apoyo a su gestión a partir de acuerdos interinstitucionales, para dar solución a situaciones comunes relacionadas con la prestación de los servicios y participación directa en los programas que adelanta la administración municipal, en los cuales tiene gran relevancia los servicios que presta EMCALI EICE ESP a la comunidad e instituciones de diferente orden y naturaleza.
- III. Cliente externo: aquí se encuentran los representantes de la JAL, JAC, vocales de control, ligas de usuarios de servicios públicos, instituciones educativas y sector empresarial, a los cuales la Dirección de Responsabilidad Social presta acompañamiento en lo relacionado con la prestación de los

servicios, capacitación en el uso adecuado de los mismos, derechos y deberes de los usuarios y la socialización de las obras que adelanta la empresa en sus territorios.

Estas actividades se realizan en las veintidós (22) comunas y los quince (15) corregimientos que conforman el municipio de Santiago de Cali, al igual que en los municipios de Yumbo–Valle y Puerto Tejada-Cauca, con el objetivo de “*Gestionar la Sustentabilidad*” en la cadena de valor y en la construcción de relaciones de confianza a largo plazo con los grupos de interés, contribuyendo con la prevención y mitigación de riesgos económicos, sociales y ambientales en el marco de un buen gobierno corporativo.

6.2.2 El Equipo Directivo. El liderazgo de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP está a cargo de la Doctora Ethel Wilma Ramírez Rojas, quien se desempeña como Directora de la mencionada dependencia. A su vez, al interior de la Dirección de Responsabilidad Social se encuentra adscrito el Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, del cual está encargada la Doctora Martha Cecilia Landazabal Marulanda, quien se desempeña como Jefe de Departamento.

Tabla 1. Cargos directivos DRS –EMCALI EICE ESP

NOMBRE	CARGO	PROCESO QUE LIDERA
Ethel Wilma Ramírez Rojas	Director	Subproceso Gestión Sustentable
Martha Cecilia Landazabal	Jefe Departamento Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente	Subproceso Gestión Sustentable

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI

6.2.3 Énfasis de la Etapa de Operación 2017. La Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, buscando alcanzar las metas propuestas en su Plan Estratégico Corporativo 2013–2017, para el presente periodo, centra las acciones de su Plan de Trabajo en desarrollar el objetivo estratégico P4 “Fomentar y gestionar el desarrollo sustentable de la organización que genere valor económico social y ambiental; y establecer un gobierno corporativo que brinde una mayor confianza y compromiso de nuestros grupos de interés”, buscando con ello promocionar buenas prácticas de responsabilidad social al interior de los procesos operativos y administrativos que adelanta la empresa.

Para alcanzar este objetivo, la Dirección de Responsabilidad Social a partir de los programas estratégicos P4.1 “Programa de sistema de gestión de estándares de Responsabilidad Social, ambiental, social y económica en el marco de un buen gobierno corporativo”, P4.2 “Programa de innovación y emprendimiento para el desarrollo social”, P4.3 “Programa de fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales” y P4.4 “Programa de Gobierno Corporativo-Código de Buen Gobierno-Código de Ética” (Emcali. PEC, 2017), desarrolla el sistema de gestión de la responsabilidad para EMCALI EICE ESP, adicionalmente genera procesos de innovación social y realiza el relacionamiento con los grupos de interés priorizados, los cuales son el sector gubernamental, cliente interno y usuarios de los servicios públicos, para lo cual desarrolla prácticas propias del Gobierno Corporativo.

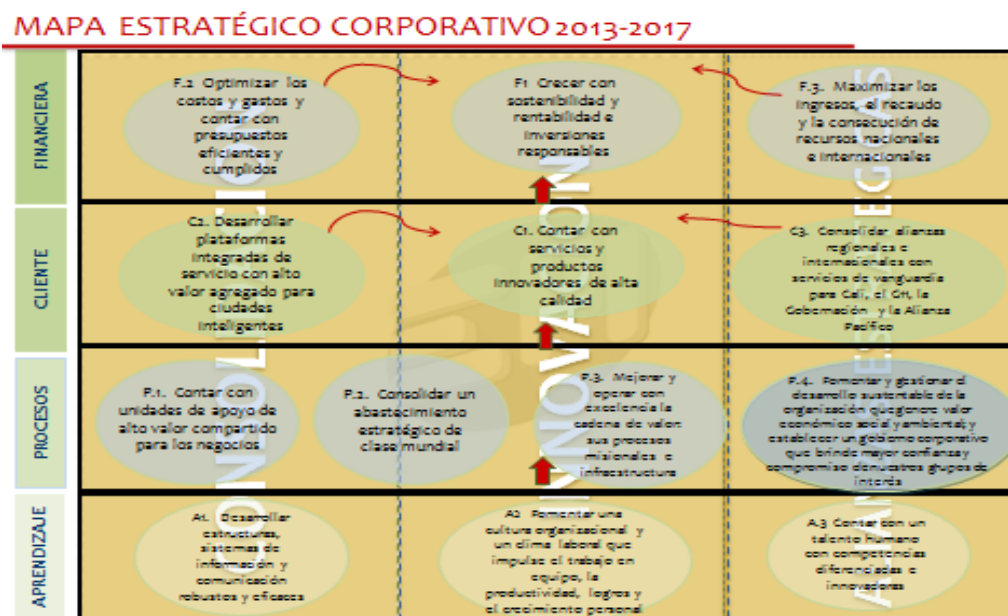
6.2.4 Alineación con la estrategia corporativa. La Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP en cumplimiento de su Plan de Trabajo, adelanta sus actividades debidamente alineadas con el Plan Estratégico Corporativo 2013–2017. En este sentido, para el desarrollo del Plan de Trabajo, la Dirección de Responsabilidad Social tiene empeña especial atención en identificar y comprender el direccionamiento estratégico establecido por la alta gerencia, así como los ajustes propuestos al plan, la evolución de la estrategia y los focos priorizados para esta vigencia.

Figura 2. Direccionamiento Estratégico de EMCALI EICE ESP



Fuente: Planeación Corporativa de EMCALI

Figura 3. Mapa Estratégico Corporativo (MOP) 2013-2017



Fuente: Ibíd.

Figura 4. Evolución Estratégica EMCALI EICE ESP 2013-2017



Fuente: Ibíd.

Figura 5. Plan Estratégico Corporativo (PEC)



Fuente: Ibíd.

De igual forma, el Plan de Trabajo 2017 de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, guarda coherencia con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), y total observancia del Código de Ética, las prácticas del Gobierno Corporativo, la Política Calidad y la Política de Sustentabilidad.

Tabla 2. Antecedentes DRS-EMCALI EICE ESP

FECHA	HITO	CARGO
29/04/2008	Dpto. Relaciones Comunitarias	Resol-GG-652
29/01/2010	Dirección de Relaciones Comunitarias	Resol-GG-077
07/04/2010	Política Responsabilidad Social	Resol-GG-0411
06/09/2010	Dirección de Relaciones Comunitarias + Dpto. DGC	Resol-GG-1396
16/05/2011	Dirección de Responsabilidad Social	Resol-GG-0951
25/11/2011	Política Ambiental	Resol-GG-1645
12/12/2011	Comité de Responsabilidad Social	Resol-GG-1679
30/12/2014	Política de Sustentabilidad	Resol-GG-2002

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI

6.2.4.1 Subproceso Gestión Sustentable. El Subproceso “Gestión Sustentable” (Emcali, PEC., 2013), del cual la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP está encargada de desarrollar y velar por su cumplimiento en correlación con el Plan Estratégico Corporativo 2013-2017, tiene como meta lograr los siguientes objetivos.

6.2.4.2 Objetivo General. Gestionar la sustentabilidad en la cadena de valor y en la construcción de relaciones de confianza de largo plazo con nuestros grupos de valor, y contribuir con la prevención y mitigación de riesgos económicos, sociales y ambientales en el marco de un buen gobierno corporativo.

6.2.4.3 Objetivos Específicos.

- ✓ Planear y Evaluar la Gestión de la Sustentabilidad: definir la estrategia, la política, los procesos, los procedimientos y los mecanismos de control en relación con la Sustentabilidad de EMCALI EICE ESP. Planear el aseguramiento y reporte de estándares y relacionamiento con Grupos de Valor. Verificar el cumplimiento de las actividades planeadas y realizar ajustes en el evento que se requiera.
- ✓ Crear Valor Económico, Ambiental y Social: la innovación social entendida como la creación de valor económico a partir de la generación de valor social y ambiental. Generar valor compartido a partir de innovación y emprendimiento social mediante el desarrollo de nuevas capacidades para la creación de productos y servicios que satisfagan desde el entorno externo las necesidades de abastecimiento de la organización.
- ✓ Fortalecer Capacidades Sociales: fortalecer la gestión para el desarrollo comunitario. Prácticas de RS, Buen Gobierno y Ética Corporativa.

6.2.4.4 Alineación con la Misión y la Visión. Las actividades programadas y desarrolladas por la Dirección de Responsabilidad Social, guardan total correlación con la visión y la misión de EMCALI EICE ESP, asumiendo el reto de ser la dependencia que mayor injerencia tiene en el desarrollo de las mismas. La razón de ser de la Dirección de Responsabilidad Social es contribuir a la meta de alcanzar la sostenibilidad económica, social y ambiental, por ello la visión y la misión de EMCALI EICE ESP son del total resorte de esta Dirección.

El diagrama está dividido en dos secciones principales por una línea horizontal. La sección superior, titulada 'MISIÓN' en un recuadro morado, describe el compromiso de EMCALI con el bienestar y desarrollo del Valle del Cauca, mencionando servicios de calidad, oportunos y comprometidos con el entorno, garantizando rentabilidad económica y social, y brindando condiciones que faciliten el progreso social y económico de la región. La sección inferior, titulada 'VISIÓN' en un recuadro morado, describe el futuro de EMCALI: contribuir al progreso de la región y la calidad de vida de los vallecaucanos, consolidándose como la mejor alternativa en servicios públicos del país por la satisfacción de sus usuarios y colaboradores, la calidad y oportunidad de sus servicios, la efectividad de su gestión y la transparencia de su gobierno corporativo, siendo reconocida como modelo para América Latina en innovación, rentabilidad y responsabilidad. Ambas secciones están decoradas con iconos de plus (+) y un icono de un casco de seguridad. En la parte inferior del diagrama, hay una franja decorativa con iconos de una bombilla, una escalera, una casa, una fábrica, una persona, una herramienta, un planeta, una persona con una herramienta, una persona con un casco, una persona con un casco y una persona con un casco. Debajo de esta franja, se encuentra el logo de EMCALI y el lema 'Estamos progresando juntos'.

MISIÓN

EMCALI contribuye al bienestar y desarrollo del Valle del Cauca, prestando servicios con calidad, oportunos y comprometidos con el entorno, garantizando rentabilidad económica y social y brindando las condiciones que faciliten el progreso social y económico de la región.

VISIÓN

EMCALI contribuirá al progreso de la región y la calidad de vida de los vallecaucanos, consolidándose como la mejor alternativa en servicios públicos del país por la satisfacción de sus usuarios y colaboradores, la calidad y oportunidad de sus servicios, la efectividad de su gestión y la transparencia de su gobierno corporativo, siendo reconocida como modelo para América Latina en innovación, rentabilidad y responsabilidad.

EMCALI Estamos progresando juntos

6.2.4.5 La Promesa de Valor al Cliente. Como ya fue mencionado en la Introducción del presente documento, la Promesa de Valor al Cliente está sujeta al cumplimiento del objetivo estratégico P4: “Fomentar y gestionar el desarrollo sustentable de la organización que genere valor económico social y ambiental; y establecer un gobierno corporativo que brinde una mayor confianza y compromiso de nuestros grupos de interés”.

47

6.2.5 Gestión del proceso estratégico

6.2.5.1 Especificaciones de servicio. Como ya se especificó ampliamente, la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, se propone para el año 2017 enfocar todos sus esfuerzos a la ejecución de los programas establecidos para la implementación y cumplimiento del objetivo estratigo P4, tal cual lo designó la Gerencia General.

En este sentido, los programas estratégicos C2.4 *“Proyecto de Centro de Gestión y control de información para ciudades inteligentes”* y C3.4 *“Programa Regionalización de Servicios para Cali, el G11, La Gobernación del Valle del Cauca”*, pertenecientes al objetivos estratégicos C2. *“Desarrollar plataformas integradas de servicio con alto valor agregado para ciudades inteligentes”* y C3. *“Consolidar alianzas regionales e internacionales con servicios de vanguardia para Cali, el G11, la Gobernación y la Alianza del Pacífico”* (Emcali, PEC., 2013), serán abordados y atendidos a partir de Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS), con las dependencias directamente responsables de dichos programas.

Esta decisión responde a un enfoque de eficiencia administrativa, ya que si bien estos programas tienen un alto valor estratégico para la organización, no hacen parte de la asignación en el plan estratégico 2013–2017 para esta Dirección y su abordaje responde más a intencionalidades y criterios, que apuntan a dar respuesta a acciones puntuales y necesidades concretas del momento (año 2016).

6.2.5.2 Organigrama y estructura. Para dar cumplimiento a las metas planteadas en el presente Plan de Trabajo, la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP cuenta con la siguiente estructura:

Figura 7. Organigrama DRS EMCALI EICE ESP



Fuente: Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI

Tabla 3. Directorio de funcionarios DRS EMCALI

DIRECCIÓN	DEPARTAMENTO
Ethel Wilma Ramírez – Directora	Martha Cecilia Landazabal – Jefe Dpto.
John Jairo Narváez – Profesional III	Adiela Fajardo – Profesional I
Janeth Arias – Profesional III	Jairo Arboleda – Profesional II
Deyanira Tello – Auxiliar Gral. Oficina	Gloria Ospina – Profesional II
Carlos Rodríguez – Auxiliar	Claudia Buitrago – Auxiliar
Alexander Agualimpia – Ayudante	Mildred Bermeo – Auxiliar
Fredy Benavides – Aprendiz	Nini Johana Muñoz – Auxiliar
Juan Carlos Patiño – Contratista	Giovanna Ramírez – Ayudante
David Bernardo Londoño – Contratista	José Noé Castro – Ayudante
Daniela Urrutia – Contratista	John Jairo Roa – Ayudante
Carlos Alberto Díaz – Contratista	Adiela Urriago – Ayudante
	Francia Elena Pérez – Ayudante
	Luis Villay - Conductor
	Guillermo Pernía – Operario II
	Janeth Sanabria – Contratista
	Manuel Mancilla – Contratista

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la estructura y el equipo de trabajo que compone la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, se establece la meta de fortalecer la intervención en las áreas de influencia, realizando un apoyo y acompañamiento permanente a la labor que desarrollan las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) en los territorios, así como trabajar en el fortalecimiento de alianzas estratégicas con la administración municipal a través de sus secretarías y demás dependencias.

6.2.6 Herramientas para el funcionamiento. Para desarrollar su Plan de Trabajo la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, cuenta con las siguientes herramientas:

Figura 8. Herramientas para el cumplimiento de las funciones DRS-EMCALI EICE ESP

- Política de Sustentabilidad Resolución 2002 de 2014
- Comité de Responsabilidad Social Resol-GG-1679
Resol - GG-1679
- Política Ambiental Resol-GG-1645
- el plan de inversiones (presupuesto)
- el plan de acción (plan de trabajo)



Fuente: Ibíd.

Las herramientas que se ilustran en el gráfico anterior, le proporcionan a la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP el soporte jurídico e institucional, necesario para adelantar sus actividades en el marco de la legalidad con los grupos de interés priorizados en el Plan Estratégico Corporativo para el periodo 2013-2017. Estas herramientas se ilustran a continuación:

Figura 9. Política de Sustentabilidad EMCALI EICE ESP



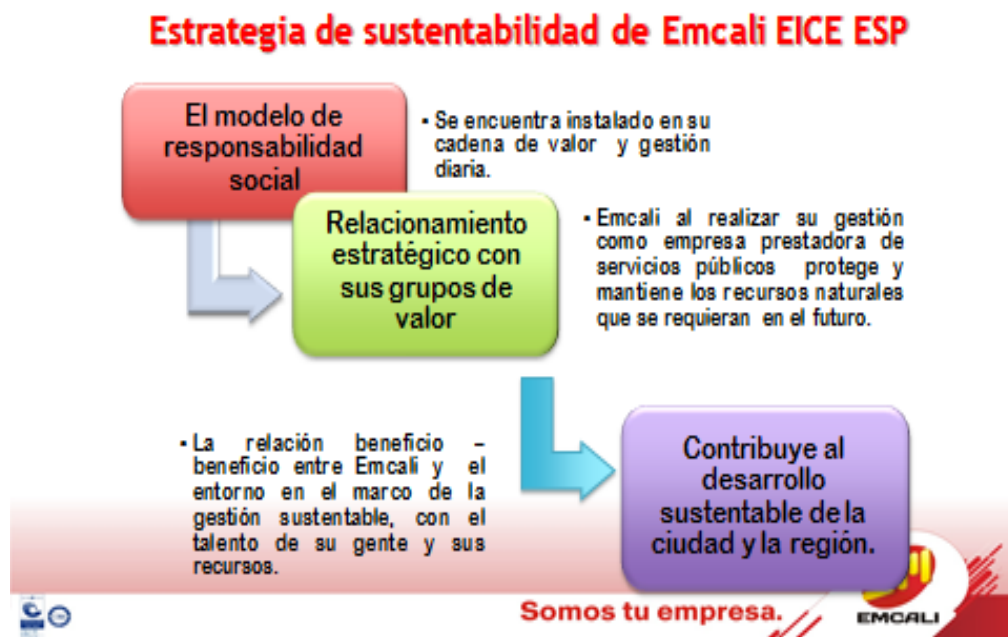
Fuente: Consultoría Próxima

Figura 10. Implementación Política de Sustentabilidad EMCALI EICE ESP



Fuente: Planeación Corporativa de EMCALI

Figura 11. Estrategia de Sustentabilidad EMCALI EICE ESP



Fuente: Consultoría Próxima

6.2.6.1 Plan de Presupuesto aprobado. Para el cumplimiento de las actividades programas y las metas propuestas en el año 2017, la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP cuenta con el siguiente presupuesto aprobado:

Tabla 4. Presupuesto DRS- EMCALI EICE ESP para el año 2017

Concepto-Descripción	Valor Aprobado
Total Concepto 012 Publicidad y Promoción	\$188.527.000
Total Concepto 031 Honorarios	\$61.500.137
Total Concepto 074 Remuneración Servicios Técnicos	\$244.387.864
Total Conceptos 012 + 031 + 074	\$524.415.001

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

6.2.7 Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS). Para dar cumplimiento al objetivo estratégico P4 “Fomentar y gestionar el desarrollo sustentable de la organización que genere valor económico social y ambiental; y establecer un gobierno corporativo que brinde una mayor confianza y compromiso de nuestros grupos de interés”, como se estableció en el Plan Estratégico Corporativo 2013-2017 de EMCALI EICE ESP, la Dirección de Responsabilidad Social se propone para la vigencia 2017 acordar y desarrollar ocho Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), cuatro (4) con las áreas misionales (Acueducto y Alcantarillado, Telecomunicaciones, Energía y la Gerencia Comercial) y los cuatro (4) restantes con áreas de apoyo (Secretaría General, la Gerencia Administrativa, Gerencia de Informática y la Gerencia Área de Abastecimiento Empresarial) a partir de los cuales se abordarán los siguientes aspectos relacionados con la prestación del servicio:

Tabla 5. Acuerdos de Niveles de Servicio con UEN vigencia 2017

Servicio	Actividades	Meta	Periodicidad
Energía	Apoyo social al Plan de Expansión de Energía, PRONE; a la Campaña de Control de Energía y campañas preventivas para evitar que se presenten quemados con las redes de energía eléctrica.	Cronograma	Trimestral
Acueducto y Alcantarillado	Acompañamiento social al programa de uso eficiente del servicio (agua). Implementación del proyecto piloto de facturación bajo la nueva normatividad en 4 AHDI. Intervención a 600 usuarios de la comuna 18 en la instalación de micro medidores y el servicio en condiciones especiales. Acompañamiento social en los sectores La Trinidad,	Cronograma	Trimestral

	Paseo la Reforma y Terraza, pertenecientes a los corregimientos en cobertura de servicio. Aplicación de la encuesta de Percepción De Olores y la capacitación sobre el sistema en la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR).		
Telecomunicaciones	Acompañamiento social a los programas de Internet Sano. Diseñar la estrategia de acompañamiento social al programa Escuela Segura Niños Felices. Diseñar la estrategia de intervención del Programa de Implementación de Tecnologías Limpias.	Cronograma	Trimestral
Gerencia Comercial	Realizar la estrategia de intervención en las zonas definidas: convocatoria a la comunidad; brindar apoyo en las campañas, brindar en los centros de atención la Capacitación En Uso Racional de Servicios Públicos e interpretación de la respectiva factura.	Cronograma	Trimestral

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

Tabla 6. Acuerdos de Niveles de Servicio con Áreas de Apoyo vigencia 2017

Servicio	Actividades	Meta	Periodicidad
Secretaría General	Cronograma por definir.	Cronograma	Trimestral
Gerencia Administrativa	Cronograma por definir,	Cronograma	Trimestral
Gerencia Área de Abastecimiento Empresarial	Cronograma por definir	Cronograma	Trimestral
Gerencia de Informática	Cronograma por definir	Cronograma	Trimestral

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

6.2.8 Plan de Abastecimiento. Con el objeto de dar cumplimiento al cien por ciento (100%) de las metas estratégicas, tácticas y operativas planteadas en el Plan de Trabajo 2017, luego de un análisis minucioso del manual de funciones, la planta de cargos y las competencias de cada uno de los funcionarios oficiales adscritos a la dependencia, la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP toma la decisión de contratar un grupo de profesionales externos, expertos en temas específicos, para que en calidad de asesores brinden apoyo al equipo de planta, con la finalidad de cubrir a aquellas actividades para las cuales no se cuenta con personal calificado, buscando con ello asegurar una efectiva, eficiente y competitiva gestión. A continuación, se ilustra el Plan de Contratación elaborado:

Tabla 7. Plan de Contratación DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017

Descripción breve del objeto del proceso de contratación	Valor total (incluido vigencia futura)	Plazo de ejecución	Fecha en que se requiere el bien o servicio (dd/mm/aa)	Fecha en la que se planea efectuar el requerimiento (dd/mm/aa)
Prestar servicios de asesoría para el desarrollo de las actividades relacionadas con formulación estratégica de los lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial de EMCALI EICE ESP.	68,596,810	11.5 meses	16/01/2017	06/01/2017
Prestar servicios profesionales para el desarrollo de actividades relacionadas con la coordinación entre las Unidades Estratégicas de Negocio y la Dirección Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, para el logro de los objetivos planteados.	39,624,550	11.5 meses	16/01/2017	06/01/2017
Prestación de servicios profesionales para el apoyo en la construcción, actualización y seguimiento, ejecución y aplicación a las actividades en el trabajo de comunidad.	32,177,276	11.5 meses	16/01/2017	06/01/2017
Prestación de servicios para apoyo logístico a las actividades con la comunidad.	15,392,418	10 meses	16/01/2017	06/01/2017
Prestar servicios de asesoría para el desarrollo de las actividades relacionadas con formulación estratégica de los lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial de EMCALI EICE ESP.	68,596,810	10 meses	16/01/2017	06/01/2017

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

6.2.9 Metas e indicadores por perspectivas, objetivos y programas. El presente Plan de Trabajo diseñado para el año 2017 por la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, tiene trazadas unas metas e indicadores de gestión sujetos a la perspectiva que señala el objetivo del proceso asignado en el Mapa Estratégico Corporativo, así mismo lo que ambiciona el cumplimiento de los programas que componen dicho proceso.

6.2.9.1 Proceso Estratégico Corporativo P4. Como ya se ilustro con suficiencia, la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP está encargada de cumplir con el objetivo propuesto para el proceso P4: “Fomentar y gestionar el desarrollo sustentable de la organización que genere valor económico

social y ambiental; y establecer un gobierno corporativo que brinde mayor confianza y compromiso de nuestros grupos de interés”.

Las actividades propuestas para dar cumplimiento a este objetivo, orientan sus acciones a la mejora continua en la prestación de los servicios públicos, buscando con ello generar las condiciones para que EMCALI EICE ESP, se consolide como la mejor alternativa para la obtención de servicios públicos en el suroccidente colombiano, por la satisfacción de sus usuarios y colaboradores, la calidad de sus servicios y la prestación oportuna de los mismos. La Dirección de Responsabilidad Social en un claro compromiso con la visión corporativa, ha centrado sus esfuerzos en la consolidación de una cultura de atención al usuario que privilegie prácticas socialmente responsables, que generen valor económico, social y ambiental a la organización, para lo cual desarrolla los programas P4.1, P4.2, P4.3, P4.4, a partir de los cuales implementa las siguientes acciones

6.2.9.2 Programa P4.1 “Programa de sistema de gestión de estándares de RS ambiental, social y económico en el marco de un buen gobierno corporativo” (Emcali, PEC., 2013). Dado que en los años anteriores se avanzó en un 60% en el cumplimiento de la meta estratégica que apunta a “Construir un Sistema de Gestión de Estándares de Responsabilidad Social para EMCALI EICE ESP”, para el presente año se propone como meta estratégica construir el 40% restante, con lo cual se espera lograr el cien por ciento (100%) de lo planteado en el Plan Estratégico Corporativo 2013–2017 para la Dirección de Responsabilidad Social. Esta meta es retroalimentada por las siguientes metas tácticas y sus respectivas actividades:

Tabla 8. Seguimiento Programa P4.1 DRS-EMCALI EICE ESP vigencia 2017

Programa	Meta estratégica	indicador	Meta táctica	Indicador	Actividad
P4.1, Programa de sistema de gestión de estándares de RS ambiental, social y económico en el marco de un buen	Construir en un 40% el sistema de gestión de estándares de RS para EMCALI.	Porcentaje del Sistema de Gestión de Estándares de RS para EMCALI construido	Realizar en un 100% la caracterización de estándares de RS identificados al 2017	Porcentaje de caracterización de estándares de RS realizados	Establecer la ficha para la caracterización de los estándares.
					Diligenciar la ficha.
			Cumplir en un 100% el Plan de Trabajo del Comité de RS.	Porcentaje del Plan de Trabajo del	Socializar las Buenas Prácticas de RS a la Oficina de Gestión de Proyectos de EMCALI para su integración.
					1. Reestructurar el Comité de Responsabilidad Social. 2. Definir el Plan de Trabajo del Comité.

gobierno corporativo				Comité de RS cumplido	3. Cumplir las actividades definidas en el Plan.
			Presentar 5 proyectos de Responsabilidad Social, para participar por el premio Andesco a la Responsabilidad Social Empresarial 2017	Presentación de 5 proyectos de Responsabilidad Social, para participar por el premio Andesco a la Responsabilidad Social Empresarial 2017	Inscripción de EMCALI ante Andesco planteando interés de participar en el concurso
					Socializar las bases del concurso al comité de RS
					Presentar ante el comité de RS los proyectos de las Gerencias
					Seleccionar los proyectos a presentar al concurso
					Presentar proyectos al premio Andesco a la Responsabilidad Social Empresarial 2017
			Elaborar un informe COP (Pacto Global) a partir del GRI.	Informe COP (Pacto Global) elaborado	Solicitar y consolidar la gestión desarrollada por cada Gerencia a partir de los estándares internacionales identificados.
					Realizar Alianza Estrategia con la Red de Pacto Global para capacitación y acompañamiento.
					Hacer seguimiento y reportar el informe COP en la página de Naciones Unidas

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

6.2.9.3 Programa P4.2 “Programa de innovación y emprendimiento para el desarrollo social” (Emcali, PEC., 2013). Debido a la complejidad que presenta este programa para su implementación, por la novedosa temática que aborda, ha sido objeto de diversos planteamientos durante la vigencia del Plan Estratégico Corporativo 2013–2017; es así como se desarrollan una serie de ejercicios piloto, con los cuales se busca validar y consolidar una propuesta de innovación social desde la Dirección de Responsabilidad Social. En este sentido la estrategia planteada para el presente año, propone dos metas estratégicas con el propósito de definir el Modelo de Innovación Social de EMCALI EICE ESP, el cual será el derrotero que oriente a la organización en esta materia para los próximos cinco años. Las metas estratégicas y tácticas, al igual que las actividades operativas son las siguientes:

Tabla 9. Seguimiento Programa P4.2 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017

Programa	Meta estratégica	indicador	Meta táctica	Indicador	Actividad
P4.2 Programa de innovación y emprendimiento para el desarrollo social:	Implementar en un 100% un modelo piloto de innovación social que permita establecer criterios de intervención.	Porcentaje del modelo de innovación social implementado	Formular un modelo de innovación social, que permita establecer criterios de intervención	Modelo de innovación social formulado	Definir cronograma de trabajo y responsables.
					Establecer metodología del modelo para EMCALI.
					Diseñar el modelo de innovación social para EMCALI.
					Definir el objetivo y alcance del proyecto piloto.
					Evaluación y recomendaciones del modelo.
	Implementar en un 33,3% un Modelo de Comunidad en Práctica con funcionarios de EMCALI	Porcentaje del Modelo de Comunidad en Práctica con funcionarios de EMCALI implementado	Realizar 2 experiencias del Modelo de Comunidad en Práctica con funcionarios de EMCALI.	Experiencias del Modelo de Comunidad en Práctica realizadas con funcionarios de EMCALI	Establecer una estrategia de comunicación y divulgación del Modelo Comunidad en Práctica.
					Habilitar usuario web en la intranet para generar contenido de RS.
					Llevar a cabo las experiencias del Modelo de Comunidad en Práctica.
					Analizar la información obtenida en la experiencia.

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

6.2.9.4 Programa P4.3 “Programa de fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales” (Emcali, PEC., 2013). Como resultado de un análisis a los Planes de Trabajo elaborados para los años 2015 y 2016, las actividades desarrolladas correspondientes a este programa mostraron buenos resultados, se identificó una gran variedad de acciones que apuntan al mismo propósito, el cual es acompañar los grupos de valor en sus ejercicios de relacionamiento con la organización. Dado lo anterior, para el presente año se propone priorizar y categorizar los grupos de interés a intervenir en tres sectores:

- ✓ Sector Gubernamental: este sector está compuesto básicamente por las Secretarías de Salud, Educación, Infraestructura vial y Gestión Comunitaria del municipio de Santiago de Cali, el DAGMA y la CVC.

- ✓ Sector Cliente Externo: conformado por grupos comunitarios, miembros de la JAL, la JAC, Vocales de control y veedores ciudadanos. En este sector también se enmarcan las universidades, escuelas y colegios así como las empresas usuarias de los servicios públicos de EMCALI EICE ESP que presentan altos consumos.
- ✓ Sector Cliente Interno: lo conforman las Unidades Estratégicas de Negocio, las cuales son la Gerencia Comercial, Gerencia de Energía, Gerencia de Telecomunicaciones, Gerencia de Acueducto y Alcantarillado; adicional de algunas áreas de apoyo como la Gerencia Administrativa, Gerencia de Informática, Gerencia Área de Abastecimiento Empresarial y la Secretaria General.

Con estos grupos de interés se trabaja para dar cumplimiento a las siguientes metas estratégicas y tácticas:

Tabla 10.1. Seguimiento Programa P4.3 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017

Programa	Meta estratégica	Indicador	Meta táctica	Indicador	Actividad
P4.3: Programa de fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales	Lograr que el 90% de los clientes que reciben acompañamiento de la DRS se encuentren en el rango de satisfechos o muy satisfechos, conforme a los parámetros de medición establecidos en relación a las prácticas socialmente responsables.	Porcentaje de clientes satisfechos o muy satisfechos logrado que reciben acompañamiento social	Implementar una herramienta de medición y retroalimentación que permita evaluar la eficacia de la gestión en materia de responsabilidad social, en los procesos de acompañamiento que adelanta la DRS.	Herramienta de medición y retroalimentación implementada que nos permita evaluar la eficacia de la gestión en materia de responsabilidad social	Definir los conceptos de las buenas prácticas de RS.
					Definir los parámetros de medición.
					Diseño de la herramienta de medición
					Aplicar la Herramienta de medición.
					Análisis de la información.
			Formalizar 3 acuerdos de acción con los actores gubernamentales al 2017, en los que tenga participación activa la DRS (Mesas de Trabajo) para optimizar la prestación de los servicios públicos, en el marco de las prácticas socialmente responsables.	Porcentaje de acuerdos de acción requeridos formalizados con los actores gubernamentales al 2017	Definir parámetros y criterios para la participación de la DRS en la mesa
					Identificación de actores que deben conformar la mesa.
					Formalizar los acuerdos alcanzados para dar solución a la situación objeto de la conformación de la mesa
					Gestionar las actividades que son competencia de la

					DRS en relación con lo acordado
					Elaborar informe de resultados de la mesa
			Acompañar 4 programas interinstitucionales en el marco del relacionamiento con el sector gubernamental	Programas gubernamentales en el marco de la RS acompañados	Definir parámetros y criterios para la participación de la DRS en el programa
					Documentar el acuerdo con la entidad ejecutora, la participación de la DRS en el programa en representación de EMCALI
					Ejecutar las acciones que son competencia de EMCALI.
					Reportar los resultados.

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

Tabla 10.2. Seguimiento Programa P4.3 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017

Programa	Meta estratégica	indicador	Meta táctica	Indicador	Actividad
P4.3: Programa de fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales	Lograr que el 90% de los clientes que reciben acompañamiento de la DRS se encuentren en el rango de satisfechos o muy satisfechos, conforme a los parámetros de medición establecidos en relación a las prácticas socialmente responsables.	Porcentaje de clientes satisfechos o muy satisfechos logrado que reciben acompañamiento social	Capacitar 11.121 usuarios de los grupos de interés priorizados en servicios públicos, en el marco del relacionamiento con el Cliente externo (usuarios).	Usuarios de los grupos de interés priorizados, capacitados en servicios públicos.	Realizar Plan de Capacitación
					. Elaboración de contenidos.
					Gestionar material didáctico.
					Realizar la capacitación
			Acompañar 6.011 usuarios de los grupos de interés priorizados en servicios públicos de manera presencial, en el marco del Relacionamiento con el Cliente externo	Usuarios de los grupos de interés priorizados en servicios públicos, acompañados de manera presencial.	Reuniones comunitarias con sus representantes.
					Socializaciones de obras.
					Recorridos de obra.
					Visitas de seguimiento
			Realizar 8 Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) entre el proceso Gestión Sustentable y los Macro procesos misionales y de		Realizar un ANS con la Gerencia de Acueducto y Alcantarillado
					Realizar un ANS con la Gerencia de Energía

			apoyo, para la coordinación efectiva en la prestación de los servicios públicos de manera socialmente responsable, en el marco del Relacionamento con el Cliente interno	Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) realizados, entre el proceso Gestión Sustentable y los Macro procesos misionales y de apoyo	Realizar un ANS con la Gerencia de Telecomunicaciones
					Realizar un ANS con la Gerencia Comercial
					Realizar un ANS con la Gerencia Administrativa
					Realizar un ANS con la Gerencia de Informática
					Realizar un ANS con la Secretaria General
					Realizar un ANS con la Gerencia de Abastecimiento

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

6.2.9.5 Programa P4.4 “Programa de Gobierno Corporativo–Código de Buen Gobierno–Código de Ética” (Emcali, PEC., 2013). En el presente año, atendiendo las directrices de la Dirección de Planeación Corporativa, para dar cumplimiento a este programa la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, se ha propuesto inicialmente asumir la rendición de cuentas de la organización, implementando un ejercicio de participación ciudadana y control social, donde se apuesta con el desarrollo de las actividades planteadas, fortalecer las relaciones con los grupos de interés y generar confianza en relación con el direccionamiento que se le imprime a la organización. Este es ante todo un ejercicio de gobernanza, con el que se busca acercar la empresa a sus propietarios naturales.

A partir de estas actividades la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, pretende fortalecer la cultura de servicio y mejorar los vínculos con la comunidad, lo cual permite fidelizar al cliente, potencia el sentido de pertenencia y promueve la confianza de los usuarios en su empresa de servicios públicos. En este grupo se adelantan acciones tales como:

- ✓ Atención oportuna a las consultas de los grupos organizados (análisis de facturación, gestión de requerimientos ante las áreas operativas y/o administrativas, orientación de procedimientos relacionados con la prestación de Servicios Públicos Domiciliarios).

- ✓ Desarrollo de Jornadas Operativas con la participación de la comunidad, que contribuyan al mejoramiento de los impactos que genera la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios.
- ✓ Informar oportuna y constantemente a los grupos organizados en temas relacionados con la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios.
- ✓ Adelantar en conjunto con los gerentes de las Unidades Estratégicas de Negocio y las Áreas de Apoyo, acciones correctivas para llegar a soluciones conjuntas entre la comunidad y la organización.
- ✓ Contribuir en la construcción de una relación armónica entre los grupos organizados y EMCALI EICE ESP, afianzando el uso de los mecanismos de control social (audiencias públicas, derechos de petición, tutelas, entre otros)
- ✓ Ayudar a la resolución de conflictos a través del dialogo
- ✓ Utilizar las relaciones interinstitucionales para promover resultados positivos, proporcionando liderazgo a la organización en la promoción de la cultura anti-corrupción y el respeto tanto a los derechos como los deberes de los usuarios, dentro del área de influencia de EMCALI EICE ESP.

A partir de estas actividades se pretende alcanzar las metas estratégicas y tácticas, propuestas para dar cumplimiento al programa en mención.

Tabla 11.1. Seguimiento Programa P4.4 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017

Programa	Meta estratégica	indicador	Meta táctica	Indicador	Actividad
P4.4:Programa de Gobierno Corporativo- Código de Buen Gobierno- Código de Ética	Presentar un documento a Planeación Corporativa que defina los criterios que le den marco a la gobernanza, en el contexto de EMCALI en cumplimiento	Documento en que se definan los criterios que le den marco a la gobernanza en el contexto de EMCALI presentado a	Elaborar una propuesta de ejes temáticos para establecer criterios del marco de gobernanza.	Propuesta de ejes temáticos elaborada para establecer criterios del	Gestionar 2 sesiones de capacitación del estatuto anticorrupción y gobernanza a los miembros del Comité de RS.
					Elaborar un documento que brinde información para las prácticas de gobernanza en EMCALI (se debe reportar).

	con el plan anticorrupción	Planeación Corporativa		marco de gobernanza	Elaborar una propuesta de ejes temáticos para establecer criterios del marco de gobernanza.
	Diseñar una metodología para generar una rendición de cuentas centrada en recuperar la confianza de la ciudadanía.	Metodología para generar una rendición de cuentas centrada en recuperar la confianza en la ciudadanía diseñada	Elaborar una propuesta de estrategia para la divulgación de la metodología de rendición de cuentas de EMCALI.	Propuestas de estrategia para la divulgación de la metodología de rendición de cuentas de EMCALI elaboradas	Sensibilizar actores externos.
					Realizar plan de divulgación
					Socializar la estrategia de divulgación
					Realizar informe de resultados.
	Realizar 4 ejercicios de gobernabilidad en las comunas con líderes comunitarios, para tratar asuntos relacionados con la prestación de servicios públicos	Ejercicios de gobernanza en las comunas realizados con líderes comunitarios, para tratar asuntos relacionados con la prestación de servicios públicos	Realizar 16 mesas de trabajo (técnicas y comunitarias) para tratar asuntos relacionados con la mejora en la prestación de los servicios públicos.	'Mesas de trabajo (técnicas y comunitarias) realizadas para tratar asuntos relacionados con la mejora en la prestación de los servicios públicos	Priorizar las comunas a intervenir.
					Elaborar diagnóstico de necesidades de cada comuna.
					Desarrollar las mesas de trabajo.
					Elaborar informe de resultados

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

Tabla 11.2. Seguimiento Programa P4.4 DRS- EMCALI EICE ESP vigencia 2017

Programa	Meta estratégica	indicador	Meta táctica	Indicador	Actividad
P4.4: Programa de Gobierno Corporativo- Código de Buen Gobierno- Código de Ética	Realizar 4 ejercicios de gobernabilidad en las comunas con líderes comunitarios, para tratar asuntos relacionados con la prestación de servicios públicos	Ejercicios de gobernanza en las comunas realizados con líderes comunitarios, para tratar asuntos relacionados con la prestación de servicios públicos	Realizar 4 encuentros de alta gerencia con la comunidad para presentar los resultados del ejercicio de gobernanza, relacionados con la prestación de los servicios públicos.	Encuentros de alta gerencia con la comunidad realizados para presentar los resultados del ejercicio de gobernanza, relacionados con la prestación de los servicios públicos	Preparar el encuentro de la Gerente General con la comunidad
					Elaborar la presentación de los resultados para la Gerente General.
					Hacer seguimiento a los acuerdos resultantes

			Realizar 2 eventos de ciudad con grupos de interés, para dar a conocer los avances que en materia de prestación de servicios públicos desarrolla EMCALI.	Eventos de ciudad con grupos de interés realizados, para dar a conocer los avances que en materia de prestación de servicios públicos desarrolla EMCALI	Preparar el encuentro de la Gerente General con los grupos de interés.
					Elaborar el informe de la gestión realizada por EMCALI para la Gerente General.

Fuente: Dirección de Responsabilidad Social EMCALI

6.3 PROPUESTA DE PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI, EMCALI EICE ESP, EN EL PLAN DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, SANTIAGO DE CALI 2017

En el proceso de construir la Política Pública de Participación Ciudadana para el municipio de Santiago de Cali, la cual será presentada por la Alcaldía ante el Honorable Concejo municipal en la vigencia 2017, se ha organizado un grupo de interesados en la misma por medio del Comité de Participación Ciudadana del cual hace parte las Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP, quien en cabeza de la Gerencia General ha demostrado un alto interés en hacer parte fundamental de este proceso de ciudad, delegando por carácter misional su participación en dicho comité a la Dirección de Responsabilidad Social.

Entendiendo que la participación ciudadana y la opinión pública están dentro del espectro de la democracia como el fundamento sustantivo y operativo para la misma (Sartori, G., 2003), dentro del Plan Estratégico Corporativo 2013-2017, EMCALI EICE ESP ratifica su compromiso con una estricta sujeción al Código de Ética, las prácticas del Gobierno Corporativo, la Política de Calidad y la Política de Sustentabilidad con el objeto de orientar las actividades a la generación de valor a los grupos de interés. La Dirección de Responsabilidad Social, fiel a este compromiso y con el ánimo de dar cumplimiento a la premisa establecida en el Plan Estratégico Corporativo 2013–2017 de EMCALI EICE ESP, en la cual la Responsabilidad Social es vista como la estrategia de negocio más idónea para lograr el reto de mejorar las prácticas en la gestión, dar cumplimiento a la promesa de valor al cliente y reducir pérdidas; para el año 2017 se propone desarrollar el objetivo estratégico P4: *“Fomentar y gestionar el desarrollo sustentable de la organización que genere valor económico social y ambiental; y establecer un*

gobierno corporativo que brinde una mayor confianza y compromiso de nuestros grupos de interés” (Emcali, PEC., 2013).

Por lo anterior, un aspecto importante en el reto que EMCALI EICE ESP ha asumido con la ciudad, es priorizar los procesos de participación ciudadana, tanto propios como los adelantados por la administración municipal, con quien existe una estrecha relación en la calidad de su gestión como la sustentabilidad de ambas entidades públicas. Por ello, el interés que despierta este tipo de iniciativas gubernamentales a nivel local, dentro del radio natural de acción que ocupa precisamente a EMCALI EICE ESP.

6.3.1 Exposición de motivos. El interés que despierta en EMCALI EICE ESP el participar en la construcción y puesta en marcha de la Política Pública de Participación Ciudadana 2017, desarrollada por la administración municipal, va de la mano con la obligación de cumplir con los objetivos trazados en el Plan Estratégico Corporativo 2013-2017, el cual se encuentra sustentado en un Modelo de Operación por Procesos (MOP) que fue definido en el Mapa Estratégico Corporativo.

La Dirección de Responsabilidad Social se encuentra adscrita al Macroproceso *“Planeación y Evaluación Estratégica”* el cual tiene por objeto implementar e implantar las directrices de la Junta Directiva y Gerencia General, que determinan las estrategias para que EMCALI EICE ESP sea sostenible y competitiva, garantizando la planeación, ejecución, revisión y confiabilidad de los sistemas y procesos, para la prestación del servicio a los clientes, de acuerdo con los parámetros de calidad establecidos y la normatividad vigente. Adicional a lo anterior, la Dirección de Responsabilidad Social también se encarga de evaluar la gestión y el grado de efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y hace parte del proceso *“Planeación y Evaluación Estratégica y Operativa”*, el cual determina las estrategias y las acciones que contribuyen al desarrollo integral, sostenible y competitivo de EMCALI EICE ESP.

La Dirección de Responsabilidad Social es la encargada de dar los lineamientos para el relacionamiento con los grupos de interés con que interactúa EMCALI EICE ESP y la aplicación de buenas prácticas de responsabilidad en la operación. La Dirección, acompaña de manera directa los siguientes grupos de interés:

- ✓ Cliente interno. Este segmento lo comprenden las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de Acueducto y Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones, la Gerencia Comercial y las unidades de apoyo tales como la Secretaria

General, las gerencias administrativas y el GTI. A este grupo de interés la Dirección de Responsabilidad Social presta servicios de apoyo en su gestión, a través de Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS), en lo relacionado con la socialización de la política de responsabilidad social y ambiental, socialización de obras y capacitación en el uso adecuado de los servicios.

- ✓ Sector gubernamental. Lo componen las secretarías de infraestructura, educación, salud, bienestar social y Dagma. A este grupo de interés la Dirección de Responsabilidad Social presta servicios de apoyo a su gestión a partir de acuerdos interinstitucionales, para dar solución a situaciones comunes relacionadas con la prestación de los servicios y participación directa en los programas que adelanta la administración municipal, en los cuales tiene gran relevancia los servicios que presta EMCALI EICE ESP a la comunidad e instituciones de diferente orden y naturaleza.
- ✓ Cliente externo. Aquí se encuentran los representantes de la JAL, JAC, vocales de control, ligas de usuarios de servicios públicos, instituciones educativas y sector empresarial, a los cuales la Dirección de Responsabilidad Social presta acompañamiento en lo relacionado con la prestación de los servicios, capacitación en el uso adecuado de los mismos, derechos y deberes de los usuarios y la socialización de las obras que adelanta la empresa en sus territorios.

Estas actividades se realizan en las veintidós (22) comunas y los quince (15) corregimientos que conforman el municipio de Santiago de Cali, al igual que en los municipios de Yumbo–Valle y Puerto Tejada-Cauca, con el objetivo de “*Gestionar la Sustentabilidad*” en la cadena de valor y en la construcción de relaciones de confianza a largo plazo con los grupos de interés, contribuyendo con la prevención y mitigación de riesgos económicos, sociales y ambientales en el marco de un buen gobierno corporativo.

6.3.2 Propuesta de aporte a la Política Pública de Participación Ciudadana-Santiago de Cali 2017. Cumpliendo con los compromisos adquiridos en el Comité de Participación Ciudadana, cuerpo colegiado que se encarga de revisar la creación y puesta en marcha de la Política Pública de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017, del cual hace parte las Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP, quien por carácter misional delega su participación a la Dirección de Responsabilidad Social, se presentan unas observaciones del documento base como las propuestas de aporte para la complementación y mejora del mismo, con

el objetivo de enriquecer este proceso de ciudad desde el punto de vista particular como desde el punto de vista general en salvaguarda del sentido común.

6.3.2.1 Observaciones. Luego de realizar una exhaustiva lectura del documento base para la creación de la Política Pública de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017, se destacan las siguientes observaciones hacia el mismo:

- ✓ Es un documento elaborado sobre los fundamentos de la democracia vista desde lo pragmático, lo que brinda sustento a un plan de ejecución para que esta sea una realidad y no engrose la enorme lista de políticas inoperantes (letras muertas).
- ✓ Se resalta la ambición de generar una cultura de la participación ciudadana desde la formación para ello, basándose en los derechos y deberes constitucionales que tienen los ciudadanos frente a los procesos de toma de decisiones en la agenda pública.
- ✓ La formación que se propone es para que los ciudadanos sepan y puedan acceder a la información de interés público y colectivo, como a la participación de los presupuestos que están destinados a las comunas o localidades, siendo algo acertado.
- ✓ Se destaca la segmentación de responsabilidades en todo lo concerniente a lo público, buscando el rendimiento institucional.
- ✓ Con todo lo anterior buscan dar validez a la opinión pública, como fundamento sustantivo y operativo de la democracia (Sartori).

6.3.2.2 Aportes. Con el ánimo de contribuir con la mejora del documento base que comprende la Política Pública de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017, cuya presentación final busca recopilar los mejores aportes de todos los interesados en la misma, especialmente de los integrantes del Comité de Participación Ciudadana, EMCALI EICE ESP por medio de la Dirección de Responsabilidad Social cumple con el aporte de los siguientes puntos:

- ✓ Las Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP, tienen contruidos talleres de formación que desean aportar a las actividades de esta naturaleza,

planteadas en el Plan de Acción de la Política Pública de Participación Ciudadana. Esto con el ánimo de darle cuerpo a las actividades que en este documento se proponen, las cuales no son muy claras en sus componentes. Los talleres propuestos están enfocados en formar ciudadanos responsables con el buen uso de los servicios públicos, desde la formación ética y la generación de conciencia ambiental. Estos se desarrollan en forma presencial como virtual.

- ✓ Es necesario construir indicadores de gestión que busquen la medición de impacto, no solo desde el punto de vista cuantitativo sino desde la apreciación cualitativa. Esto con el fin de percibir el acierto de las actividades desarrolladas en busca de alcanzar los objetivos trazados para esta política pública. Los indicadores allí observados quedan cortos frente a tamaña responsabilidad presupuestada.
- ✓ Conforme a lo anterior, se propone medir la posibilidad de hacer evaluaciones que midan el éxito de los talleres formativos. Este aporte se realiza a partir no evidenciar indicadores de gestión cualitativos en el Plan de Acción.
- ✓ Tener mayor acercamiento y participación con las Instituciones de Educación Superior IES, incluyendo en el proceso de talleres para formación ciudadana a estudiantes que estén culminando su pregrado para que desarrollen su trabajo de grado en modalidad de practicantes. Esto incluye estudiantes con formación como politólogos, estudios políticos y resolución de conflictos, como licenciaturas y carreras administrativas que contribuyan en el seguimiento y control de la ejecución planteada.
- ✓ Preocupa la inclusión de comunidades pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, al promover como canales las IEO.
- ✓ Es necesario enfocarse en la transversalidad de las actividades con la misión de los integrantes del Comité de Participación Ciudadana, para que estos puedan aportar en las mismas. Este aporte nace al observar que ya están definidos responsables para el desarrollo de estas y no se tiene claridad sobre la posible inclusión de otros actores interesados, con mayor relevancia los que conforman el Comité.
- ✓ Revisar qué tipo de actividades resultan redundantes entre sí, por ejemplo, la creación de una semana alusiva a la participación ciudadana y luego proponer

la creación de un día alusivo al mismo tema, cuando estas actividades podrían ser propuestas integralmente.

6.3.3 Propuesta de participación en el plan de acción. Para EMCALI EICE ESP es muy importante contribuir con la puesta en marcha de la Política Pública de Participación Ciudadana 2017, propuesta por la Alcaldía municipal de Santiago de Cali, tanto por su aspecto misional como la transversalidad de gran parte de las actividades propuestas en el Plan de Acción con las que naturalmente se desarrollan en la Dirección de Responsabilidad Social, dependencia encargada de los lineamientos estratégicos y operativos en el campo de la atención al ciudadano y su participación en los procesos adelantados por la organización desde sus Unidades Estratégicas de Negocio, las cuales impactan directamente la calidad de vida en toda la ciudad.

Adicional a lo anterior, EMCALI EICE ESP tiene establecido en su Plan Estratégico Corporativo 2013-2017, unos retos interesantes en cuanto a su interacción con los grupos de interés identificados, por lo cual recibe con beneplácito la oportunidad de aportar al desarrollo estratégico y operativo de la Política Pública de Participación Ciudadana 2017, la cual propone unos espacios ideales para apoyar el cumplimiento de estas metas, generando un beneficio simbiótico con la Alcaldía municipal, proponente de esta política.

A continuación, se destacan los lineamientos, estrategias y actividades en los que EMCALI EICE ESP propone participar del “Plan de Acción Política Pública de Participación Ciudadana para Santiago de Cali”, así como el tipo de aporte que se plantea realizar:

Tabla 12. Lineamiento 1. Estrategia 1

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
1. FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	Realización de eventos culturales donde se promueva el ejercicio ciudadano de la participación	Llevar a las comunas y corregimientos, la oferta de bienes, servicios y subsidios de las diferentes dependencias de la Administración Municipal mediante ferias institucionales que promuevan el conocimiento y el ejercicio de los derechos y deberes	Talleres de formación ciudadana en ética y conciencia ambiental, para el buen uso de los servicios públicos domiciliarios, a través de Stand Educativo e Informativo
		Crear el premio anual de participación municipal a la experiencia más relevante de	Otorgar un incentivo a la iniciativa de liderazgo social que promueva la cultural del

		participación en el municipio. (Ley Estatutaria 1757 de 2015)	buen uso de los servicios públicos
		Declarar la semana municipal de la participación ciudadana que se celebrará cada año en el mes de febrero, con actividades educativas, artísticas, culturales, actos cívicos sociales, políticos y jornadas de rendición de cuentas (Ley Estatutaria 1757 de 2015)	Stand educativo, recreativo e Informativo con talleres de formación ciudadana en ética y conciencia ambiental, para el buen uso de los servicios públicos domiciliarios
		Realizar jornadas de promoción de la cultura participativa en las comunas y corregimientos, del cuidado y el uso colectivo de los espacios públicos, que permitan el empoderamiento del sentir y vivir el territorio urbano y rural.	Talleres de formación ciudadana en ética y conciencia ambiental, para el buen uso de los servicios públicos domiciliarios

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 13. Lineamiento 1. Estrategia 3

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
1. FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI	Crear mecanismos para la población en el ejercicio de la participación a través de internet	Realizar convenios para el acceso gratuito desde dispositivos móviles de las principales páginas web de carácter público (Alcaldía, Gobernación, Emcali, JAC, JAL y organizaciones sociales) en barrios, comunas y corregimientos para que la comunidad y sus líderes puedan visibilizar y consultarlas	Emcali está dispuesta y a la espera que la administración municipal suscriba los convenios respectivos para desarrollar esta actividad
		Realizar concursos de diseños de aplicativos web al año sobre asuntos públicos e iniciativas ciudadanas que faciliten la interacción entre las y los habitantes de los barrios, comunas y corregimientos de Santiago de Cali con la administración municipal	Otorgar un incentivo a la iniciativa de liderazgo social que promueva la cultural del buen uso de los medios de comunicación virtual que ofrece Emcali

		Realizar capacitaciones al mes para la comunidad y a sus líderes a través de los Puntos Vive Digital ubicados en los barrios, veredas, comunas y corregimientos en el uso de internet para crear y articular espacios de participación ciudadana, con consultas en temas de interés público, de comunidad y de territorio	Talleres de formación ciudadana en el buen uso de los medios de comunicación virtual que ofrece Emcali
--	--	---	--

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 14. Lineamiento 2. Estrategia 1

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
2. FORMACIÓN CIUDADANA EN PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO COLECTIVO	Formar a la ciudadanía en el ámbito escolar y laboral sobre la importancia de ejercer el derecho a la participación, el liderazgo colectivo y la formulación de alternativas de cambio para incidir en la toma de decisiones	Realizar campañas pedagógicas formadores al año, proactivas e integradoras, a nivel urbano y rural, en cultura cívica y cultural participativa (sobre el respeto a la vida, la convivencia, la seguridad, la solidaridad para la reconciliación y la importancia de la participación de las y los ciudadanos) desde las escuelas y colegios, universidades, núcleo familiar, vecinos, JAC, sector público y privado	Fomentar el liderazgo social en pro de fortalecer la ética y conciencia ambiental, en el buen uso de los servicios públicos domiciliarios. Se establecerá un programa de talleres formativos
		Implementar un programa de formación ciudadana en liderazgo colectivo y participación ciudadana en las instituciones educativas a toda la comunidad educativa desde los niveles básicos hasta los superiores	Fomentar el liderazgo social en pro de fortalecer la ética y conciencia ambiental, en el buen uso de los servicios públicos domiciliarios. Se establecerá un programa de talleres formativos
		Realizar jornadas en las IEO para que los líderes y lideresas de la comunidad compartan las experiencias de su trabajo en el territorio	Encuentros de Líderes Sociales en el marco de la Ética y Conciencia Ambiental por el buen uso de los Servicios Públicos
		Realizar jornadas de sensibilización y formación con las y los empresarios para promover la participación ciudadana al interior de sus empresas	Talleres de formación ciudadana en ética y conciencia ambiental, para el buen uso de los servicios públicos domiciliarios

		Realizar talleres vivenciales a nivel de comuna y corregimiento para la formación en identificación, priorización y solución de las problemáticas que afectan cada zona, y analizar los posibles recursos con los que se cuenta, brindando las garantías de la participación	Talleres formativos en Participación Ciudadana orientados a identificar acertadamente las problemáticas que afectan cada zona, para formular correctamente la solución y trasladarla a la instancia gubernamental respectiva
--	--	--	--

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 15. Lineamiento 2. Estrategia 2

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
2. FORMACIÓN CIUDADANA EN PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO COLECTIVO	Capacitar a los integrantes de las JAC, demás líderes lideresas y habitantes de barrio, comunas y corregimientos en cómo acceder a la información, servicios y programas que realizan las diferentes dependencias y entidades relacionadas con la administración pública y en los mecanismos establecidos por la ley y los espacios existentes para participar en temas de interés público y comunitario	Diseñar los módulos pedagógicos, el temario y las herramientas pedagógicas sobre las que se guiarán los cursos	Talleres de formación ciudadana en el buen uso de los medios de comunicación virtual y presencial que ofrece Emcali
		Ofrecer un curso en línea y presencial sobre participación ciudadana (cómo acceder a la información, servicios y programas que realizan las diferentes dependencias y entidades relacionadas con la administración municipal)	Talleres de formación ciudadana vía web y presencial en el buen uso de los medios de comunicación virtual y físicos que ofrece Emcali

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 16. Lineamiento 2. Estrategia 3

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
2. FORMACIÓN CIUDADANA EN PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO COLECTIVO	Realizar capacitaciones permanentes para organizaciones de base, espacios de participación y la comunidad en temas de legislación sobre participación, gestión administrativa y mediación de conflictos, además de un componente que corresponda a la problemática de mayor interés	Diseño de módulos pedagógicos, el temario y las herramientas pedagógicas sobre las que se guiarán los cursos	Talleres de formación ciudadana en el buen uso de los medios de comunicación virtual y presencial que ofrece Emcali

	dentro del territorio en cuestión. Parágrafo: estas capacitaciones contarán con el apoyo de universidades públicas o privadas que garanticen experiencia y calidad de la información. Desde el componente metodológico es de obligatoriedad por parte de los capacitados la reproducción a por lo menos 5 personas de la comunidad en la cual están vinculados. (Ley 1757 de 2015) (Ley 1551 de 2012)	Establecer convenios con universidades públicas y privadas	Convenios enfocados a la Generación de Cultura Ciudadana en Ética y Conciencia Ambiental para el Buen Uso de los Servicios Públicos
		Realización de las capacitaciones permanentes	Talleres de formación ciudadana en ética y conciencia ambiental, para el buen uso de los servicios públicos domiciliarios

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 17. Lineamiento 4. Estrategia 2

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
4. ARTICULACIÓN DE LOS ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Garantizar la articulación entre entidades públicas, privadas, la academia, organizaciones sociales e instancias de participación	Elaboración de un directorio de datos a nivel de comunas y corregimientos que refleje los espacios, instancias y organizaciones sociales que trabajan en pro de temas públicos; que cuente con permanente actualización y difusión por medios masivos hacia toda la comunidad y en los C.A.L.I.	Actualizar base de datos de todos los que integran el grupo de interés cliente externo y sector gubernamental, según se especificó en el capítulo 1. Del presente documento
		Realizar congresos con expertos y expertas locales, nacionales e internacionales, sobre experiencias exitosas de articulación entre entidades privadas, organizaciones sociales, la academia y gobiernos a toda la comunidad interesada, para mejorar y orientar la incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones	Temática para los Congresos: Integración Multisectorial en Pro del Cuidado al Medio Ambiente y el Buen Uso de los Servicios Públicos

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 18. Lineamiento 4. Estrategia 3

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
4. ARTICULACIÓN DE LOS ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Visibilizar mediante reconocimiento social, incentivos y premiaciones de carácter simbólico que se materialicen en beneficios para la comunidad, las organizaciones sociales de base, fundaciones aliadas, líderes, lideresas y habitantes, que a través de diferentes formas de participación ciudadana inciden en la toma de decisiones de una comunidad o de una administración municipal	Realizar un registro en la Asesoría de Participación Ciudadana de las organizaciones sociales de base, fundaciones aliadas, líderes, lideresas y habitantes que han incidido en la toma de decisiones	Registrar ante el Comité de Participación Ciudadana las experiencias de liderazgo más significativas en la promoción de cultura por el cuidado al Medio Ambiente y el Buen Uso de los Servicios Públicos
		Entregar las premiaciones de carácter simbólico que se materializarán en beneficios para la comunidad	Aporte en la elección de los ganadores al premio simbólico desde el Comité de Participación Ciudadana

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 19. Lineamiento 4. Estrategia 4

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
4. ARTICULACIÓN DE LOS ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Descentralización y acercamiento de la administración pública a la comunidad rural	Fortalecimiento del Cali Rural mediante actividades realizadas en cada una de las cuatro cuencas hidrográficas del municipio	Talleres de formación ciudadana en ética y conciencia ambiental, para el buen uso de los servicios públicos

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 20. Lineamiento 5. Estrategia 2

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Garantizar la incidencia de la comunidad en general a nivel de comunas y corregimientos en la toma de decisión de la Administración municipal	Realizar mesas para la recepción de las inquietudes a nivel de comunas y corregimientos tenga con respecto a la gestión pública	Relacionamiento, participación, concertación y negociación constante con los grupos de interés a través de la Dirección de Responsabilidad Social

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

Tabla 21. Lineamiento 5. Estrategia 3

Lineamiento	Estrategias	Actividades	Aporte
5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Garantizar la promoción de la participación ciudadana y el cumplimiento de la Política Pública de participación Ciudadana del Municipio	Reajuste de la Política Pública de participación Ciudadana de acuerdo a los informes de seguimientos	Aporte en el seguimiento y reajuste de la Política Pública de Participación Ciudadana del Municipio desde el Comité de Participación Ciudadana

Fuente: Plan de Acción, Política Pública de Participación Ciudadana 2017

6.3.4 Conclusiones. Para las Empresas Municipales de Cali EMCALI EICE ESP, es de total agrado tener la oportunidad de participar en la construcción y puesta en marcha de tan importante proceso de ciudad, como lo es la Política Pública de Participación Ciudadana. Como es de pleno conocimiento, las entidades públicas se deben a la ciudadanía de las cuales depende y por quienes ejercen sus funciones. Por ello, adicional a las disposiciones normativas que obligan a las entidades públicas a brindar los espacios para que la ciudadanía pueda participar en los procesos adelantados por las mismas, accediendo a información que otorgue el soporte y la capacidad de llevar a cabo iniciativas de participación interesantes y pertinentes, siempre serán bienvenidos y acogidos los procesos de ciudad que estén orientados a formar a la ciudadanía en aspectos que son relevantes para mejorar su calidad de vida, al proporcionarles las herramientas necesarias para poder aportar en la construcción de ciudad, a partir de la formulación y puesta en

marcha de políticas públicas elaboradas con insumos propuestos por la misma ciudadanía.

Las expectativas generadas a partir de esta política pública son enormes, teniendo en cuenta la orientación estratégica hacia los grupos de interés que se ha priorizado en el Plan Estratégico Corporativo 2013-2017, el cual será un pilar fundamental en la formulación del nuevo plan estratégico proyectado para el periodo 2018-2025, siendo los usuarios el grupo de interés de mayor relevancia.

6.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN CONCEPTUAL QUE APROPIE A LOS INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI, EMCALI EICE ESP, EN LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La presentación que se estudia a continuación tiene como objeto el desarrollar los conceptos teóricos correspondientes a la Responsabilidad Social Empresarial, la Sostenibilidad, la Sustentabilidad, el *Marketing*, los *Stakeholders* y la Cadena de Valor, entre otros, los cuales han sido aplicados por las organizaciones de mayor reconocimiento y éxito tanto a nivel nacional como internacional. La finalidad es que los integrantes de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, se apropien de estos conceptos que marcan las actividades que realizan a diario, buscando con ello que afiancen sus conocimientos en el área, para afrontar sus labores con la propiedad que ofrece el contar no solo con las herramientas empíricas sino también las teóricas, garantizando un proceso de capacitación y aprendizaje integral.

Es importante conocer el despliegue histórico que la Responsabilidad Social ostenta en el aporte a la formulación estratégica empresarial, configurándose como la herramienta predilecta para que las organizaciones logren un verdadero desarrollo Sustentable.

Se inicia la presentación como un título que lo describe suficientemente.

Figura 12. Título presentación



Fuente: Elaboración propia.

Seguido está el subtítulo correspondiente al primer capítulo.

Figura 13. Subtítulo punto 1



Fuente: Elaboración propia.

El repaso conceptual se especifica y delimita en la siguiente dispositiva.

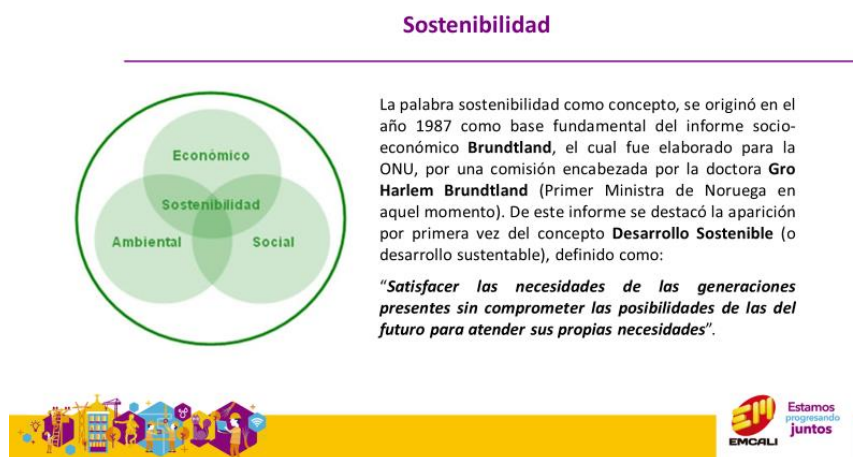
Figura 14. Índice punto 1



Fuente: Elaboración propia.

Para el mes de abril de 1987, la ONU (Organización de Naciones Unidas) fue el escenario para la aparición por primera vez del concepto Sostenibilidad. Teniendo en cuenta que este término fue el fundamento del Informe Socioeconómico titulado *Our Common Future*, cuya traducción al español es *Nuestro Futuro Común*, se le conoce mundialmente como el Informe Brundtland, en reconocimiento a quien lidero dicha comisión de expertos, la Doctora Gro Harlem Brundtland, Primera Ministra de Noruega para aquella época. Se debe tener en cuenta que Noruega es por tradición uno de los países más avanzados en todos los aspectos.

Figura 15. Concepto Sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia.

El término Sostenibilidad promulgado en el Informe Brundtland, replantea una forma incluyente y asertiva de apreciar el desarrollo en contraste con lo que se concebía como progreso a partir de la Revolución Industrial del Siglo XIX, que solo visualizaba las ganancias económicas y materiales como finalidad de la producción industrial. Tal concepto incluye el bienestar social y la preservación del medio ambiente, dentro de las prioridades de generación de valor económico.

Figura 16. Análisis concepto Sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia.

Como tal la Sustentabilidad se viene desarrollando como concepto diferenciado de la Sostenibilidad en los últimos años, arraigándolo más a la práctica y postulándolo como eje fundamental en la generación cultural del presente y futuro.

Figura 17. Concepto Sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia.

Para profundizar en el concepto de Sustentabilidad, se derivan varias visiones del mismo a partir de diferentes enfoques, enriqueciendo como tal su apreciación y posterior aplicación.

Figura 18. Tipos de Sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia.

El *Marketing* consiste en un proceso administrativo y social, gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios. Esta disciplina se encarga de acercar a las empresas con sus mercados y consumidores, al basarse en estudios de condiciones, necesidades y preferencias de estos. De los profundos estudios realizados a las diversas comunidades, en busca de satisfacer sus necesidades con la producción de bienes y servicios, devengan los primeros pasos estratégicos de lo que hoy es Responsabilidad Social Empresarial (RSE), al dar inicio a que las empresas se interesaran por mejorar su competitividad, a partir del mejoramiento estructural del entorno que les rodea.

Figura 19. Concepto de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

El Mapa de Operación por Procesos (MOP) de EMCALI EICE ESP, el cual está basado en el modelo teórico de Michael Porter La Cadena de Valor, afirma que la estrategia de la organización está orientada a generar valor tanto para sus grupos de valor como para sí misma.

Figura 20. MOP EMCALI EICE ESP y la Cadena de Valor



Fuente: Plan Estratégico Corporativo EMCALI EICE ESP.

Para Michael Porter y Mark Kramer, distinguidos Profesores de la Universidad de Harvard, las empresas deben propender por contribuir a que su entorno sea sano y competitivo, para así mismo lograr que las empresas asentadas en él lo sean. Es algo muy claro, que no es posible contar con una empresa sana en un ambiente que no lo es, por ello la importancia de aportar en que su entorno viva un desarrollo sostenible.

Figura 21. Análisis Marketing y Cadena de Valor

Marketing

Para Porter y Kramer, la competitividad de las compañías solo se logra en un entorno competitivo y favorable al mismo tiempo. Para las empresas que buscan aumentar su competitividad es estratégicamente muy importante apoyar el desarrollo sostenible de su entorno.

Con ello se elimina toda posibilidad de cometer **"Miopía de Marketing"**.



WOB.COM
- Michael Porter
Profesor de la Harvard Business School y asesor




Fuente: Elaboración propia.

Michael Porter propone que los esfuerzos de las empresas no solo deben estar orientados a generar beneficios financieros, sino a garantizar un crecimiento mutuo con el entorno que le rodea, así lograr beneficios para ambas partes de manera sostenible.

Figura 22. Relación Marketing y Sostenibilidad

Marketing



SUSTANTABILIDAD

Empresas y sociedad deben unir sus esfuerzos para obtener un beneficio común.
- Michael Porter

Solo si se cuenta con un entorno adecuado, buenos niveles de educación, una mano de obra capacitada, ambiente sano, comunidades funcionales, buenos niveles de cobertura en salud, etc., se podrá decir que se cuenta con una economía que garantiza una competitividad **Sostenible**.




Fuente: Elaboración propia.

El concepto de *Stakeholders* en un término inglés, cuya traducción se refiere a actores interesados, por lo que inicialmente se refirió como los accionistas o propietarios únicamente. Con la evolución del concepto durante el tiempo, se establece que todas las personas naturales y jurídicas, como los grupos organizados que se vean afectados por las acciones de la empresa, o en su defecto esta se vea afectada por los actos de estos, se les denomina Grupos de Interés. Para el caso de EMCALI EICE ESP, estos grupos se les denomina: Grupos de Valor, al estar atada la estrategia y la Política de Sustentabilidad organizacional a la Cadena de Valor de Michael Porter.

Figura 23. Concepto Stakeholders (Grupos de Interés)



Fuente: Elaboración propia.

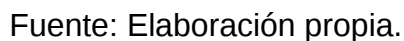
Figura 24. Tipos de Stakeholders (Grupos de Interés)



Fuente: Elaboración propia.

Luego de la Revolución Industrial, estos grandes hacendados pasaron a ser Empresarios, debiendo desarrollar la habilidad de negociación, manejo de personal, proveedores, clientes, planta física y demás aspectos que comprenden una organización productora de bienes y servicios. Es en este momento en que el control de todas estas variables, configura una habilidad que se denominó como la Gobernabilidad, donde ya el patrono no es el único que toma decisiones sobre todos los aspectos que intervienen en el desarrollo de su organización.

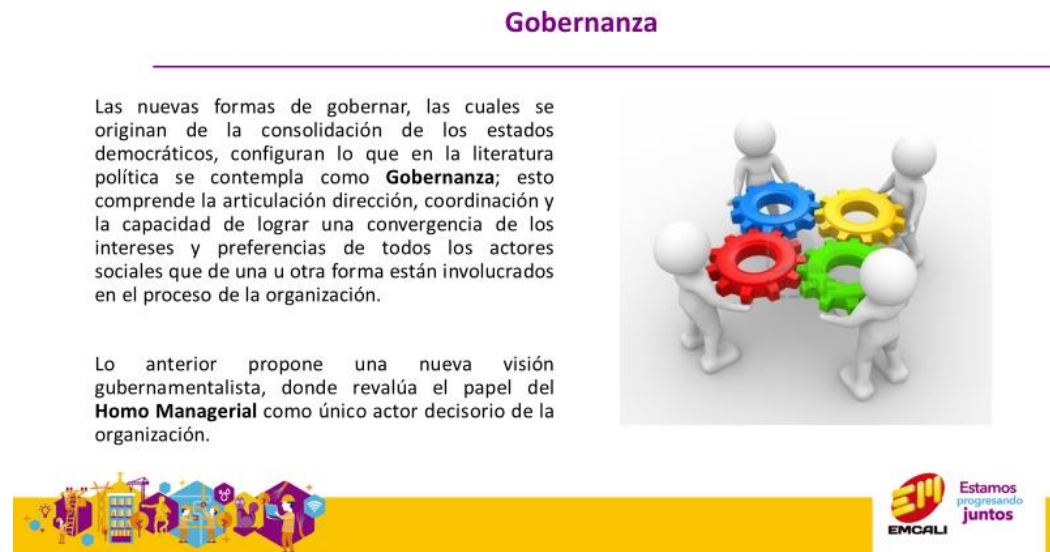
Gobernabilidad



83

son las que desarrollan con sus grupos de interés, a través de acciones que responden a los principios de Responsabilidad Social.

Figura 26. Concepto de Gobernanza



Fuente: Elaboración propia.

La Responsabilidad Social es el compromiso que asumen las personas, empresas públicas y privadas, gobiernos y grupos organizados de contribuir desde sus actividades cotidianas y eventuales a la construcción de una sociedad más justa y a la preservación del Medio Ambiente.

Para cumplir con esta premisa, se debe revisar los hábitos y prácticas naturales de cada uno, ya sea como persona, organización o gobierno, para adoptarlos y hasta cambiarlos si es el caso, para poder cumplir con el compromiso de ser Responsable Socialmente. Todos generan un impacto en el planeta y la sociedad donde se desenvuelven, lo ideal es que se disminuyan los de tipo negativo al igual que se incrementen los impactos positivos.

Figura 27. Concepto de Responsabilidad Social

Responsabilidad Social



La **Responsabilidad Social** es el compromiso y deber que adquieren voluntariamente todas las personas naturales y jurídicas de aportar en la construcción de una sociedad más justa y preservar el Medio Ambiente.

La finalidad de la **Responsabilidad Social** es adoptar hábitos y estrategias que conlleven a disminuir los impactos negativos e incrementar los positivos que se puedan ocasionar en la sociedad y el Medio Ambiente.



Fuente: Elaboración propia.

Continúa la dispositiva que enuncia el punto 2.

Figura 28. Presentación punto 2

Sostenibilidad y Sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia.

Debido a las diversas interpretaciones que desde su promulgación en el año 1987, existe una leve confusión entre Sostenibilidad y Sustentabilidad, dado su gran similitud gramatical al igual que su significado. Tomando la connotación que se le atribuyó al término Sustentable, sus variaciones y hasta evolución, así como su compromiso con el tiempo, en esta presentación se propone la siguiente definición en cuanto a la relación de ambos conceptos:

“Las estrategias, decisiones, acciones, actividades y omisiones que se hagan en función de ser Sostenibles en el presente, son las que garantizarán ser Sustentables en el tiempo” (Benavides, F., 2017).

Figura 29. Relación de Sostenibilidad y Sustentabilidad

Sostenibilidad y Sustentabilidad

Existe una confusión generalizada sobre estos dos términos, los cuales son muy similares no solo gramáticamente, sino en su definición. Pero haciendo un análisis estructurado, se entiende que su relación se basa en que la siguiente concepción:

“Las estrategias, decisiones, acciones, actividades y omisiones que se hagan en función de ser Sostenibles en el presente, son las que realmente garantizan ser Sustentables en el tiempo”.

(Benavides, F., 2017)

¡Por un futuro sostenible!



¡Por un futuro sustentable!



Fuente: Elaboración propia.

Se inicia el punto 3 de la presentación.

Figura 30. Presentación punto 3



Fuente: Elaboración propia.

Desarrollar la Sustentabilidad, es una labor que se debe gestar desde la planeación estratégica, con riguroso cuidado en todos los detalles que conforman las actividades diarias de la organización, procurando alcanzar un real equilibrio entre el desarrollo económico y material con la generación de bienestar social, promoviendo el cuidado y preservación del Medio Ambiente, siendo estos los tres ejes que conforman la Sustentabilidad.

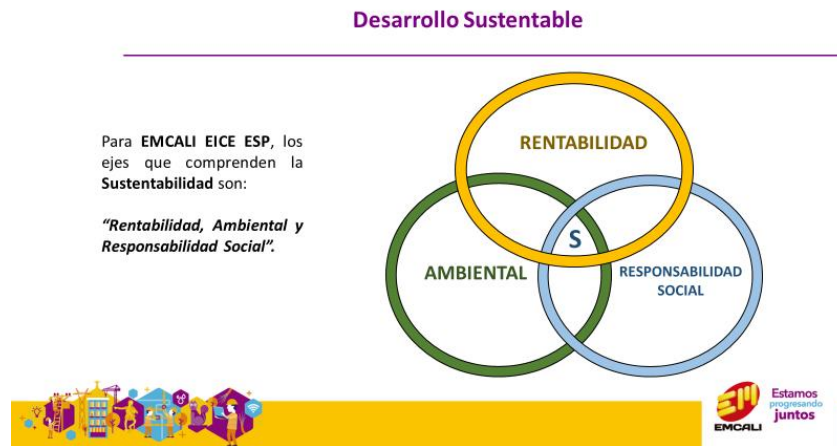
Figura 31. Concepto de Desarrollo Sustentable



Fuente: Elaboración propia.

Para EMCALI EICE ESP, los ejes adoptados para el desarrollo de la Política de Sustentabilidad, se han denominado focos, para enfocar como su denominación lo indica, todos los esfuerzos en lograrlos organizacionalmente. Estos focos son: Rentabilidad, Ambiental y Responsabilidad Social.

Figura 32. Ejes Desarrollo Sustentable en EMCALI EICE ESP



Fuente: Elaboración propia.

Se da inicio al punto 4.

Figura 33. Presentación punto 4



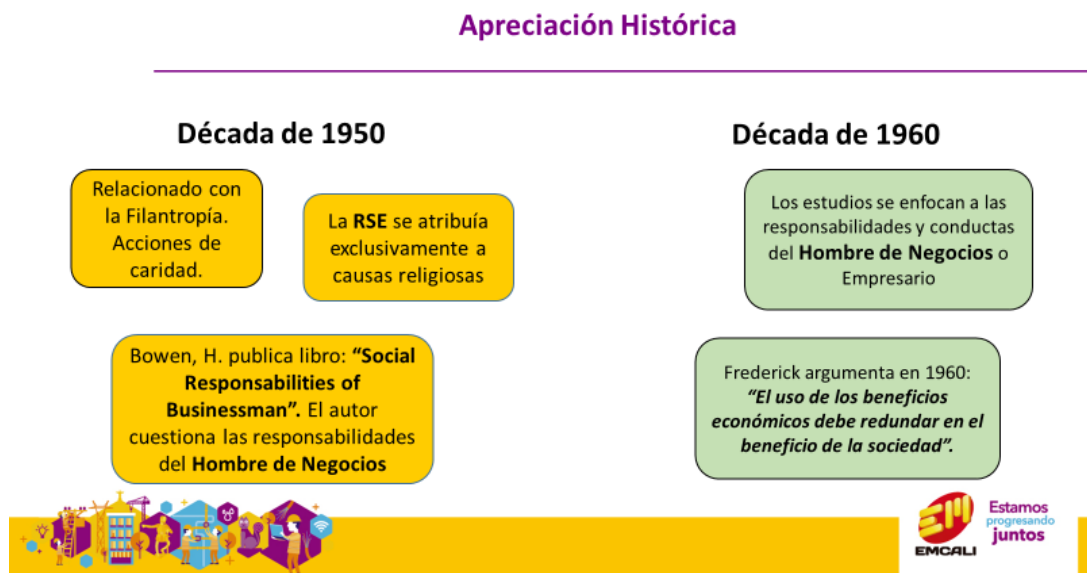
Fuente: Elaboración propia.

Los comienzos de la Responsabilidad Social como práctica organizacional tuvieron inicio en la década de los 50's, donde inicialmente se les denominaba como causas filantrópicas y que ejercían los miembros de religiones como benefactoras de los más necesitados.

Sin embargo, Bowen publica en 1953 su libro Responsabilidades Sociales del Hombre de Negocios (Bowen, H., 1953), como lo dicta su traducción al español. En esta obra se cuestiona las responsabilidades que debe asumir un empresario.

Para la década de los 60's ya existen estudios enfocados en identificar las responsabilidades y conductas que deben asumir los Hombres de Negocios o Empresarios. Así mismo, Frederick plantea que los beneficios económicos que genere empresario, deben reflejarse en beneficios sociales para la sociedad. (Frederick, 1960).

Figura 34. RSE décadas 50's y 60's



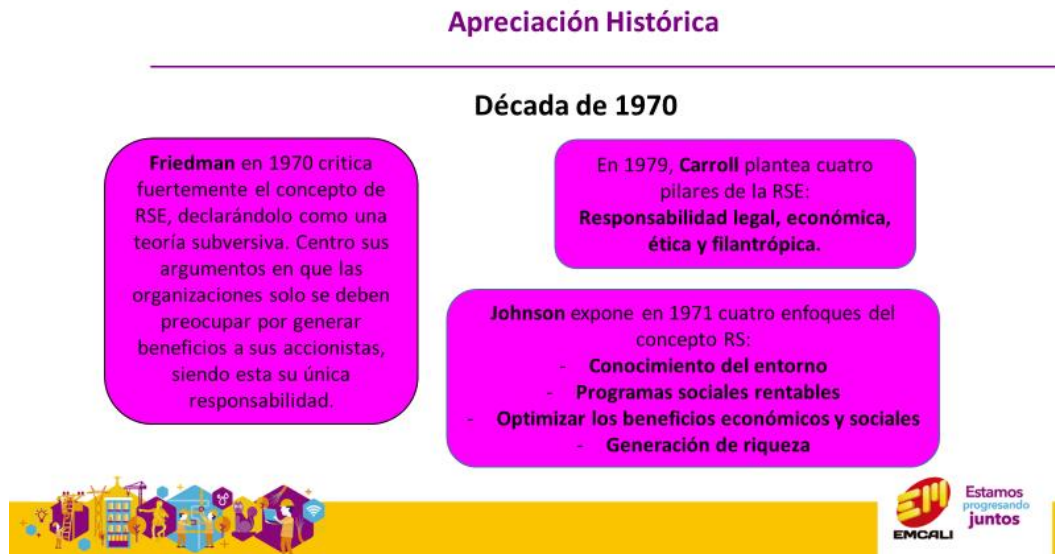
Fuente: Elaboración propia.

Ya para la década de los 70's, empiezan las discusiones de fondo con esta terminología, ya que se revelan los primeros contradictores de la misma, siendo el

más destacado Friedman, quien declaró la RSE como una teoría subversiva (Friedman, 1970), argumentando que la única y exclusiva responsabilidad que debía asumir toda organización productora de bienes y servicios, era la de aumentar las ganancias de sus accionistas.

Por otro lado, Johnson expone su idea de enfocar la RSE en cuatro puntos: conocimiento del entorno, programas socialmente rentables, optimización de beneficios económicos y sociales y la generación de riqueza (Johnson, 1971). En esa misma línea, Carroll propone cuatro pilares para estudiar la RSE (Carroll, 1979), los cuales son la responsabilidad legal, económica, ética y filantrópica.

Figura 35. RSE década 70's



Fuente: Elaboración propia.

En la década de los 80's la RSE toma un giro interesante, convirtiéndose en un objeto de estudio estratégico para las organizaciones, tal cual los promulga uno de los grandes exponentes de la estrategia empresarial, Peter Drucker, quien plantea la RSE como una gran oportunidad de negocio, al dedicarse las organizaciones a resolver los problemas de la sociedad, con productos y servicios que solucionen sus necesidades como forma de afianzar su vínculo con la misma y responder a sus expectativas (Drucker, P., 1978). Propone cambiar la idea de externalidades por inversiones.

Así mismo Freeman lanza su teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984), como se les tradujo al español, Grupos de Interés o Grupos de Valor. Ya para el abril de 1987, se tuvo la célebre definición de Sostenibilidad (Brundtland, G.H., 1987) a mano de la comisión socioeconómica encabezada por la Doctora Gro Harlem Brundtland.

Para esta época existen datos de la RSE como realidad que se practicó en la mayoría de organizaciones que se encontraban a la vanguardia (Crespo, 2010), como lo expone Crespo en sus estudios sobre organizaciones exitosas.

Figura 36. RSE década 80's

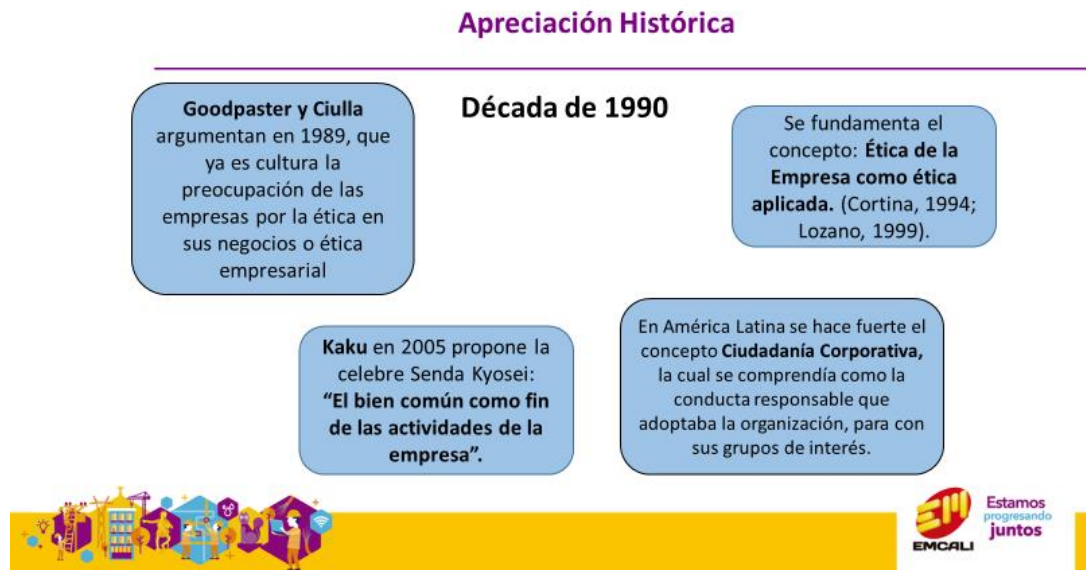


Fuente: Elaboración propia.

Para la década de los 90's ya es una cultura generalizada la implementación y práctica de la RSE en las organizaciones (Goodpaster y Ciulla., 1989), con una preocupación por parte de los empresarios sobre la ética en sus negocios. Por ello, se empiezan a desarrollar estudios que cuestionan que tanto es aplicada la ética empresarial (Cortina, 1994; Lozano, 1999). En el lejano oriente se adopta un concepto milenario dentro de sus propias culturas, denominado la Senda Kyosei (Kaku, 2005), la cual se fundamenta en una educación donde prevalezca el bien común sobre el particular, en todas las acciones que se lleven a cabo, tanto en el aspecto personal como empresarial.

Para América Latina, en especial México, se hace fuerte el concepto de Ciudadanía Corporativa, que hace alusión a la conducta responsable en el ámbito social, que deben asumir las organizaciones y todos los integrantes de la misma.

Figura 37. RSE década 90's



Fuente: Elaboración propia.

La fuerza que toma el concepto de RSE a nivel mundial es contundente, al punto que grandes organizaciones se hacen protagonistas de la promoción del mismo con propuestas sin antecedente alguno. Por ejemplo la ONU promulga el Pacto Global (ONU, P.G., 1999), donde se invita a todas las naciones y organizaciones productoras de bienes y servicios a cumplir inicialmente con diez principios para aportar en la construcción de un mundo más justo, equitativo y responsable ambientalmente. Al igual, la Unión Europea lanza los Libros Verdes en los años 2001 y 2006, cuya temática es la de educar para una real y sana convivencia con el medio ambiente, procurando la sostenibilidad de la raza humana.

Diversos autores proponen teorías de como alienar la RSE a la estrategia de las organizaciones. Dentro de lo más destacado en este proceso, se encuentran los Profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Michael Porter y Mark Kramer, quienes lanzan su exitosa teoría de la Creación de Valor Compartido (Porter y Kramer., 2006).

Figura 38. RSE década 2000



Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ilustro anteriormente, el Mapa Operativo por Procesos (MOP) de EMCALI EICE ESP, se basa en la Cadena de Valor expuesta por Michael Porter, así mismo la consultoría realizada por la firma Próxima se basó en el *Manual para la Práctica de Relaciones con Grupos de Interés del Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas y Accountability*, el cual propone el concepto de Grupos de Valor, a partir de lo propuesto en la teoría de Creación de Valor Compartido de Michael Porter y Mark Kramer.

Estas propuestas administrativas plantean la competitividad como piedra angular para el progreso de toda organización, destacando que no se puede ser prospero en un ambiente enfermo, en otras palabras, el entorno debe ser el que sustente el éxito económico de las empresas, siempre y cuando este garantice condiciones para ser competitivo, lo cual solo se logra siendo sociedades sostenibles.

Figura 39. Aplicación Estratégica de RSE



Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones, como actores fundamentales para el progreso económico y social, deben ser protagonistas en las prácticas de RSE enfocadas en Crear Valor Económico mediante la Creación de Valor Social. Esto se garantiza replanteando los productos, redefiniendo los procesos de producción, y generando oportunidades de progreso en la comunidad de su entorno.

Figura 40. Cadena de Valor Compartido

Aplicación Estratégica

La **Creación de Valor Compartido**, es una propuesta que integra la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Tomando la experiencia de la prácticas en **RSE** y **RSC** con los recursos totales de una empresa, para dirigir los esfuerzos en **Crear Valor Económico** mediante la **Creación de Valor Social**.

Se proponen tres enfoques para lograrlo:

- Repensar o replantear productos y mercados.
- Redefiniendo la productividad en la Cadena de Valor.
- Construyendo Clusters de apoyo para el entorno de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

La Creación de Valor Compartido aplicada, debe llevar a desarrollar un Buen Gobierno Corporativo a través de un verdadero compromiso social, lo cual conlleva

a obtener confianza en el entorno a la vez que garantiza calidad en sus productos y servicios.

Figura 41. Aplicación Creación de Valor Compartido



Fuente: Elaboración propia.

En EMCALI EICE ESP, la Responsabilidad Social es un compromiso estratégico que se resalta en la siguiente dispositiva.

Figura 42. RSE en EMCALI EICE ESP



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen las actividades que diariamente realizan los funcionarios de la Dirección, especialmente los adscritos al Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, y que responden a los principios de Responsabilidad Social:

- I. Capacitaciones, socializaciones y demás actividades que divulguen y fortalezcan las políticas de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, orientadas al cliente interno y los grupos de valor priorizados, como instituciones educativas y grupos organizados.
- II. Fortalecimiento del capital humano de EMCALI EICE ESP (cliente interno), mediante las Jornadas de Responsabilidad, contribuyendo al liderazgo empresarial e incremento en el sentido de pertenencia.
- III. Mediación constante con vocales de control, representantes de las JAC y JAL, instituciones educativas ante situaciones de conflicto. También se gestan procesos de progreso en el entorno con estos grupos de valor.
- IV. Se acompaña a las Unidades Estratégicas de Negocio en proyectos como PRONE, energía para todos y energía prepago para la Unidad de Energía. Para la Unidad de Acueducto y Alcantarillado se brinda apoyo al Proyecto Sectorización II, al igual que socializaciones y capacitaciones a la comunidad. Para la Unidad de Telecomunicaciones se promueve el uso responsable de redes sociales con la campaña Internet Sano y se promueve el uso masivo de los servicios. A la Gerencia Comercial se la acompaña en las jornadas de cartera y demás actividades con los grupos de valor priorizados.

Figura 43. Actividades de la Dirección de Responsabilidad Social

Actividades de la Dirección de Responsabilidad Social



Responsabilidad Social

Para destacar en EMCALI EICE ESP su compromiso con la RSE y RSC, se cuenta con lo siguiente:

- Socialización e implementación de las políticas de Responsabilidad Social: capacitaciones y divulgaciones
- Relacionamiento con el cliente interno: Jornadas de Responsabilidad Social
- Relacionamiento con la comunidad y otros grupos de interés: vocales de control, JAC, JAL y comunidades
- Acompañamiento a las Unidades Estratégicas de Negocio y unidades de apoyo: PRONE, energía para todos, Internet Sano, uso consciente de servicios públicos, jornadas de cartera, entre otros.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, luego de una excelente presentación, donde se aprenda los conceptos que comprenden el término Responsabilidad Social, su historia y alineación con las estrategias empresariales, se agradece la amable atención prestada.

Figura 44. Fin presentación



Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

La planificación es una labor a conciencia que determina los pasos a seguir para alcanzar metas propuestas, estimando los costos y el tiempo requeridos para ello. A nivel organizacional es estrictamente necesario aplicar planeación en todos los procesos, ya que de este modo se puede lograr el cumplimiento de las metas trazadas con los presupuestos establecidos, o en su defecto, diagnosticar a tiempo falencias eventuales que interfieran con dicho propósito.

Para cumplir con lo propuesto en un plan estratégico, cuyos lineamientos sean políticas transversales a toda la organización, es una obligación para todas y cada una de las dependencias que componen la misma trazar un Plan de Trabajo que marque una ruta clara y precisa al cumplimiento de lo dictado por las mencionadas políticas, con actividades orientadas a cumplir la misión de la organización y cuyos resultados puedan ser cuantificados y cualificados. Para ello se utilizan los indicadores de gestión como parámetros de medición en efectividad e impacto.

El caso puntual de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, cuya misión es estratégicamente transversal a toda la organización, ya que tiene a su encargo las labores que comprenden el garantizar los principios de Responsabilidad Social y la *Gestión Sustentable* (Emcali, PEC., 2013) de la misma, es un requisito impostergable trazar un Plan de Trabajo que no solo oriente las actividades a realizar, sino que permita calificar las mismas tanto cualitativa como cuantitativamente, teniendo en cuenta que la mayoría de estas son de naturaleza intangible, lo que dificulta la medición de impacto y efectividad, sin importar que sean estratégicamente importantes para el cumplimiento de las metas organizacionales. Esta herramienta permite en un debido momento, hacer evaluaciones y mediciones proyectadas, para conocer si se está cumpliendo con las metas en los tiempos deseados, o en el peor de los casos se estima que no existe la posibilidad de alcanzarlas. Dado estas situaciones no deseadas, es necesario replantear actividades y en extremo, lineamientos del mencionado plan.

Todo lo referente a participación ciudadana, está basado en los principios de la democracia (Sartori, G., 2003), siendo precisamente la mejor herramienta con que cuentan los ciudadanos para ejercerla. Entendiendo que a partir de la aparición de los estados democráticos, sus prácticas y características, se da inicio a lo que se comprende como Gobernanza (Varela, E., 2013), y que precisamente el ejercicio de la misma de manera estratégica es la que puede contribuir a que una organización cumpla con los principios de Responsabilidad Social, para de esta manera

garantizar su propia Sustentabilidad, se presenta entonces los mecanismos de participación ciudadana como un vehículo para que las organizaciones cumplan con el objetivo de desarrollar sus relaciones con los grupos de interés exitosamente. Por ello, para EMCALI EICE ESP es de gran beneplácito contar con la oportunidad de participar en la elaboración y puesta en marcha del Plan de Acción de la Política de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017, al tener como pilar fundamental dentro de su misión, el mejorar constantemente su relaciones con los Grupos de Valor priorizados.

Es definitivamente indispensable contar con los conocimientos teóricos y prácticos a la hora de ejercer una labor determinada, previa formación integral, con el fin de garantizar éxito en los productos y servicios que se prestan. Por ello se ha desarrollado el Manual de Capacitación Conceptual, dirigido inicialmente a los funcionarios de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, para ser utilizado como herramienta de aprendizaje, consulta y base bibliográfica en las labores de capacitación y divulgación que desarrollan naturalmente los funcionarios de esta Dirección. El siguiente alcance, es lograr que todos los integrantes de la organización se apropien de los conceptos allí consignados, para ser aplicados como rúter que marca el desarrollo de las actividades diarias. Por último, lo ideal es fomentar una cultura ciudadana de Responsabilidad Social, en cuyo horizonte este trazada la Sustentabilidad, con el firme propósito de ser Sostenibles en el presente.

7.2 RECOMENDACIONES

Los planes de trabajo deben ser formulados a partir de un conocimiento previo de las actividades a realizar, como de un exhaustivo estudio de la política marco que se busca responder con el plan a elaborar. Lo anterior argumenta la necesidad de aplicar el principio de la coherencia entre lo que se plantea y lo que se presupuesta, evitando errores de tipo procedimental, acciones deliberadas que poco a nada aportan a las metas establecidas, o en un posible caso no tener certeza de cómo medir el impacto y los resultados de las actividades a realizar. El contar con un profesional en administración de empresas o experto en formulación de planes, programas y proyectos, que se encargue de la elaboración del plan de trabajo, debe ser un requisito para toda dependencia perteneciente a una organización de orden nacional, departamental o municipal, teniendo en cuenta que el no cumplimiento de los objetivos propuestos y los presupuestos asignados, pueden acarrear sanciones de tipo disciplinario, fiscal y dado el caso como última instancia de tipo penal.

El tener la posibilidad de hacer parte de iniciativas como la Política de Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017, son escenarios predilectos para ampliar el espectro de relacionamiento con los diversos y diferentes grupos de interés. En este

tipo de iniciativas se reúnen dependencias y organizaciones que desde su campo de acción, desarrollan relaciones con grupos de interés particulares; por ello es importante para EMCALI EICE ESP articular esfuerzos con estas dependencias, procurando ampliar y diversificar el número de Grupos de Valor priorizados, incrementando las opciones de cumplir con los principios de Responsabilidad Social y la posterior Sustentabilidad.

En el caso del Manual de Capacitación Conceptual, se recomienda darle un uso exhaustivo, sin quedarse solo con lo consignado en él, entrando con voluntad segura a la consulta permanente y puesta en marcha, de todo lo que enmarca la Responsabilidad Social como estrategia fundamental para lograr un verdadero Desarrollo Sustentable.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de Santiago de Cali. Secretaria de Desarrollo Territorial y Bienestar Social. (2016). "FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN SANTIAGO DE CALI". Año 2016. Consultado el 4 de Abril de 2017.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2017). Normas para citado y referencia bibliográfica. *APA. Sexta edición*. Estados Unidos: Normas APA. Consultado el 24 de mayo de 2017.

Benavides Vivas, Fredy. (2017). Concepto: Relación entre Sostenibilidad y Sustentabilidad. Producción propia.

Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Consultado el 8 de Abril de 2017.

Brundtland, Gro Harlem (1987). Our Common Future. Informe Brundlandt: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3>. Consultado el 8 de marzo de 2017.

Carroll, A. (1979). A three-Dimensional conceptual model of corporate performance. The Academy of Management Review. Consultado el 13 de abril de 2017.

Chaudhary, Richa; Rangnekar, Santosh; Barua, Mukesh Kumar (15 de mayo de 2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement». Procedia - Social and Behavioral Sciences. International Conference on Trade: Markets and Sustainability. Consultado el 15 de abril de 2017.

Cortina, A. (1994). Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial: Estudios Gerenciales. Consultado el 16 de abril de 2017.

Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. Estudios Gerenciales. Consultado el 14 de abril de 2017.

- Drucker, P. (1978). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: Editorial el Ateneo. Consultado el 10 de marzo de 2017.
- EMCALI EICE ESP. Plan Estratégico Corporativo 2013-2017. (2013). MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO. Consultado el 6 de marzo de 2017.
- EPM. (2013). “La Gobernanza Corporativa y el Direccionamiento Estratégico en un Conglomerado Empresarial Estatal – El caso EPM – Medellín.” Consultado el 12 de Abril de 2017.
- Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman. Consultado el 12 de marzo de 2017.
- Frederick, W.C. (1960). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct: Hilton. Consultado el 21 de Abril de 2017.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine. Consultado el 23 de Abril de 2017.
- Giovanni Sartori. (2003). “QUÉ ES LA DEMOCRACIA”. Taurus, México. Consultado el 4 de Abril de 2017.
- Goodpaster, K. y Ciulla, J. (1989). Note on the Corporation as Moral Environment. In K Andrews, Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation. Boston. Harvard Business Review. Consultado el 17 de Abril de 2017.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. (2008). Normas Colombianas para presentación de Trabajos de Grado. NTC 1486. Sexta actualización. Santafé de Bogotá. Colombia: ICONTEC. Consultado el 24 de mayo de 2017.
- Johnson, H.L. (1971). Business in contemporary society framework and issues. Belmont Wadsworth. Consultado el 9 de Abril de 2017.

Kaku, R. (2005). La Senda Kyosei. Harvard Business Review. Consultado el 2 de mayo de 2017.

Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6.^a edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. p. 712. Consultado el 5 de mayo de 2017.

Lozano, J. M. (1999). Ética y Empresa. Madrid: Trotta. Consultado el 15 de abril de 2017.

ONU. (1999). El Pacto Global. De <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish>. Consultado el 19 de marzo de 2017.

ONU. (1 de enero de 2016). La Agenda de Desarrollo Sostenible. De <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>. Consultado el 20 de marzo de 2017.

[Porter](#), Michael. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Consultado el 7 de marzo de 2017.

Porter, Michael y Kramer, Mark. (2011). "La Creación de Valor Compartido": revista Harvard Business Review, edición Enero – Febrero. Consultada el 13 de abril de 2017.

Próxima, Consultoría. (2013). Política de Sustentabilidad para las empresas municipales de Cali, EMCALI EICE ESP. Consultado el 9 de marzo de 2017.

Theodore, Levitt. (1960). La miopía en el marketing: Harvard Business Review. Consultado el 10 de mayo de 2017.

Varela Barrios, Edgar. (2013). Nuevos roles de los gobiernos locales en la implementación de políticas públicas. Gobernabilidad territorial y competitividad global. Programa Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Consultado el 6 de Abril de 2017.

9. ANEXOS

ANEXO A

Funcionarios de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, revisando el Plan de Trabajo 2017.



ANEXO B

Funcionarios del Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, adscrito a la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, presentes en la Semana de la Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.



ANEXO C

Funcionarios del Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, adscrito a la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, presentes en la Semana de la Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.



ANEXO D

Funcionarios del Departamento de Gestión Comunitaria y Defensoría del Cliente, adscrito a la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP, presentes en la Semana de la Participación Ciudadana, Santiago de Cali 2017.



ANEXO E

Fredy Benavides Vivas, dictando la capacitación conceptual al pleno de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP.



ANEXO F

Fredy Benavides Vivas, dictando la capacitación conceptual al pleno de la Dirección de Responsabilidad Social de EMCALI EICE ESP.

