

ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS MATERIALES PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS  
IDENTIFICADOS DE LA FUNDACIÓN AMANECER

Fabio Andrés Niño Zambrano

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS,  
Y DE NEGOCIOS

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Yopal; agosto de 2019

ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS MATERIALES PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS  
IDENTIFICADOS DE LA FUNDACIÓN AMANECER

Autor:

Fabio Andrés Niño Zambrano

C.C. 74.378.918

Trabajo de Grado

Presentado como requisito para optar al título de

Magister Administración de Organizaciones

Asesor:

Julio César Montoya Rendón

Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD ESCUELA DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS, Y DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Yopal; agosto de 2019

**Nota Aceptación**

---

---

**Firma jurados**

**Jurado 1** \_\_\_\_\_

**Jurado 2** \_\_\_\_\_

Yopal, agosto de 2019

## **Dedicatoria**

A mis padres por su amor y paciencia en todas mis actividades.

A mis hermanos y mi sobrino por su cariño y que siempre están presentes en mis logros.

A todos mis amigos y amigas por su apoyo.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar más logros profesionales y por siempre darme más de lo que merezco.

Un agradecimiento especial a la Fundación Amanecer por ser mi segundo hogar y lograr cumplir mis objetivos profesionales.

Agradezco también a mis compañeros de trabajo de la Fundación Amanecer por acompañarme en este camino de crecimiento profesional.

Agradezco a mi familia y amigos por estar siempre pendientes de cada una de mis actividades y que siempre están ahí para dar un consejo o palabra de aliento, tanto en las alegrías como en las adversidades.

Fabio

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	10
<b>Abstract</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	12
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
1.1. Antecedentes del Problema.....	14
1.2. Justificación .....	15
1.3. Planteamiento y formulación del problema .....	17
1.4. Objetivos.....	17
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b> .....	19
2.1. Marco teórico .....	19
2.2. Marco Conceptual.....	30
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	33
3.1. Investigación Descriptiva.....	33
3.2. Definición de la población .....	34
3.3. Identificación de las técnicas e instrumentos que se usaran para recolectar, procesos y analizar los datos resultantes.....	34
3.4. Implementación de métodos para para verificar la validez y confiabilidad de los resultados que se obtendrán. ....	35
3.5. Desarrollo Del Trabajo De Investigación .....	35
<b>4. RESULTADOS</b> .....	37
4.1. Ejercicio de priorización de los stakeholders o Partes interesadas o grupos de interés	37
4.2. Informe de materialidad.....	47

CONCLUSIONES .....	56
RECOMENDACIONES.....	59
Referencias.....	61

**Lista de Figuras**

Figura 1. Encuesta aplicada para priorización de grupos de interés .....	40
Figura 2. Resultados para el atributo Poder .....	41
Figura 3. Resultados para el atributo Legitimidad.....	42
Figura 4. Resultados para el atributo Urgencia.....	43
Figura 5. Resultados generales de los atributos por grupos de interés identificados.....	44
Figura 6. Matriz de materialidad.....	50



**Lista de Tablas**

Tabla 1. Categorización y denominación de los Stakeholders .....	46
Tabla 2. Temas, Aspectos y stakeholders o Grupos de interés.....	47
Tabla 3. Aspectos materiales priorizados por los grupos de interés .....	51
Tabla 4. Cuestiones por grupos de interés .....	53

## Resumen

Cualquier organización debería interesarse por lo que sus partes interesadas, grupos de interés o stakeholders, piensan o esperan de ellas. Para ello, es indispensable aplicar metodologías que van más allá de las preguntas básicas de percepción del producto o servicios ofrecidos (Satisfacción), que de hecho esto solo va enfocado al cliente externo. En los grupos de interés dependiendo del tipo de empresa u organización, de su tamaño, de su estructura y otras variables, pueden ser externos como proveedores, clientes finales, comunidad, o internos como empleados, accionistas e inversores. A cada uno le interesa algún tipo de aspecto específico de la organización de estudio. En ese orden de ideas, son estos aspectos los que se deben identificar como materiales, cada una de las empresas dependiendo la parte interesada. Al identificarlos se pueden plantear planes de acción estratégicos para abarcar cada stakeholder, así como especificar en los reportes o informes de sostenibilidad, que aspecto es más relevante que otro que le interesa ver a las determinadas partes interesadas. De aquí la importancia de hacer análisis de materialidad con respecto a temas de tipo ambiental, social y económico o financiero.

### Palabras clave

Grupos de interés o stakeholders, materialidad, aspectos, estrategia, sostenibilidad, organización.

## **Abstract**

Any organization should be interested in what its stakeholders think or expect from them. For this, it is essential to apply methodologies that go beyond the basic questions of perception of the product or services offered (Satisfaction), which in fact is only focused on the external client. The interest groups depending on the type of organization, its size, its structure and other variables, can be external suppliers, end customers, community, or internal employees, shareholders and investors. Each one is interested in some type of specific aspect of the study organization. In this order of ideas, it is these aspects that should be identified as material by the organizations depending on the interest group. By identifying them, strategic action plans can be set up to cover each stakeholder, as well as specifying in the sustainability reports or reports, which aspect is more relevant than another one that interests the interested parties. Hence the importance of making materiality analyzes with respect to environmental, social, economic and financial issues.

### **Keywords**

Stakeholders, materiality, aspects, strategy, sustainability, organization.

## **Introducción**

La responsabilidad social y la planeación estratégica en las organizaciones, debe argumentarse en estudios serios, con respecto a lo que las partes interesadas esperan de ellas. Es así, que un buen análisis de materialidad, desde la óptica de la priorización tanto de los aspectos de posible utilidad como de los grupos de interés. De esta manera se puede tener una información de base para una gestión efectiva en las empresas y anticiparse a las necesidades tanto de clientes como de los demás actores intervinientes en la cadena de valor enfocado en los propósitos de las organizaciones.

Habitualmente los análisis y matrices de materialidad se usan exclusivamente para definir los temas claves y relevantes a presentar en los informes de gestión o de sostenibilidad, limitando su aplicación a un mero requisito para el cumplimiento de un estándar como el definido por normas como la Global Reporting Initiative (GRI) y/o la Norma Internacional ISO 26000. Sin embargo, esta información puede ser usada durante la gestión de la organización tanto para los análisis prospectivos, como para la planeación estratégica, toda vez que sería el insumo básico para la conformación de los objetivos y las respectivas metas, tomando la información que sea generada de manera reflexiva tanto lo positivo, como lo negativo. Si bien los datos pueden tener enfoque basado en las normas ya mencionadas, abarcan todos los temas que pudiese importar, desde el crecimiento y sostenibilidad económica de la organización, hasta la afectación ambiental de los bienes y servicio adquiridos externamente para su funcionamiento.

La realización del estudio de los aspectos materiales de la entidad evidencia la importancia de definir de manera explícita tanto las partes interesadas de mayor importancia o prioritarias, con el fin de identificar cuáles son los que pueden tener más influencia o poder sobre la empresa y de esta manera identificar cuales aspectos son los que a estas partes interesadas son

de mayor valía tanto para sus propósitos como actor preponderante en la organización como para el desarrollo y crecimiento propio de la entidad. Igualmente, el estudio no solo se enfoca en estos grupos de interés prioritarios, sino también en los no prioritarios como en sus propias necesidades. De todo esto se trata el desarrollo del presente trabajo, la importancia de ver la óptica de cada protagonista y las tendencias de éstos frente a como quieren ver la organización y hasta donde les conviene para sus fines particulares.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes del Problema

Es una preocupación para las empresas por la importancia que han tienen los bienes y/o servicios con respecto a las necesidades de sus partes interesadas. Es así como la mayor herramienta que han usados durante años ha sido la medición de la percepción del cliente, generalmente realizada con una encuesta de satisfacción. Sin embargo, se han dejado de lado en algunas entidades la percepción de las demás partes interesadas, identificadas estas acorde con los establecido en la Norma ISO 9000 versión 2015 (ISO, 2015) “la definición de partes interesadas se expande más allá del enfoque exclusivamente de los clientes, por lo que es relevante tener en cuenta todos los Stakeholders. Para este proceso, se debe entender el contexto de la empresa u organización es identificar sus grupos de interés; estos deben ser aquellos que pueden generar algún riesgo importante para la sostenibilidad de la empresa si sus necesidades y expectativas no se pueden cumplir. Las organizaciones establecen qué resultados son importantes informar a aquellas partes interesadas establecidas para minimizar el riesgo. Las empresas conquistan, obtienen y mantienen el favor de las partes interesadas de las cuáles dependan para su crecimiento”

Asimismo, es importante que las organizaciones no solo definan quienes son sus Stakeholders o partes interesadas, sino también que establezcan que es lo que ellas o ellos quieren y como perciben los productos y servicios ofertados, como los servicios pos venta que haya lugar. Así pues, los stakeholders, se definen como los sujetos o conjuntos de individuos que inquietan o pueden tener algún tipo de interés por una empresa u organización y las actividades que ellas desarrollen (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, 2006).

El establecimiento de necesidades y expectativas se pueden identificar como aspectos que son materiales para la organización y sus partes interesadas. Es decir que cobran algún nivel de importancia, acorde con distintas normas como la GRI (Global Reporting Initiative) y/o la Norma ISO 26000 y/o los Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas, que es una división de esta entidad internacional, donde se impulsan los compromisos de sectores privado, estatal o público y de las ONG (Organizaciones no gubernamentales) – OSC (Organizaciones de Sociedad civil) a enfocar las metas y/o actividades con los principios internacionales: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción, para contribuir al desarrollo de ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) (Pacto Global Colombia, 2018).

Fundación Amanecer ha estado a la vanguardia sobre distintas temáticas correspondientes a responsabilidad social empresarial o corporativa, teniendo en cuenta que se ha concebido como la desarrolladora de la gestión social de algunas compañías petroleras de la región. Así pues se ha vinculado a Pacto Global Colombia, donde una de las responsabilidades es el reporte periódico de su gestión. Para ello es necesario identificar qué aspectos son materiales para los grupos de interés definidos. Si bien el análisis de materialidad lo exige de una u otra forma la GRI, para los reportes periódicos, también es una herramienta importante para tomar de decisiones en las empresas.

## **1.2. Justificación**

Para que las organizaciones puedan establecer una carta de navegación, es imprescindible que identifiquen que es lo más relevante para sus Stakeholders, con el propósito de mantener un buen desarrollo en sus actividades en un periodo determinado. Si bien los análisis de materialidad en la mayoría de las organizaciones se usan para el reporte de sostenibilidad o de gestión; también debe ser una herramienta para plantear la estrategia de la organización.

Algunas organizaciones usan la metodología del GRI para elaborar los informes de sostenibilidad. Para enero de 2014, la página del GRI registró 264 reportes publicados en 2013 por organizaciones colombianas. Esta técnica se actualizó en el 2015, generando la versión G4, la cual además de otros cambios importantes, se enfoca hacia la importancia del estudio de los aspectos materiales para la gestión sostenible en las organizaciones. Así pues, las empresas se dieron a la tarea de estudiar de fondo sus matrices de materialidad y de sistematizarlo para que sea un proceso replicable y se pueda auditar. Sin embargo, dejando de lado las motivaciones externas que probablemente tenga las empresas para hacer un análisis de materialidad, este estudio pasa a ser una importante herramienta de gestión con el fin que se pueda enfocar el trabajo y los recursos en los temas más importantes. Por ellos, un elemento trascendental en este proceso de análisis es establecer el modelo de gestión de la materialidad. La clave en el diseño de este modelo está en las personas que en la organización participan y qué técnicas usan, pues es necesario obtener respuestas explícitas que con el fin de definir de manera concreta cada una de las partes del modelo. Dicho modelo establece las bases para construir un proceso que esté a la par con la estrategia y las actividades de las organizaciones. Este proceso diseñado ha de ser fácil y práctico, adaptándose a la cultura y a las exigencias de la actualidad. (ReflejaRSE, 2016)

Acorde con lo anterior, es importante el desarrollo del presente trabajo, teniendo en cuenta que el análisis de aspectos materiales en las empresas no se les da la suficiente relevancia para tomar decisiones corporativas. El valor del desarrollo de este tipo de ejercicios a menudo no es usado en las organizaciones, sino como un requisito más que exige GRI. Sin embargo, el desarrollo de estas actividades evidencia y generan inquietudes por parte de los grupos de interés, que si se analizaran de manera exhaustiva pueden aportar de manera directa a los objetivos estratégicos y del sistema de gestión. Esto se basa en la medida puede obtener



información directa de las partes interesadas de la organización, identificando de ellas, tanto las oportunidades, como los posibles riesgos que puedan materializarse en alguna medida.

### **1.3. Planteamiento y formulación del problema**

El desarrollo o la aplicación de los análisis y matrices de materialidad en las organizaciones implican un desgaste inicial en las empresas generalmente por las áreas de responsabilidad social corporativa, sin establecerse la importancia de este ejercicio durante el desarrollo de las estrategias corporativas y como insumo para la gestión de los Stakeholders o partes interesadas.

Desde el crecimiento empresarial actual, es necesario identificar cuales aspectos pueden ser relevantes para los distintos stakeholders identificados en la empresa. No se puede partir de cualquier tipo de aspectos o de generalidades muy obvias, es importante basarse en metodologías validadas o normativas aceptadas a nivel mundial. Si bien la identificación y valoración de los aspectos que puedan ser materiales para una organización, se manejan en principio para los distintos informes de sostenibilidad y/o responsabilidad social, hay que partir de la premisa que esta información cobra importancia para tomar decisiones a nivel estratégico. Esto genera que se presente el siguiente interrogante para el trabajo:

- ¿Cuáles son los grupos de interés más importantes y sus necesidades más apremiantes?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo General**

- Establecer y analizar los aspectos materiales identificados para los grupos de interés de la Fundación Amanecer

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar los stakeholders de la Fundación Amanecer

- Especificar la priorización de los stakeholders identificados.
- Identificar la metodología a aplicar para definir los aspectos materiales acorde con cada grupo de interés
- Mostrar la valoración de los aspectos materiales identificados en matriz de materialidad
- Analizar los aspectos materiales identificados, de acuerdo con los grupos de interés definidos.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Marco teórico

Identificar aspectos materiales para las organizaciones los define el camino que deberían seguir las empresas a nivel estratégico, por eso se puede decir que la definición de materialidad es usada por la GRI (Global Reporting Initiative) para encaminar cual información deben medir las organizaciones y exponer desde la visión de la sostenibilidad. Generalmente esta se expresa mediante una matriz en los reportes de sostenibilidad ajustados a la GRI. Esta expresión igualmente se puede ver en los temas contables (por ejemplo, en los procesos de auditoría), aunque en esta área no es equivalente a la que se aplica en sostenibilidad pues no abarca los principios sociales y ambientales. (CARPEJANI, 2018).

En ese orden de ideas, es importante recordar que la Norma GRI (Global Reporting Initiative (GRI) & RobecoSAM, 2015), expresa que materialidad es como la base desde donde los temas materiales llegan a ser lo suficientemente resaltados para ser informados. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en esa base, no todos los temas materiales tienen la misma relevancia, pues la idea es que el informe representa lo más prioritario para las partes interesadas.

Para otros autores (Díaz, 2015) materialidad quiere decir identificar los asuntos relevantes definidos por las partes interesadas y el propio negocio, lo que implica orientar su estrategia y gestión, y a su vez reportar aquellos asuntos focalizados por sus partes interesadas. En temas de gobernanza, cada vez existe mayor énfasis en asuntos de gestión de riesgos, elección de directores e involucramiento en temas de sostenibilidad, fiscalidad y transparencia de remuneraciones de directores, además de asuntos de ética e integridad; mientras en temas ambientales se involucran con asuntos de cambio climático, eficiencia energética, gestión de residuos y consumo de agua, refirió el especialista.

Acorde con lo anterior, siempre es importante hacer la identificación y priorización de las partes interesadas, toda vez que son individuos u organizaciones que tienen impacto en, o pueden verse impactados (A favor o en contra) por las actividades, bienes y/o servicios ofrecidos por la organización. Entre los Stakeholders se puede observar una extensa gama de actores, a tener en cuenta como ejemplos:

- Los interesados en las finanzas de la compañía (accionistas, inversionistas, entidades calificadoras)
- Colaboradores o trabajadores
- Clientes, usuarios o consumidores
- Comunidad local, nacional o regional.
- Entidades del estado (gobiernos regionales y locales, instituciones públicas)
- ONG - OSC, mesas regionales, asociaciones, miembros y redes de organizaciones)
- Empresas Proveedoras
- Medios de comunicación,
- Otras: entidades de consultoría.

Cuando las empresas logran tomar conciencia de los distintos públicos que se relacionan con ellas, es necesario priorizarlos y/o categorizarlos acorde con las expectativas, problemas, regiones, territorios, las afectaciones de las actividades de la empresa y viceversa. Igualmente, el contacto que se tenga con los stakeholders puede desempeñarse en muchas maneras:

- Acciones encaminadas a realizar cuestionamientos (o confrontación)
- Acciones con enfoque hacia el diálogo

- Obligaciones contractuales (asociaciones de ONG, acuerdos marco transnacionales)

Construir un mapa de las partes interesadas se enfoca a determinar las perspectivas y la influencia que pueden tener estas en la empresa. De esta manera se ayuda a identificar las prioridades para tomar acciones directas, mientras que permitiendo un enfoque completo de otras posibles actividades a gestionar entre los stakeholders.

(ORSE/CSR EUROPE/FORÉTICA, 2009)

Igualmente, acorde con la priorización de los stakeholders es necesario que los aspectos que se esperan sean materiales también se prioricen. Hay algunos casos o autores que los toman como temas, los cuales sugieren que deberían estar acordes, frente a sus objetivos corporativos (De cada organización). De esta forma, puede haber posibilidad que se establezca una priorización de temas, para luego alinear a las partes interesadas más relevantes, para dichos temas en los que se considera necesario hacer gestión. Existe la posibilidad que estos temas no coincidan explícitamente con las etapas de madurez, sino que tengan diferentes características. Por ejemplo, el conocimiento y las inquietudes del público en general no son coincidentes con los consensos aprobados y las evidencias científicas. Además, en cualquier momento pueden aparecer nuevos grupos de interés y temas, por lo que la matriz y las prioridades deben actualizarse frecuentemente con el fin que siga siendo un insumo útil. (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, 2006).

La matriz a la que se hace referencia es aquella en la que se relacionan los temas o aspectos identificados con cada uno de los grupos de interés sin importar todavía la relevancia, ya que ello se generará del análisis o matriz de materialidad.

### **2.1.1. La importancia de los análisis de materialidad en informes de sostenibilidad**

Algunas organizaciones toman el análisis o la matriz de materialidad solo como un requisito más que exige la Norma GRI para el reporte de informe de sostenibilidad. Es por ello por lo que es necesario revisar el estado de los reportes de sostenibilidad y su importancia en las organizaciones.

Según Milagros Zamudio (Zamudio, 2018) la normatividad GRI se usa con el fin de reportar de adentro hacia afuera las afectaciones positivas o negativas con respecto a temas de índole económico, ambiental y social de una empresa u organización. Los informes realizados acorde con estos temas, hacen medición de los resultados generados con el fin de registrar avances y si es posible compararlo como los impactos de otras organizaciones o empresas de la región (A nivel nacional, continental o mundial), incluso si fueran de otros sectores empresariales. Al hablar de responsabilidad social, comunicaciones y transparencia desde el punto de vista corporativo, generalmente se toma información de tipo cualitativo que en algunas ocasiones es difícil manejar o mejorar. Las normas GRI establecen indicadores que pueden cuantificar esos datos, con el fin de medir en la cadena de valor de la organización, aplicar mejoras y presentarla a sus stakeholders, enfocándolos por el camino del desarrollo sostenible.

La Norma GRI cubre asuntos económicos, ambientales y sociales. Además, se puede inferir un alineamiento a los ODS, los cuales desde su lanzamiento en 2015, era muy evidente que hubiera similitudes entre ambas normatividades. Por eso se acostumbra a mapear los estándares del GRI y los ODS para identificar los requisitos semejantes. Las empresas que quieren informar su progreso en base a una estrategia u otra usualmente utilizan los estándares del GRI teniendo en cuenta que la medición permite revisar los avances que han realizado en distintas áreas. (Hjaltadottir, 2018)

Aquellos asuntos señalados en el anterior párrafo no son más que los grupos en que se incluyen los distintos aspectos, para analizar su materialidad para las organizaciones. De acuerdo con Antonio Vives (VIVES, 2015), se tienen doce principios a tener en cuenta para el análisis de materialidad:

1. **CORPORATIVA:** Establecer aquellos aspectos materiales para el establecimiento del plan estratégico de una organización. Sin esta identificación de aspectos materiales, es muy complejo establecer unas acciones para hacer sostenible la empresa y sin ellas no puede identificarse una estrategia organizacional general.
2. **UNIVERSAL:** La puede hacer cualquier clase de organización, sin tener en cuenta el tamaño o gremio.
3. **ES UN CAMINO PARA ESTABLECER ACCIONES:** Identificar aspectos materiales es necesario para realizar un informe de sostenibilidad. Así pues, se dice que es el camino, más lo meta. Puede que, aunque no se informe sobre sus procesos, la organización tiene que establecer temas materiales que le apliquen. No debería hacerse solo por cumplir los requisitos del informe, sino por la necesidad de la organización para maniobrar.
4. **ESPECIFICO:** La empresa decide que es material. Es específico para la empresa, todas las empresas son distintas. No se puede copiar de otras empresas. Los cargos o personas que saben de sostenibilidad en la organización no lo deciden; tampoco es decisión de los asesores. Los niveles altos son los llamados a aprobar los aspectos materiales, idealmente por el Consejo o la Junta Directiva, pues esto debe determinar la estrategia de la organización.

5. **DIVERSO:** Se pueden considerar aspectos materiales variados para distintas zonas o países donde se tenga cobertura. Es posible que no se tenga un esquema de materialidad exclusivo, a pesar se tengan temas genéricos.
6. **RELATIVO:** Materialidad se puede decir que es término limitado o relativo que obedece al contexto y el momento identificado. Puede cambiar en el periodo y en los lugares donde tiene actividad, aunque existen aspectos que sean continuos.
7. **AUNQUE PAREZCA IMPORTANTE, NO SIEMPRE LO ES:** Cada parte interesada define que temas son importantes para ellos, pero es posibles que no sea material para la organización. Esto dependerá de las afectaciones que pueda tener en ellos.
8. **DISCREPANCIA:** Las comunidades no son unas entidades que tengan una identidad propia que se pueda acudir. Por ello, para la organización le es difícil saber que es material para una comunidad específica; en algunos casos se debe apenas percibir.
9. **NUESTRA COMUNIDAD:** Las organizaciones tienen establecido algo como una comunidad. Generalmente es algo adicional de los diferentes shareholders, acorde con las técnicas que manejan, estableciendo su naturaleza, valoración de sus pensamientos y actividades, su cobertura y la relevancia o efectos que tengan en un determinado contexto.
10. **PARTES INTERESADAS MATERIALES (PRIORIZADOS):** Determinar a las partes interesadas que son materiales, a su vez establecerá la materialidad, los planes de acción acorde con la estrategia determinada y los productos o resultados. Por ello se dice que no todas las partes interesadas son materiales y se debe hacer el ejercicio de priorización.



**11. HETEROGÉNEO:** Establecer las partes interesadas materiales, es necesario disgregar, cada grupo e identificar subgrupos y así sucesivamente. Es posible que los actores del grupo general no sean homogéneos.

**12. PRELACIÓN:** Finalmente la materialidad debe tener prelación. Por tanto, la cantidad de aspectos materiales que la organización pueda gestionar de manera efectiva debería la mínima necesaria.

Es posible que unos de los anteriores principios puedan considerarse irrelevantes. Sin embargo, el número de organizaciones que lo tienen interiorizado dándoles la importancia que estos merecen es mínima. Generalmente se identifican a las partes interesadas por grandes conjuntos, sin darle la atención debida y tampoco se establece que tan representativos son para las organizaciones. Esto ocurre algunas veces, por el temor a ser criticadas por posibles desviaciones al omitir cantidades exorbitantes de aspectos, que terminan empobreciendo los resultados de las consultas. De ahí que se evite incorporar el poder y el dominio de algunos grupos que realmente puedan afectar la operación de la organización. Los grupos que se les ha de consultar son aquellos que identificaran los aspectos determinados como materiales. Por esto es necesario que la muestra sea satisfactoria.

Al interior de la organización las dificultades para establecer los temas materiales suelen ser menores. Sin embargo, pueden resaltarse intereses especiales los responsables del proceso. También depende de quién sea consultado y su influencia en la organización. Por esto, es importante resaltar que quienes deberían establecer dichos aspectos debe ser al más alto nivel posible; es decir la asamblea, o el Consejo o Junta Directiva, a pesar de que ellos suelen tener la creencia que es un tema de nivel técnico, para que lo resuelva los conocedores en sostenibilidad, y no el nivel estratégico. El mencionado alto nivel, para el conjunto o lo conjuntos de las

comunidades no existe, teniendo en cuenta que este grupo es muy disperso y variable. Este es un claro ejemplo que es más difícil obtener la información de las partes interesadas externas.

Para el establecimiento de aspectos que pueden ser materiales, generalmente se aplican 4 fases o etapas que las sugiere el GRI:

- **Identificación de aspectos:** Identificación de los aspectos más relevantes, bien sean positivos o negativos para la organización en la actualidad o en un futuro próximo a partir del principio de participación de los stakeholders. Para ello se pondrán en marcha técnicas de dialogo y escucha activa de las partes interesadas mediante de encuestas, diálogos directos y grupos focales. Con estos aspectos como punto de partida, sería necesario valorar la influencia que ellos tienen sobre la operación, los bienes y servicios producidos y las relaciones de una empresa, sin revisar que éstos se generen al interior o al exterior de la misma.
- **Priorización de los aspectos:** La organización deberá decidir cuales aspectos son prioritarios de todos los identificados en la fase anterior. Es decir, cuales son los indispensables para que sean considerados en el informe de sostenibilidad, basados en la importancia de sus afectaciones a nivel económico, social y ambiental. Dicho proceso podrá realizarse manejando la matriz de materialidad.
- **Validación de los aspectos:** Cuando se realiza el estudio con una profundidad incorruptible y se le da la participación real a los stakeholders, se establecen los contenidos concretos a incluir en el informe de sostenibilidad, considerando el alcance de éstos, su cobertura y el intervalo temporal. La opinión de expertos es clave tanto para priorizar como validar la relevancia de los temas.

- **Revisión de los aspectos:** Para concluir el análisis de materialidad, la revisión se realiza una vez el informe se haya publicado, y se realiza mediante la validación de los aspectos que han sido determinados como materiales, a través de la retroalimentación obtenida de los grupos de interés.

(21gramos, 2019)

### 2.1.2. Priorizando los aspectos materiales

La identificación de los aspectos a tener en cuenta para la gestión de las organizaciones, se toma generalmente los criterios de la GRI, aunque se pueden unir con los ítems de cumplimientos de la Norma ISO 26000 (ISO, 2010) y los Principios de Pacto Global (Pacto Global Colombia, 2018), con los cual se pueden establecer metodologías para obtener mediante el relacionamiento con los grupos de interés. Si bien se tienen identificadas las cuatro fases de identificación y priorización de aspectos materiales: identificación, priorización, validación y revisión. Es necesario establecer de qué forma se interviene o abarca cada uno de los stakeholders identificados. En ese orden de ideas se manejan encuestas, entrevistas, focus group o cualquier otra metodología de obtención de datos.

De acuerdo con José Antonio Lavado (Lavado, 2013) para obtener la matriz de materialidad, las técnicas a aplicar son variadas, pero la mayoría de las veces mantienen los siguientes pasos:

1. **Estudio del estado de madurez:** Consiste en hacer un análisis de los estilos y buenas prácticas de sostenibilidad de la competencia y su medición de estas en un determinado gremio. Para esto se estudian los datos públicos de los competidores más importantes, entidades que sean referentes en el sector y las tendencias más relevantes en temas sostenibles mediante el análisis de reportes de sostenibilidad, la normatividad,

indicadores generales del sector, requisitos legales, etc. Teniendo esa identificación se clasifican mediante unos niveles establecidos de madurez. Dichos niveles se pueden determinar teniendo como base, por ejemplo, la escala de madurez de Accountability, cuya clasificación va en 4 niveles: latentes, emergentes, consolidados o institucionalizados. De esta forma se puede tener la identificación inicial de prácticas sostenibles encaminadas a establecer el nivel de madurez.

2. **Estudio generalizado de importancia/riesgo con conocedores:** El propósito es establecer la importancia inherente de los temas reconocidos en la fase antecesora. Igualmente se debe identificar los riesgos asociados, acorde con lo identificado por los conocedores. Esta fase se puede ejecutar realizando diálogos directos, encuestas y/o entrevistas o reuniones con distintos especialistas, bien sean al interior de la organización o referentes del sector o líderes de opinión sobre temas sostenibles. El análisis profundo depende del tamaño y recursos de la empresa.

Una de las grandes virtudes de este análisis de materialidad es expresar la transparencia de las organizaciones no solo en los reportes de sostenibilidad sino en toda la estratégica que estén montando. Estas son un conjunto de actividades de crecimiento en la transparencia, lo que ha generado de un tiempo para acá, unos hechos de los que aún no se reconocen sus impactos de manera explícita, pero que están dando el enfoque a otra etapa en el proceso que fortalece el valor de la transparencia. El nacimiento de nuevas entidades y el progreso de nuevos términos sobre la forma en que las organizaciones tendrán que informar acerca de diversos temas, están definiendo una incertidumbre respecto a cuales serna los efectos y por ello se está concibiendo la razón de establecer un análisis reflexivo acerca de la futura evolución. (Seres - Fundación sociedad y empresa responsables, 2014).

El valor de transparencia empresarial se podría definir como un ensayo especial de las organizaciones para generar el ambiente de confianza propicio donde se pueda realizar promoción al acceso sin restricciones de la información, canales comunicativos directos y la contribución por parte de todos los profesionales para el desarrollo de insumos para la correcta y eficiente toma de decisiones. De ahí, que el propósito sea informar la verdad acerca de la organización a todas las partes interesadas en un entorno tranquilo y sin ningún tipo de impedimentos. (Cabrera, 2008)

Así pues una de las metodologías más usadas es con la encuesta, donde dependiendo el grupo de interés se hacen las consultas respectivas de cada uno de los aspectos identificados. Con el Modelo construido por Alexandra Ospina Giraldo, Luis Fernando Sánchez Maldonado Gustavo Adolfo Yepes López, profesores del programa Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, que si bien no está especificada para el desarrollo de estudios de materialidad, sino con el fin de gestionar temas de responsabilidad social empresarial frente a los stakeholders identificados, se puede adoptar con la encuesta y hacer referencia las preguntas señaladas en los distintos grupos de aspectos materiales, obviamente con los ajustes respectivos aplicados al caso de estudio que sería la Fundación Amanecer. De hecho se tomaría principalmente del modelo en estudio el capítulo de diagnóstico que resalta, el desarrollo de esta técnica, permitiendo a los líderes de las organizaciones administrar la responsabilidad social corporativa o empresarial - RSE, mediante la creación de una guía práctica y sencilla, que puede que no sea estricta aplicación, pero puede verse como la intención real de la organización para ampliar su gestión a nivel interno como hacía afuera de la empresa. Asimismo se enfoca en buscar que la estructura organizacional de la RSE en conjunto con la Compañía o empresa, estén encaminadas hacia un mismo objetivo y se logre un trabajo mancomunado en pro de alcanzar el

éxito acorde con las metas trazadas. La aplicación de la técnica debe ser viable, aunado al esfuerzo de acrecentar e impulsar de manera directa las relaciones entre las organizaciones y los sus partes interesadas. Se utiliza un modelo de entrevista y encuesta, generada basada en los requisitos establecidos la GRI, UN – Global Compact y la Norma Internacional ISO 26000.

(López, Giraldo, & Maldonado)

## 2.2. Marco Conceptual

- **Aspectos materiales:** Son todos aquellos elementos, temas o aspectos que tienen alguna importancia o incidencia en los Stakeholders y en la empresa objeto del estudio, con respecto a asuntos de la comunidad, los servicios prestados o bienes ofrecidos, el medio ambiente, el crecimiento económico, entre otros.
- **Grupos de interés o Stakeholders o Partes interesadas:** Se les llama stakeholders, grupos de interés o partes interesadas a los actores en cada uno de los procesos de la organización, como personas o conjuntos que gozan de posesión, derechos o algún tipo de interés en esta y/o en su operación, pasada, actual o futura, que pueden tener temas de tipo legal o moral, o afectar condiciones a nivel individual o colectivo (Rojas, M'Zail, Torcotte y Kooli, 2006). Estos podrían ser de primer orden (aquellos que sin su participación rutinaria la organización no puede mantenerse, como los dueños, fundadores, accionistas, inversionistas, colaboradores o trabajadores, clientes, usuarios, consumidores y entidades proveedoras, incluyendo entidades gubernamentales y sociedades que suministran infraestructura, bienes y servicios, que tienen requisitos legales que deben ser cumplidos y a quienes se les debe cancelar los impuestos respectivos entre otras obligaciones), o de segundo orden (colectivos o individuos que pueden tener algún tipo de influencia, que impactan o son impactados por la

organización, pero que sean vitales para su sostenimiento). La idea es que la organización mejore su competencia cumpliendo con los requerimientos y deseos de sus Stakeholders, siempre manteniendo el respeto de los individuos y las comunidades donde tiene intervención, así como el ambiente donde realiza sus operaciones (Sánchez, Placencia, & Pedroza, 2007). (Barroso Tanoira, 2007)

- **Informe o Sostenibilidad:** Documento, que puede ser texto, video, imagen o cualquier otro formato, donde se informa el desempeño de un organización, desde tres ópticas: ambiental, social y financiero. Este reporte debe ser puntual y objetivo, explicando los resultados de un periodo específico. Los elementos deben ser verificables y comparables con la evolución de la organización y el de sus similares, convirtiéndose en un medio que contribuye a la entidad a realizar la medición de su desempeño y prepara los procesos hacia el mejoramiento continuo. (Acosta, 2013)
- **Materialidad:** Es la base desde donde los temas materiales llegan a ser lo suficientemente resaltados para ser informados. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en esa base, no todos los temas materiales tienen la misma relevancia, pues la idea es que el informe represente lo más prioritario para las partes interesadas (Global Reporting Initiative (GRI) & RobecoSAM, 2015)
- **Responsabilidad Social:** Según la Norma Internacional ISO 26000, la responsabilidad social sería aquella ‘responsabilidad’ de las empresas, que tienen frente a los efectos que se generan por las decisiones que tomen y las actividades propias, en la comunidad y su entorno, a causa de una conducta íntegra donde:
  - Se tenga en cuenta las necesidades sentida por sus partes interesadas

- Se haga una contribución al desarrollo sostenible, el bienestar y la salud de la sociedad
  - Haya cumplimiento de las obligaciones legales propias y además que sean coherentes con las normas internacionales de conducta.
  - Haya integrado con toda la empresa y se practique en sus distintos relacionamientos
- (ISO, 2010)
- **Sostenibilidad ambiental, social y económica:** Estos se define en asumir que la naturaleza no debe ser considerada como una dispensa infinita de recursos, por lo que es importante protegerla y hacer uso de manera racional. Así pues, la sostenibilidad se plantea como la promoción del desarrollo de la sociedad, estableciendo la integración Comunidad - Cultura con el fin de brindar un mejor nivel de vida, salud y educación. También se puede decir que sostenibilidad es incentivar el crecimiento económico, para que conciba riqueza equilibrada para la sociedad, sin afectar su entorno. Hoy en día, muchos de los retos que enfrenta los seres humanos como la escasez de agua o el cambio climático, sólo se lograrían solventar desde una perspectiva integral enfocada en el desarrollo sostenible. (Sostenibilidad para Todos, s.f.)
  - **Sostenibilidad:** Es el desarrollo para satisfacer las necesidades actuales, pero que no vaya a afectar la capacidad para mantener a las generaciones venideras, comprometiéndose a garantizar de manera efectiva la armonía entre el crecimiento económico, la protección al entorno y el bienestar de las comunidades. De este modo se puede promover, concientizar y difundir las buenas prácticas económicas, sociales y ambientales. (Sostenibilidad para Todos, s.f.)



### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Investigación Descriptiva

En este proyecto de grado se aplicó la investigación descriptiva, toda vez que se pretende como tal describir las acciones o condiciones de los grupos de interés con respecto a los elementos materiales definidos por la organización.

##### 3.1.1. Línea de investigación

- Dinámica Organizacional
  - Sub línea: Gestión de procesos organizacionales

##### 3.1.2. Fuentes de Información Primaria

Las encuestas realizadas a las partes interesadas, tanto para la priorización de las mismas, como la de los asesores externos, para la creación de la matriz de materialidad.

##### 3.1.3. Fuentes de Información Secundaria

Se tiene toda la documentación aplicable a manejo de stakeholders y análisis de materialidad. Igualmente, los informes de planificación estratégica y prospectiva propios de la entidad.

##### 3.1.4. Identificación de variables de trabajo

Las variables de trabajo identificadas a describirse durante el avance del presente trabajo serían:

- La determinación de la gestión realizada con las partes interesadas o stakeholders identificados y priorizados.
- Establecimiento de los aspectos materiales en comparación frente a los diferentes Stakeholders.

- Análisis de los productos o resultados de los aspectos identificados como materiales a nivel clave, relevante y moderado

### **3.2. Definición de la población**

Se espera tener en cuenta a los grupos de interés definido por la Fundación Amanecer. Se enviarán las encuestas definidas a cada grupo de interés, con el fin de obtener los datos. En el caso de los clientes de microcrédito, se realizó 5 encuestas personales en la regional Villavicencio y Sugamuxi.

### **3.3. Identificación de las técnicas e instrumentos que se usaran para recolectar, procesos y analizar los datos resultantes.**

Se aplicarán encuestas a los grupos de interés, diferenciadas acordes con los aspectos identificados para cada uno de ellos. Igualmente, acorde con el módulo de diagnóstico del Modelo construido por los profesores Gustavo A. Yepes L., Alexandra Ospina G. y Luis F. Sánchez M., adscritos al programa de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia, se solicita a un asesor externo que conozca la entidad, que realice la encuesta desde perspectiva de la Fundación Amanecer, para ver el contraste, de la matriz de materialidad, de tal manera que se identifiquen los aspectos: claves, relevante y moderados en un plano cartesiano

Para el presente ejercicio se desarrolló por un consultor de la firma Change Américas, quien respondió todas las preguntas de la encuesta acorde con la metodología ya establecida obteniendo los datos para crear la matriz.

### **3.4. Implementación de métodos para para verificar la validez y confiabilidad de los resultados que se obtendrán.**

Se realizan llamadas y/o entrevistas a actores de grupos de interés que hayan contestado la encuesta para identificar establecer si los datos son verídicos. Igualmente se confirma con los distintos gestores de grupos de interés sobre los datos obtenidos.

### **3.5. Desarrollo Del Trabajo De Investigación**

Como se especifica en el marco metodológico el instrumento para aplicar será la encuesta, obtenidos con las preguntas definidas en el módulo de diagnóstico de la Guía Metodológica elaborada por profesores de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia, mencionada en el anterior punto 3.3.

#### **3.5.1. Público objetivo**

Tanto para la obtención de los datos, como para el reporte final, los públicos objetivos son los grupos de interés identificados. Parte del informe de Materialidad se presentará en un Informe de sostenibilidad 2016 – 2017, a publicarse a principios de 2019.

#### **3.5.2. Organización de la información**

La información se recibe, tabula y grafica en un plano cartesiano, para establecer la matriz de materialidad. Se hacen unas divisiones específicas con el fin de establecer y diferenciar los aspectos claves, relevantes y moderados.

#### **3.5.3. Características del texto científico**

Se presenta un informe con la matriz de materialidad, la metodología aplicada y el análisis de los aspectos encontrados establecidos.

#### **3.5.4. La forma en que se va a publicar**

El informe completo se publica específicamente al comité directivo de la Fundación Amanecer. El informe de metodología y análisis de resultados se publica con fines académicos en el informe final del presente trabajo. Un resumen del informe de materialidad se publicará el informe de sostenibilidad 2016 – 2017.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Ejercicio de priorización de los stakeholders o Partes interesadas o grupos de interés

La priorización realizada para los stakeholders de Fundación Amanecer acorde con los niveles de influencia que tenga en la organización, revisando los atributos universalmente aceptado en varias metodologías sobre la administración de grupos de interés que son: Poder, legitimidad y urgencia, es necesario para establecer y catalogar de manera clara la forma para gestionarlos y entender las necesidades de cada uno de ellos.

El ejercicio de priorización aplica para aquellos grupos definidos en la Fundación Amanecer, acorde con la información suministrada por directivos, dueños de procesos y funcionarios que tienen contactos con integrantes de uno o varios de los grupos de interés establecidos.

#### 4.1.1. Metodología.

- Identificar y/o confirmar los grupos de interés según los definidos por la Alta Dirección (A la fecha del ejercicio no han cambiado los grupos de interés)
- Establecer o identificar los funcionarios con los cuales se hará el ejercicio
- Establecer la herramienta y el medio como se obtendrá la información acorde con los tiempos y la operación de la entidad
- Aplicar la herramienta
- Resultados y análisis

#### 4.1.2. Grupos de interés de la Fundación

Acorde con últimos ejercicios de la planeación estratégica y según el análisis de necesidades de las partes interesadas, se establece que no han cambiado los grupos de interés, por lo cual se tendrán en cuenta los definidos por el comité directivo previamente. A

continuación se listan estos stakeholders establecidos en orden alfabético no establece su nivel de prioridad para la empresa:

- Aliados y redes
- Clientes - beneficiarios
- Comunidad
- Cooperantes
- Empleados
- Fondadores
- Fundadores
- Medios
- Proveedores

#### **4.1.3. Funcionarios para aplicar realizar el ejercicio:**

Se establece realizar el ejercicio con el nivel directivo y los dueños de procesos.

Igualmente se tienen en cuenta algunos profesionales que tienen contacto con diversos grupos de interés.

#### **4.1.4. Establecer la herramienta.**

##### *Definición de atributos*

Para el desarrollo del ejercicio de priorización se tiene en cuenta 3 atributos básicos a medir:

**PODER:** Los Grupos de Interés gozan del atributo poder cuando tienen influencia en las decisiones estratégicas, logrando a hacer que una empresa realice algo que probablemente de nunca hubiese ejecutado de otra forma. Tres clases para el atributo poder:

1. Coercitivo: Motivado por el uso de la fuerza física, de la violencia, o de la prohibición de algún tipo.
2. Utilitario: Basado en el manejo o utilización de los recursos materiales y/o financieros.
3. Normativo o legal: Basado en el uso de recursos respectivos a requisitos legales, normativos o simbólicos

(Baro, 2011)

**LEGITIMIDAD:** Los Grupos de Interés tienen el atributo de legitimidad cuando exigen un determinado comportamiento a la empresa. De esta manera determinan un vínculo con la organización y aportan (y arriesgan) recursos, apalancando la legitimidad porque a cambio, esperan (Y pueden exigir) el comportamiento de la organización que más les convenga. (Baro, 2011)

**URGENCIA:** Se define como la necesidad de las solicitudes de un Grupo de Interés demande acciones de carácter inmediatas.

### ***Establecimiento de la herramienta***

Para el desarrollo de la priorización se pueden tener varias herramientas para el ejercicio: Focus group, Lluvia de ideas, Análisis de casos, DOFA, encuesta, etc. Teniendo en cuenta la operación en la entidad, la premura de la obtención resultados y la practicidad de aplicación de la herramienta, se decide generar una encuesta por formulario de Google, donde se le consulte desde la percepción personal a los funcionarios de manera explícita, si el grupo de interés tiene o no tiene el atributo de estudio.

### ***Encuesta a aplicar***

Acorde con las definiciones se les pregunta a los funcionarios si el grupo de interés tiene o no tiene el atributo

PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (PARTES INTERESADAS)		ATRIBUTO LEGITIMIDAD ¿El grupo de interés puede exigir un determinado comportamiento a la organización? (Un grupo de interés establece un vínculo con la organización y aporta (y arriesga) recursos en ella, siendo legítimos, porque a cambio espera (y puede exigir) un determinado comportamiento)																																																													
		Tiene el Atributo	No Tiene el Atributo																																																												
<p>Todos los Grupos de interés o partes interesadas influyen de alguna manera en aspectos de la Fundación Amanecer. Algunos para toma de decisiones, otros en la generación de ingresos o en la operación de la entidad y en el desarrollo de su estrategia corporativa. Por esto, es importante realizar ejercicios de priorización de Grupos de Interés acorde con el nivel de influencia en la organización, teniendo en cuenta los siguientes atributos:</p> <p>PODER: Los Grupos de Interés tienen poder cuando pueden influenciar las decisiones organizacionales, cuando pueden forzar a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho. Tres tipos de poder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coercitivo: Basado en el uso de la fuerza física, de la violencia, o de la prohibición de algún tipo.</li> <li>2. Utilitario: Basado en la utilización de recursos materiales o financieros.</li> <li>3. Normativo: Basado en la utilización de recursos simbólicos</li> </ol> <p>LEGITIMIDAD: Los Grupos de Interés tienen legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización. Estos establecen un vínculo con la organización y aportan (y arriesgan) recursos en ella, siendo legítimos por que a cambio, esperan (Y pueden exigir) un determinado comportamiento.</p> <p>URGENCIA: Alude a la necesidad que el pedido de un Grupo de Interés requiera una acción inmediata.</p> <p>A continuación presentamos una encuesta, con el fin de establecer información para la priorización de grupos de interés:</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tiene el Atributo</th> <th>No Tiene el Atributo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Fundadores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Comunidad</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Cientes - beneficiarios</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Proveedores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Empleados</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Fondeadores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Aliados y redes</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Cooperantes</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Medios</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> </tbody> </table>			Tiene el Atributo	No Tiene el Atributo	Fundadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cientes - beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fondeadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aliados y redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cooperantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
	Tiene el Atributo	No Tiene el Atributo																																																													
Fundadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Cientes - beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Fondeadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Aliados y redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Cooperantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
ATRIBUTO PODER ¿El grupo de interés tiene la capacidad de influenciar las decisiones de la Fundación? (pueden forzar a la entidad a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho)		ATRIBUTO URGENCIA ¿El grupo de interés requiere una acción inmediata que debe ser atendida por la entidad?																																																													
		Tiene el Atributo	No Tiene el Atributo																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tiene el Atributo</th> <th>No Tiene el Atributo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Fundadores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Comunidad</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Cientes - beneficiarios</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Proveedores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Empleados</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Fondeadores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Aliados y redes</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Cooperantes</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Medios</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> </tbody> </table>			Tiene el Atributo	No Tiene el Atributo	Fundadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cientes - beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fondeadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aliados y redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cooperantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tiene el Atributo</th> <th>No Tiene el Atributo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Fundadores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Comunidad</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Cientes - beneficiarios</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Proveedores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Empleados</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Fondeadores</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Aliados y redes</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Cooperantes</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>Medios</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td></tr> </tbody> </table>			Tiene el Atributo	No Tiene el Atributo	Fundadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cientes - beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fondeadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aliados y redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cooperantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tiene el Atributo	No Tiene el Atributo																																																													
Fundadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Cientes - beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Fondeadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Aliados y redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Cooperantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
	Tiene el Atributo	No Tiene el Atributo																																																													
Fundadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Cientes - beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Fondeadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Aliados y redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Cooperantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													
Medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																													

Figura 1. Encuesta aplicada para priorización de grupos de interés

Fuente: El autor

#### 4.1.5. Resultados de la encuesta

Se envió la encuesta a los funcionarios seleccionados y se dio una semana como plazo para contestarla. El 14% de las encuestas dejaron algunos atributos sin contestar. Las demás



fueron contestadas completas. A continuación, se presentan resultados por cada atributo, con respectivo análisis:

### ***Atributo Poder.***

¿El grupo de interés tiene la capacidad de influenciar las decisiones de la Fundación?  
(pueden forzar a la entidad a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho)

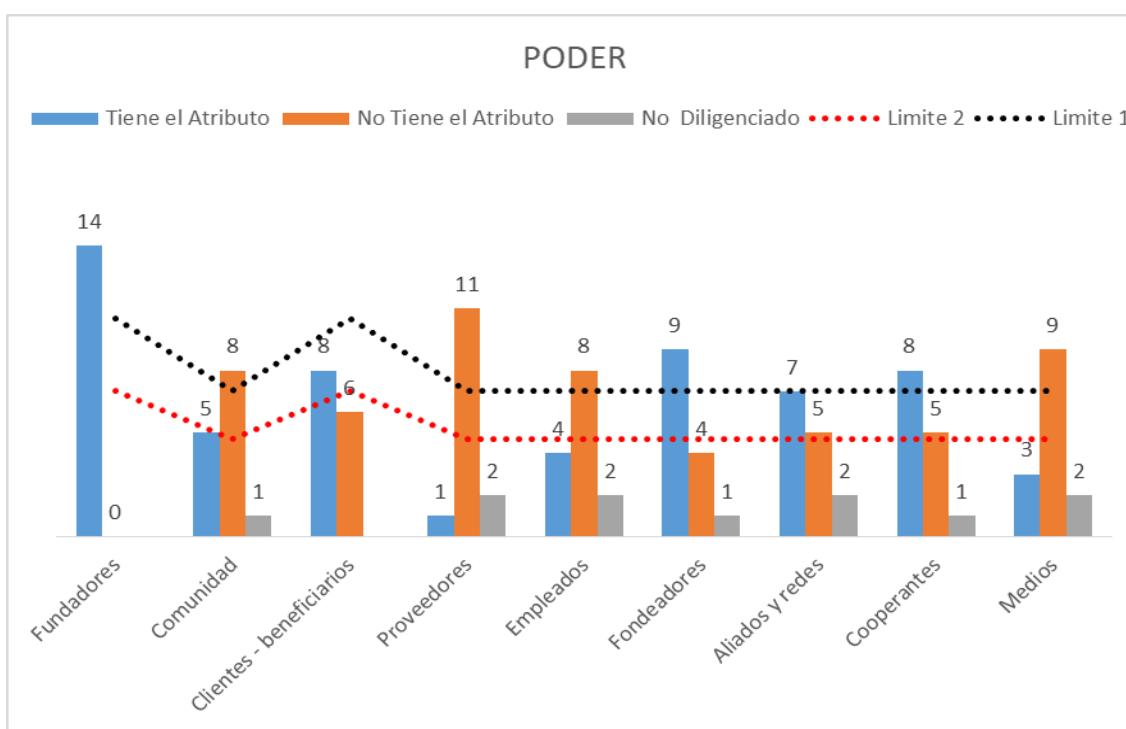


Figura 2. Resultados para el atributo Poder

Fuente: El autor

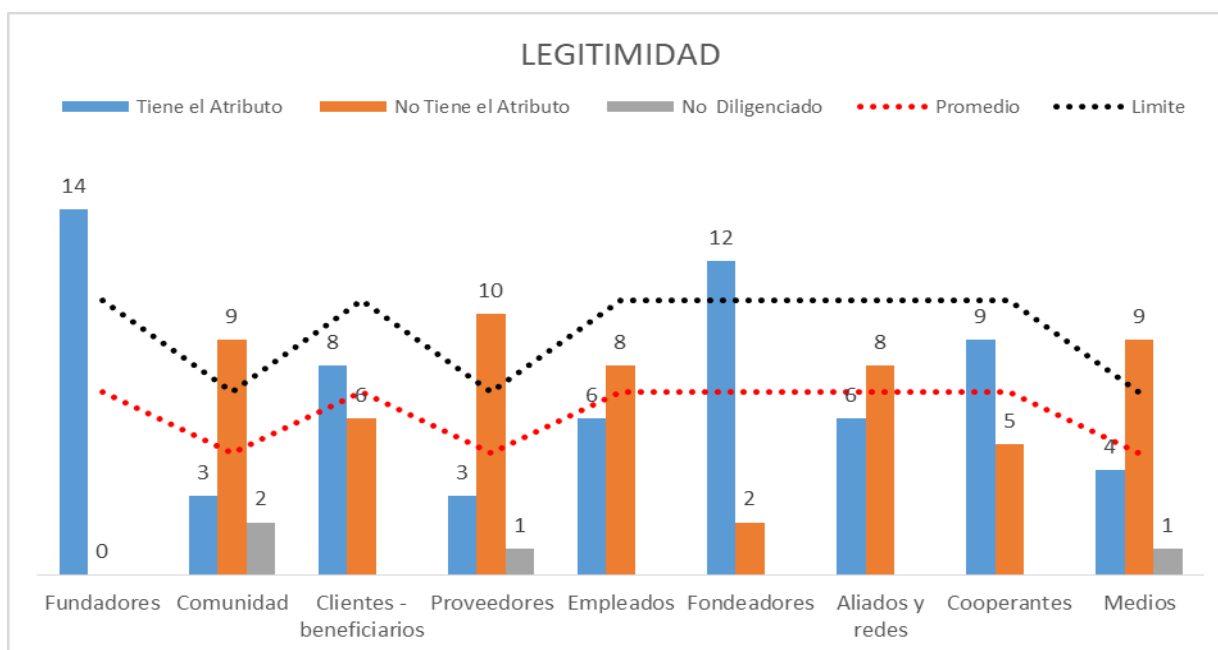
De acuerdo con la percepción del estudio, tanto los fundadores como los fondeadores tienen el poder de forzar a tomar decisiones a la organización. Esta tendencia se puede ver en los demás atributos. Es lógico con respecto a los fundadores, teniendo en cuenta que son los que han gestado la entidad, cualquier decisión que ellos tomen afectara a la organización de manera directa. En cuanto a los fondeadores, se percibe que pueden tener poder, toda vez que se depende

de ellos para la operación de crédito. Igualmente se evidencia una tendencia a la importancia de los cooperantes, aliados y redes, esto se traduce en la importancia de estos grupos de interés para el establecimiento de convenios interinstitucionales.

Se tiene que los empleados, la comunidad y los medios, no influyen para la toma de decisiones. Esto denota la percepción de tener autonomía en las decisiones directivas. Para los clientes y beneficiarios, se tiene un poco la percepción de tener este atributo, lo que indica que ellos podrían en algún caso especial influenciar en las decisiones de la entidad

### ***Atributo Legitimidad.***

¿El grupo de interés puede exigir un determinado comportamiento a la organización? (Un grupo de interés establece un vínculo con la empresa y aporta o arriesga recursos, siendo legítimos, pues espera o exige un determinado comportamiento.



*Figura 3. Resultados para el atributo Legitimidad*

Fuente: El autor

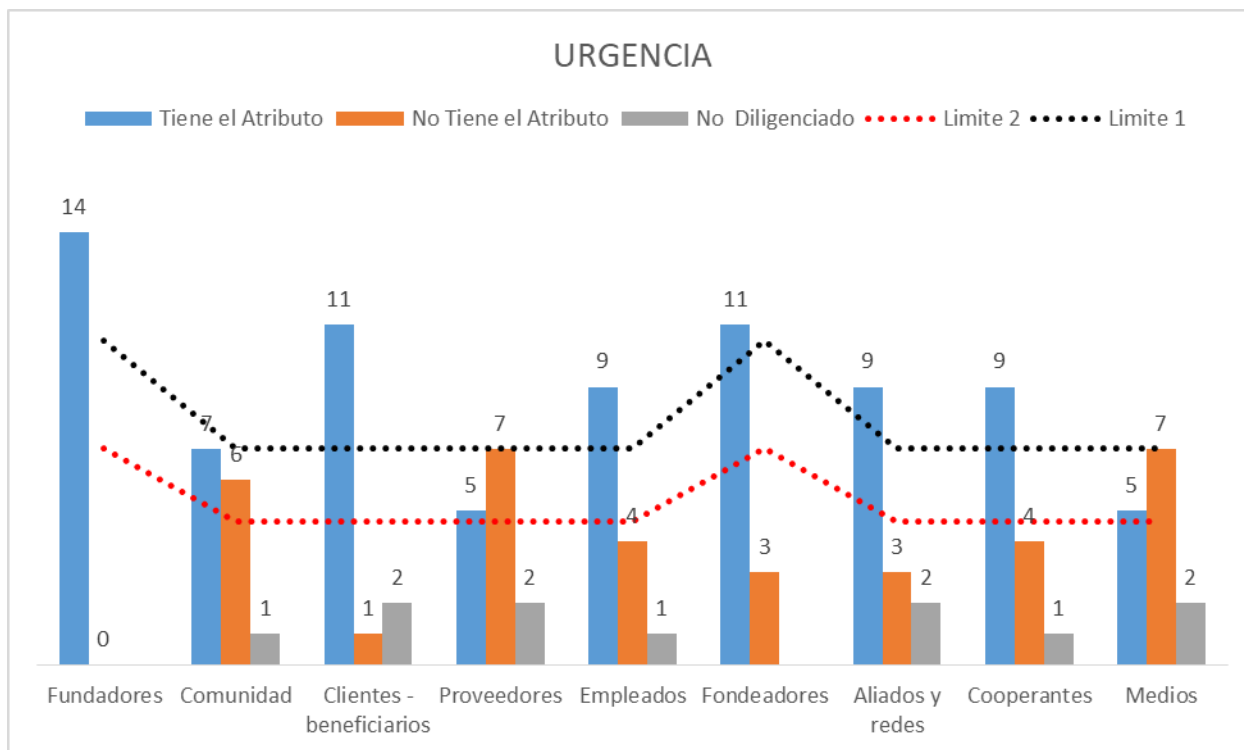
Al igual que el atributo de poder, en legitimidad los stakeholders de mayor priorización serían tanto los fundadores, como los fondeadores. Esto se traduce básicamente en que ellos

arriesgan tanto recursos como la reputación de sus nombres en la entidad. De la misma forma, aunque en menor proporción, ocurre con los cooperantes, los cuales se puede percibir que ellos tienen influencia, si realizan aportes significativos para el caso de ejecución de proyectos.

Es interesante ver que grupos de interés como proveedores, no se perciba que tenga este atributo, lo que puede obedecer a que es un grupo de interés controlado que no llevaría a exigir a la entidad a cambios en su comportamiento. Los demás grupos de interés en su mayoría no aplicarían este atributo toda vez que no tendrían en juego sus recursos o sus nombres de manera explícita, a excepción de los clientes que se podría inferir que ellos puedan sentir que, al cancelar las cuotas están aportando directamente a la entidad.

### ***Atributo urgencia.***

¿El grupo de interés requiere una acción inmediata que debe ser atendida por la entidad?



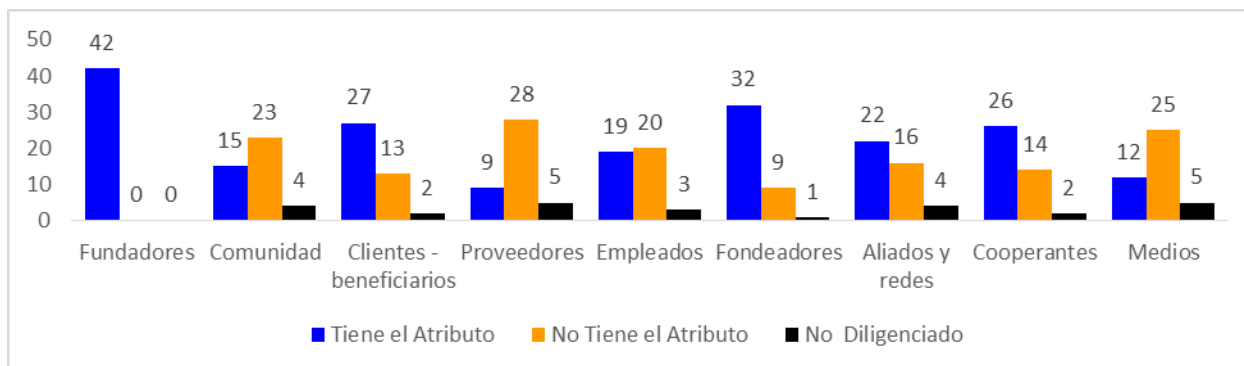
*Figura 4. Resultados para el atributo Urgencia*

Fuente: El autor

En este atributo es interesante identificar que además de los fundadores y fondeadores, que ya se han priorizado anteriormente, se tiene que es importante responder a los requerimientos de Clientes y Beneficiarios; esto obedece en gran medida, a que el fin de la entidad es satisfacer las necesidades de ellos.

Después se ubica (y los tres en la misma medida) empleados, cooperantes, aliados y redes. En este caso es interesante observar que es importante la atención al grupo de interés interno como son los empleados, lo que hace ver que si bien no tienen poder de decisión, ni de influencia, si es necesario suplir sus necesidades, lo que revertiría en un mejor servicio. Con respecto a los otros dos que están en la misma calificación, aunque son externos, se puede percibir la importancia de mantenerles una atención especial para alianzas estratégicas futuras

### ***Resultados generales***



*Figura 5. Resultados generales de los atributos por grupos de interés identificados*

Fuente: El autor

Los grupos de interés para tener en cuenta y gestionar, después de estudio realizado en orden de prioridad, serían:

- Fundadores
- Fondeadores
- Clientes y Beneficiarios

- Cooperantes
- Aliados y Redes

Esto supondría la importancia de mantener la gestión relación con Stakeholders o partes interesadas, comprometiendo de alguna forma sus recursos o nombres y por el otro esperan un apoyo o retribución por parte de la Fundación Amanecer.

Esto no implicaría que los demás grupos de interés no se tengan en cuenta en la gestión. Hay que ver el de empleados, que tiene un nivel alto en los atributos, en especial en el de urgencia, por lo que se debería mantener en el radar de la gestión. Así mismo, es importante mejorar las gestiones con los proveedores, aunque se haya establecido que sus procesos están controlados de manera eficaz. Igualmente hay que ver los grupos de interés como Comunidad y Medios, que, aunque su calificación sea baja, esto podría obedecer tal vez a que no se han tenido en cuenta en la estrategia, lo que podría ser un foco de oportunidades para la organización.

#### **4.1.6. Categorías y denominaciones.**

Para el ejercicio de denominación, se generaron dos límites (Ver figuras 2,3 y 4) con la finalidad de hacer más sencillo el análisis de las partes interesadas. El límite 1 supone el 75% del total de los datos recibidos incluyendo los no diligenciados; mientras que el límite 2 es el promedio de los mismos datos. Se tiene en cuenta el límite 1, para hacer el primer análisis y determinar los Stakeholders más relevantes. El límite 2 ya se tiene para hacer un análisis más general acorde a las categorías y denominaciones establecidas. Si bien en el límite 2 hay varios grupos de interés que aplicarían llegado el caso a ser prioritarios, siempre se analiza en primera instancia el límite 1, teniendo en cuenta la cantidad de encuestas recibidas, que identificaron que este atributo lo tienen las partes interesadas.

Tabla 1. Categorización y denominación de los Stakeholders

CATEGORÍA	GRUPO DE INTERÉS	ATRIBUTO	DENOMINACIÓN	DEFINICIÓN
Latentes (posee un atributo)	<i>En los stakeholders estudiados la relación única de este atributo es mínima. Es decir, que algunos grupos de interés tienen este atributo más legitimidad y/o Urgencia.</i>	Poder	Inactivos	Posee poder, pero no exigencia o un vínculo legítimo con la Fundación. Están dispuestos a adquirir un segundo atributo para imponer su voluntad.
	<i>En los stakeholders estudiados la relación única de este atributo es mínima. Es decir, que algunos grupos de interés tienen este atributo más Poder y/o Urgencia.</i>	Legitimidad	Discrecionales	Su relación con la Fundación se mueve como una relación idealista. Dado que no cuentan con poder ni requerimientos urgentes para satisfacer, solo mantienen una relación legítima con la Fundación.
	<b>EMPLEADOS, COMUNIDAD, MEDIOS Y PROVEEDORES</b>	Urgencia	Demandantes	La relación entre los stakeholders demandantes y la entidad surge a raíz de una demanda por parte de los grupos, sin embargo, no tiene la fuerza suficiente o reconocimiento social para que su demanda sea atendida.
Expectantes (poseen dos atributos)	<b>CLIENTES - BENEFICIARIOS</b>	Poder y legitimidad	Dominantes	Estos grupos al manifestar sus intereses, e expectativas y demandas, la fundación las considera importantes; no obstante, al carecer de urgencia, su atención no suele ser inmediata.
	<b>COOPERANTES, ALIADOS Y REDES</b>	Poder y urgencia	Peligrosos	Su relación con la organización puede ser coercitiva, debido a que puede ser impuesta con el uso del poder o la fuerza. Al carecer de legitimidad, no tiene la facultad de exigir a la organización un determinado comportamiento.
	<i>En los stakeholders estudiados la relación de estos dos atributos es mínima.</i>	Legitimidad y urgencia	Dependientes	Al carecer de poder, dependen de otros grupos para alcanzar que sus demandas sean tenidas en cuenta por la Fundación. (Ej. Comunidad)
Definitivos (Que poseen los tres atributos)	<b>FUNDADORES Y FONDEADORES</b>	Poder, legitimidad y urgencia	Prioritarios	Grupos de interés más representativos de la organización. Tiene un alto impacto en las decisiones de la Fundación y sus demandas son las primeras en ser atendidas.

Fuente: El autor

## 4.2. Informe de materialidad

Aquellos aspectos definidos como relevantes y claves para las empresas, son los que es necesario que se deben hacerse cargo; por ello es importante que las partes interesadas los identifiquen, para poder deducir las expectativas de cada una.

### 4.2.1. Metodología de referencia para toma de datos

Como parte de la metodología se usa como referencia para la toma de datos la guía mencionada en el punto 3.3 del capítulo 3 diseño metodológico de este trabajo, donde acorde con los criterios de GRI, UN - Global Compact y la Norma Internacional ISO 26000. Esta guía fue tomada teniendo en cuenta que refleja los asuntos relevantes para los Stakeholders.

Se consultó a los grupos de interés estableciendo 42 aspectos de relevancia. La consulta se hizo dependiendo el grupo de interés como se exhibe en la Tabla 2.

Tabla 2. Temas, Aspectos y stakeholders o Grupos de interés

Tema	Aspectos	Grupos de interés
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno corporativo</li> <li>• Estrategia</li> <li>• Estructura y operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundadores</li> <li>• Empleados – Directivos</li> </ul>
<b>Economía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño económico</li> <li>• Presencia en el mercado</li> <li>• Impactos económicos indirectos</li> <li>• Prácticas de adquisición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundadores</li> <li>• Empleados – Directivos</li> <li>• Fondeadores</li> <li>• Cooperantes, Aliados y redes</li> <li>• Proveedores</li> </ul>
<b>Medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Emisiones</li> <li>• Efluentes y residuos</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Cumplimiento regulatorio</li> <li>• Transporte</li> <li>• Evaluación ambiental de los proveedores</li> <li>• Control de Accidentes Ambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios</li> <li>• Gobierno</li> </ul>
<b>Desempeño Social</b>	<p><b>Prácticas laborales y trabajo digno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Relaciones entre los trabajadores y la dirección</li> <li>• Salud y seguridad en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados</li> <li>• Proveedores - Contratistas</li> </ul>

Tema	Aspectos	Grupos de interés
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y educación</li> <li>• Diversidad e igualdad de oportunidades</li> <li>• Igualdad de retribución entre mujeres y hombres</li> <li>• Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales</li> </ul>	
	<b>Derechos humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión</li> <li>• No discriminación</li> <li>• Trabajo infantil y/o forzoso</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</li> <li>• Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos</li> <li>• Desplazamiento Forzoso</li> <li>• Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios</li> <li>• Medios</li> </ul>
	<b>Sociedad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades locales</li> <li>• Lucha contra la corrupción</li> <li>• Prácticas de competencia desleal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios</li> <li>• Medios</li> <li>• Comunidad</li> </ul>
	<b>Responsabilidad sobre productos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y seguridad de los clientes</li> <li>• Etiquetado de los productos y servicios</li> <li>• Comunicaciones de Mercadotecnia</li> <li>• Privacidad de los clientes</li> <li>• Cumplimiento regulatorio</li> <li>• Acceso Permanente a los Productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios</li> <li>• Medios</li> <li>• Comunidad</li> </ul>

Fuente: El autor

La consulta se hizo mediante una encuesta de percepción a los stakeholders, con el propósito de identificar las expectativas de ellos, teniendo en cuenta los aspectos descritos en la tabla anterior.



Estos cuestionarios tenían diversos ítems enfocados a los distintos aspectos de relevancia señalados en la Tabla 1. Se calificaron en una escala de 0 a 7 donde 7 obedece a la calificación más alta, por parte de los Stakeholders y de mayor gestión de la organización.

#### **4.2.2. Cruce de datos, generación de grafica e identificación de aspectos materiales**

Con los datos obtenidos se hizo un cruce entre los aspectos de mayor importancia, tanto para los stakeholders como para la Fundación, en lo estratégico, económico, el medio ambiente y el desempeño social.

Los resultados de esta calificación se pueden apreciar en la Figura 6. Donde la identificación de aquellos aspectos claves y relevantes, se realizó una segmentación a los 5,25 puntos, como se observa en el cuadrante “B”, tanto para los Stakeholders como para la entidad de estudio, donde se ubicaron los aspectos clave (16 aspectos). La segunda segmentación se hizo a los 3,50 puntos, para identificar los aspectos relevantes (22 aspectos).

Finalmente, 4 aspectos que se identifican como moderados para los grupos de interés, pues tienen importancia para ambas partes, pero no con igual intensidad, se presentan en los cuadrantes A, C o D.

De esta forma, los 42 aspectos definidos como materiales pueden observarse en la tabla 3, diferenciando los aspectos clave, los relevantes y los de interés moderado. Con esta información se puede definir las preferencias de los grupos de interés, donde se le dio mayor trascendencia a los aspectos ubicados en el cuadrante B, sin dejar de lado los aspectos de interés moderado.

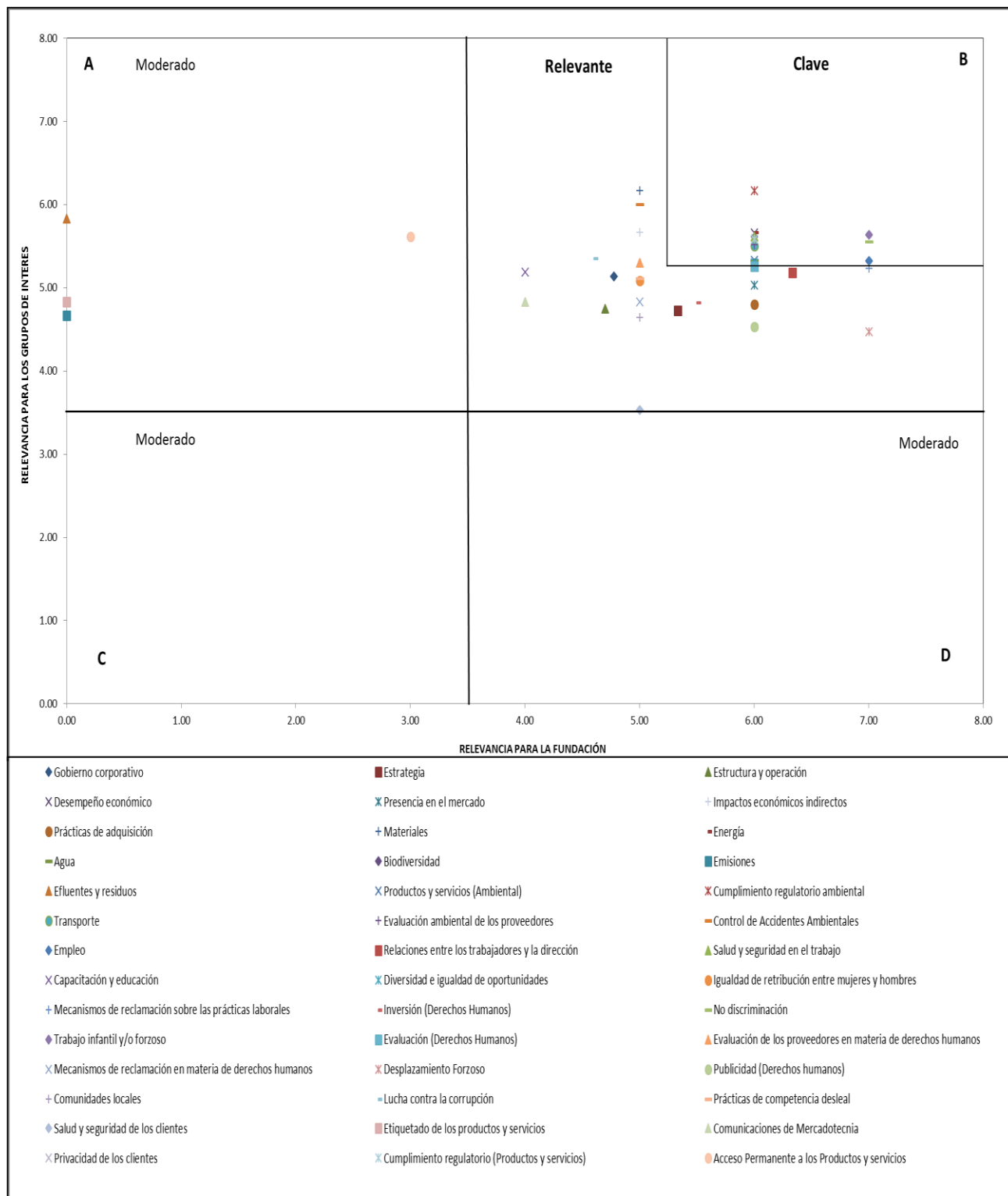


Figura 6. Matriz de materialidad  
Fuente: El autor

Tabla 3. Aspectos materiales priorizados por los grupos de interés

Aspectos Claves	Aspectos Relevantes	Aspectos de interés Moderado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño económico</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Productos y servicios (Ambiental)</li> <li>• Cumplimiento regulatorio ambiental</li> <li>• Transporte</li> <li>• Evaluación ambiental de los proveedores</li> <li>• Empleo</li> <li>• Salud y seguridad en el trabajo</li> <li>• Diversidad e igualdad de oportunidades</li> <li>• No discriminación</li> <li>• Trabajo infantil y/o forzoso</li> <li>• Evaluación (Derechos Humanos)</li> <li>• Privacidad de los clientes</li> <li>• Cumplimiento regulatorio (Productos y servicios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Gobierno corporativo</li> <li>• Estructura y operación</li> <li>• Presencia en el mercado</li> <li>• Impactos económicos indirectos</li> <li>• Prácticas de adquisición</li> <li>• Materiales</li> <li>• Control de Accidentes Ambientales</li> <li>• Relaciones entre los trabajadores y la dirección</li> <li>• Capacitación y educación</li> <li>• Igualdad de retribución entre mujeres y hombres</li> <li>• Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales.</li> <li>• Inversión (Derechos Humanos)</li> <li>• Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</li> <li>• Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos</li> <li>• Desplazamiento Forzoso</li> <li>• Publicidad (Derechos humanos)</li> <li>• Comunidades locales</li> <li>• Lucha contra la corrupción</li> <li>• Prácticas de competencia desleal</li> <li>• Salud y seguridad de los clientes</li> <li>• Comunicaciones de Mercadotecnia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones</li> <li>• Efluentes y residuos</li> <li>• Etiquetado de los productos y servicios</li> <li>• Acceso Permanente a los Productos y servicios</li> </ul>

Fuente: El autor

#### 4.2.3. Análisis con respecto a los aspectos de materialidad identificados

Los aspectos materiales identificados como moderados sobre temas como los efluentes (Aguas residuales, domésticas y no domésticas), las emisiones atmosféricas y la generación de residuos no aplicarían directamente a la organización de estudio, toda vez que stakeholders como gobierno o medios de comunicación, parece que no se les hace importante estar al tanto explícitamente la gestión de éstos. Igualmente pasa con el tema de los servicios y productos de la

entidad, pues no les es necesario conocerlos, según las respuestas de los clientes y beneficiarios, en especial con respecto a entender sobre el etiquetado o acceso a los servicios, toda vez que no hay una producción de tangibles para los clientes y/o la comunidad.

Es de resaltar, que un aspecto como la evaluación ambiental de los proveedores se identificó como clave, infiriendo que los stakeholders externos: Gobierno (entidades del estado) y los medios de comunicación, quisieran que la Fundación gestione adquisiciones con empresas que tengan reconocimiento en materia ambiental. También ha venido evolucionando la importancia de aspectos como agua, energía y biodiversidad que también están identificados como claves, teniendo en cuenta el nuevo contexto en que se encuentra la organización, donde se le da más importancia a la naturaleza que a la explotación de hidrocarburos. De igual forma los aspectos como productos y servicios de tipo ambiental, cumplimiento regulatorio ambiental y temas de transporte también se identifican como claves deduciendo que los grupos de interés en general están muy interesados en la gestión ambiental de la organización en su conjunto.

Para grupos de interés prioritarios (Fundadores y Fondeadores) ven clave la gestión que se hace por parte de la Fundación con relación a su desempeño económico. Esto debe ser normal, pues satisface el valor que tienen estas partes interesadas con respecto la gestión financiera y los resultados operativos o misionales de la organización.

Para aspectos como las relaciones de los empleados y la alta dirección, formación y educación, retribución equitativa entre género masculino y femenino, y elementos para la reclamación sobre prácticas laborales, se definen como relevantes. Puede dar la posibilidad que los colaboradores de la Fundación resalten que la entidad mantiene estándares laborales satisfactorios.

Aspectos como la publicidad (Con respecto a Derechos humanos), desplazamiento forzoso, elementos de reclamación acerca de derechos humanos y gestión hacia las comunidades locales, los identificaron relevantes. Aunque esto no es solo por los resultados de este trabajo, sino también por el propósito y la oferta de valor de la entidad de estudio, y por ello se encuentra la información suficiente, determinándose que no se consideren que fueran definidos como aspectos clave.

#### 4.2.4. Cuestiones identificadas por los grupos de interés

Acorde con el análisis de materialidad, es de gran importancia establecer y definir las cuestiones generadas establecidas. En ese orden de ideas, con los resultados obtenidos durante la operación de la Fundación y los mecanismos utilizados como encuestas, entrevistas y talleres de planeación estratégica. En la tabla 4 se presentan las cuestiones surgidas por los stakeholders:

Tabla 4. Cuestiones por grupos de interés

Grupos de interés	Cuestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fundadores</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliar intereses entre los Fundadores y las necesidades del territorio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empleados – Directivos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar integralmente en la Fundación con el apoyo de la gestión por procesos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fondeadores</b></li> <li>• <b>Cooperantes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas en la mejora de los indicadores de cartera</li> <li>• Expansión de la fundación hacia otras regiones</li> <li>• Énfasis en la gestión del riesgo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empleados</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de liderazgo</li> <li>• Promover charlas sobre derechos humanos</li> <li>• Horarios acorde a las actividades de los cargos y las necesidades de la organización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beneficiarios</b></li> <li>• <b>Comunidad</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los servicios de microcrédito</li> <li>• Incluir la pre aprobación de microcréditos</li> <li>• Mayor difusión de los servicios socio ambientales</li> <li>• Ser actor en las iniciativas comunitarias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proveedores</b></li> <li>• <b>Proveedores - Contratistas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estrategias para una mayor relación comercial teniendo en cuenta las expectativas de los proveedores frente a los requisitos de la Fundación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medios</b></li> <li>• <b>Gobierno</b></li> <li>• <b>Aliados y redes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dara a conocer de manera más explícita la posición de la entidad con aspectos sobre anticorrupción</li> <li>• Mayor relacionamiento con las partes interesadas para programas que tengan que ver con la promoción y prevención en salud</li> <li>• Mayor interrelación con organizaciones locales para realizar alianzas estratégicas, con miras al crecimiento regional.</li> </ul>

Fuente: El autor

#### **4.2.5. Aspectos no tenidos en cuenta de G4.**

Teniendo en cuenta que los servicios y la vocación de la Fundación Amanecer, no ha cambiado desde sus orígenes, así como los stakeholders establecidos. En el siguiente listado, se exponen los aspectos que no fueron tenidos en cuenta para el ejercicio de materialidad:

- Modelos para reclamar el impacto social
- Mitigación de posibles accidentes ambientales
- Derechos de población identificada como nativa o indígena
- Evaluación y control de las prácticas laborales de las empresas proveedoras
- Negociación colectiva y asociación libre
- Acciones de seguridad
- General sobre el Medio ambiente
- Incidencia y Políticas públicas
- Evaluar la posible repercusión social de las empresas proveedoras

Estos aspectos se evaluaron no serían materiales acordes a las siguientes condiciones:

- Se considera que no hay impacto en la estrategia, la gestión financiera o con las partes interesadas y la naturaleza.
- Esta organización por su operación de gestión social como parte de los procesos operativos y al ser una ONG - Entidad sin ánimo de lucro - ESAL, se considera que los aspectos identificados en este tema no aplican.

- La información que se tiene no es suficiente para medir estos aspectos y no se encontraron elementos de juicio para establecer si éstos se pudieran materializar en la entidad.
- Con respecto a Mitigación de posibles de accidentes ambientales, se considera que no es viable su estudio teniendo en cuenta que los posibles accidentes de este tipo son mínimos y están controlados por la implementación y mantenimientos del sistema de gestión ambiental.

Estos resultados y análisis se publicaron en el Informe de sostenibilidad 2016 – 2017.

(Fundación Amanecer, 2019)

## CONCLUSIONES

Acorde con los Stakeholders identificados por la Fundación Amanecer: Aliados y redes, Clientes – Beneficiarios, Comunidad, Cooperantes, Empleados, Fondeadores, Fundadores, Medios y Proveedores; durante el presente estudio se logró establecer los aspectos claves, relevantes y de interés moderado, teniendo como referencia una metodología práctica para la identificación de las necesidades prioritarias de estas partes interesadas.

Se logró establecer como Stakeholders prioritarios en la Fundación Amanecer:

- Fundadores
- Fondeadores
- Clientes y Beneficiarios
- Cooperantes
- Aliados y Redes

Con ellos se puede establecer con mayor precisión las estrategias a manejar, teniendo en cuenta el análisis de los atributos de poder, legitimidad y urgencia, determinando cuales pueden tener mayor influencia en la organización.

La metodología de referencia para el análisis de materialidad, con base en la aplicación de encuesta a los Stakeholders, cruzado con la información propia de la organización generó la matriz de materialidad, acorde con el módulo de diagnóstico de la Guía acorde al modelo realizado por el Doctor Gustavo A. Yepes L., Alexandra Ospina G. y Luis F. Sánchez M., profesores de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Para la información propia de la Fundación Amanecer se solicitó a un asesor externo que conoce la entidad, para que realice la encuesta desde la perspectiva de la organización y de esta manera crear la matriz de materialidad; este punto fue desarrollado por un consultor de la firma Change



Américas, quien respondió todas las preguntas de la encuesta acorde con la metodología ya establecida.

En la matriz de materialidad para la Fundación Amanecer se identifican 16 aspectos claves, 22 relevante y 4 moderados; se puede ver que temas con respecto a Estrategia y Sociedad, fueron identificados como relevantes para los grupos de interés. En Desempeño Ambiental, la mayoría fueron catalogados como claves, dejando muy pocos a nivel relevante y moderado. Para el tema de Responsabilidad sobre Servicios, se mantiene una proporción similar en la determinación de los aspectos entre claves, relevantes y moderados. En cuanto a los aspectos sobre Derechos humanos, Economía y Temas Laborales, fueron identificados algunos como claves, aunque en mayor proporción han sido establecidos como relevantes, infiriendo entonces que a las partes interesadas no les llaman la atención entender sobre estos temas.

El estudio de aspectos materiales hizo que se pudiera reconocer explícitamente y de manera ordenada, la relevancia de la organización para sus grupos de interés y que temas son en los que se debe enfocar la organización. La mayoría de las veces las empresas tienden a enfocarse en la venta de sus bienes y servicio, sin importar muchas veces las afectaciones de estas a la comunidad y el entorno o medio ambiente. Es así como grupos de interés como medios de comunicación o grupos sociales, ven la necesidad que las organizaciones enfoquen sus propósitos de manera responsable.

Las normas o metodologías sobre la gestión de los stakeholders o responsabilidad social permiten a las organizaciones, no solo la identificación de temas importantes para sus grupos de interés o informes de gestión externos, sino también brindan las herramientas para hacer de manera integral la gestión de estas partes interesadas, que manejadas de manera correcta repercutirán en un futuro en la rentabilidad de las empresas. Para la reputación de las

organizaciones tiene un papel muy importante para la “intención de compra y re compra” de los cliente finales, más aún que los mercados manejados por estructuras monopólicas.

## RECOMENDACIONES

Acorde con los análisis de entorno y la planificación estratégica, es importante que a Fundación Amanecer revise la identificación de los grupos de interés, cada vez que se realicen estos ejercicios, acorde con el contexto en que se encuentre la organización puede cambiar tanto por cuestiones externas como por las internas.

El ejercicio de priorización de stakeholders realizado para la Fundación Amanecer, arrojó resultados muy interesantes y que abren el camino la ampliación y mejora de las estrategias de la empresa, es importante que se pueda consultar mediante grupos focales a partes interesadas externas con el fin de enriquecer el ejercicio.

Aunque la metodología que se hace referencia, para la obtención de la información mediante encuesta, estaba muy acorde a los grupos de interés identificados por la Fundación Amanecer; solo se aplicó parte del módulo de diagnóstico, toda vez, que en si los análisis de aspectos materiales son diagnósticos para establecer lo que quiere los grupos de interés. Sería interesante que se aplique otros módulos de la guía con el fin de lograr un relacionamiento óptimo con los stakeholders. Igualmente es importante que se apliquen diversas metodologías para la obtención de la información de las partes interesadas. Si bien la encuesta es la más práctica de aplicar, los grupos focales o la gestión de cliente sombra o dinámicas de grupo, pueden ser herramientas que bien manejadas se logren obtener resultados que enriquezcan el ejercicio de análisis de aspectos materiales.

De acuerdo con los resultados es importante que no solo se trabajen los 16 aspectos claves y lo 22 relevantes, sin que es necesario que aunque solo sea 4 aspecto los calificados como moderados, estos también se gestionen, porque en algún momento o en el desarrollo de un ejercicio posterior pueden volverse relevantes o hasta claves.

Es necesario sensibilizar y hacer mayor énfasis en tanto en los niveles estratégicos como en los tácticos de la Fundación Amanecer lo importante que ha sido el avance de este tipo de estudios para incluirlos en los planes de acción de sus objetivos corporativos, como el inicio de los análisis prospectivos, para garantizar el foco en las expectativas de los distintos stakeholders.

Los estudios de aspectos materiales, no se queden solo en la aplicación de encuestas o entrevistas, la tabulación de la información y la generación de la matriz de materialidad; deben ir hasta el análisis final con el fin de encontrar las causas o razones de los comportamientos de los grupos de interés y poder adelantarse de manera sistemática a posibles situaciones a futuro. Análisis como el diagrama de espina de pescado, las 6 emes (Método, Mano de obra, Materiales, Maquinaria, Medio ambiente, Medición) o los tres o cinco porque o de hecho la interrelación de estas herramientas, pueden ayudar a la determinación de las causas de los comportamientos de los Stakeholders y así poder desarrollar acciones basadas en los resultados del análisis de materialidad, con enfoque de sostenibilidad del negocio.

## REFERENCIAS

- 21gramos. (2019). *21gramos.net*. Obtenido de <https://21gramos.net/analisis-de-materialidad/>
- Acosta, C. (10 de Julio de 2013). ExpokNews. *¿Qué es un Reporte de Sustentabilidad y cómo se realiza?* Mexico.
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, 135-162.
- Barroso Tanoira, F. (2007). Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras. Ingeniería. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46711307>
- Cabrera, J. (09 de Octubre de 2008). La transparencia es clave para el futuro de nuestras organizaciones.
- CARPEJANI, P. a. (22 de Junio de 2018). CLEANER PRODUCTION FOR ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. *La Investigación-Acción como Instrumento de Perfeccionamiento del Proceso de Materialidad*. Barranquilla, Atlantico, Colombia.
- Díaz, V. (28 de Abril de 2015). Materialidad, tendencia de la RSE en la actualidad.
- Fundación Amanecer. (2019). *Informe de Sostenibilidad 2016 - 2017*. Yopal: Fundación Amanecer.
- Global Reporting Initiative (GRI), & RobecoSAM. (2015). *www.globalreporting.org*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/DefiningMateriality-Spanish.PDF>
- Hjaltadottir, A. (20 de Septiembre de 2018). *colombia.corresponsables.com*. Obtenido de <https://colombia.corresponsables.com/actualidad/reportes-sostenibilidad-progreso-gri>
- ISO. (2010). ISO 26000. *Guía de responsabilidad social*. Ginebra, Suiza: ISO.

ISO. (2015). *ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.

Ginebra, Suiza: ISO.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). *MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS*. Londres: AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.

Lavado, J. A. (05 de Noviembre de 2013). GRI-G4 ¿qué es importante? y ¿para quién?

Materialidad y grupos de interés, dos caras de una misma moneda.

López, G. A., Giraldo, A. O., & Maldonado, L. F. (s.f.). *Modelo de Gestión de la RSE para Empresas*. Bogota D.C.: Universidad Externado de Colombia - Facultad de Administración de Empresas.

ORSE/CSR EUROPE/FORÉTICA. (2009). *DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS*.

Pacto Global Colombia. (2018). *www.pactoglobal-colombia.org*. Obtenido de

<https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>

ReflejaRSE. (2016). *www.reflejarse.com*. Obtenido de <https://www.reflejarse.com/el-analisis-de-materialidad-una-herramienta-de-gestion/>

Rojas, M., M'Zali, B., Turcotte, M., & Kooli, M. (Mayo de 2006). Corporate social responsibility, the stakeholder approach and beyond: in search of theoretical explanations for “doing well while doing good. *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA)*. San Luis Potosí, Guadalajara, Jalisco., México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

- Sánchez, L., Placencia, M., & Pedroza, A. (2007). Diagnóstico exploratorio del nivel de responsabilidad social empresarial percibido por las empresas involucradas en el biocluster de occidente.
- Seres - Fundación sociedad y empresa responsables. (2014). *Materialidad. La siguiente etapa en el proceso de transparencia*. Obtenido de <http://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/MATERIALIDAD.%20La%20siguiente%20etapa%20en%20el%20proceso%20de%20transparencia.pdf>
- Sostenibilidad para Todos. (s.f.). *www.sostenibilidad.com*. Recuperado el 09 de Febrero de 2019, de <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/>
- VIVES, A. (2015). Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE (I).
- Zamudio, M. (20 de Agosto de 2018). *www.esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/08/20/global-reporting-initiative-gri-el-lenguaje-universal-de-la-sostenibilidad/>