



**Responsabilidad Social en empresas de servicios públicos. Caso:
Aguas de Manizales S.A. E.S.P.**

Ana Elena Tovar Hernández

Universidad Autónoma de Manizales
Facultad de Estudios Sociales y Empresariales
Maestría en Administración de negocios
Manizales, Colombia
2018



**Responsabilidad Social en empresas de servicios públicos. Caso:
Aguas de Manizales S.A. E.S.P.**

Ana Elena Tovar Hernández

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración de Negocios

Directora y coinvestigadora:

M.Sc. Olga Lucía Ocampo López

Grupo de Investigación: *Línea de Investigación*

Diseño Mecánico y Desarrollo Industrial: *Ingeniería & Sociedad*

Ética y Política: *Ética de la Empresa*

Empresariado: *Gestión Organizacional*

Desarrollo Regional Sostenible: *Capital Social*

Universidad Autónoma de Manizales

Facultad de Estudios Sociales y Empresariales

Maestría en Administración de negocios

Manizales, Colombia

2018

Dedicatoria

*A mi madre que, con su tenacidad y valentía,
enseñó a su familia la importancia de perseverar
para lograr grandes cosas.*

Agradecimientos

Deseo expresar el agradecimiento a la Empresa Aguas de Manizales, por el apoyo ofrecido en el desarrollo de este trabajo al igual que al gerente Jorge Hernán Mesa, por la oportuna colaboración.

Igualmente a la Universidad Autónoma de Manizales por permitirme hacer parte del macro-proyecto de investigación “Determinación de las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la Región Centro-Sur de Caldas. Estudio Multisectorial”, que ofrece análisis oportunos a la problemática local.

Finalmente, a mi directora de tesis Olga Lucía Ocampo, por su acompañamiento y paciencia en este proceso académico.

Resumen

Este es un estudio de caso en Responsabilidad Social donde se analiza Agua de Manizales S.A E.S.P, una empresa dedicada a la prestación del servicio público de acueducto y saneamiento. El objetivo fue conocer el nivel de integración de la Responsabilidad Social considerando los lineamientos de la guía ISO 26000. Para tal efecto, se realizó un análisis de los documentos internos de la organización y los reportes de sostenibilidad basados en la metodología del Global Reporting Initiative (GRI); se efectuaron entrevistas a los responsables de los procesos estratégicos, misiones y de apoyo con el fin de establecer los niveles de implementación de los lineamientos de la guía teniendo como base los principios y materias fundamentales de RSE y sus prácticas con los grupos de interés. Los resultados evidencian un alto grado de implementación del estándar y en especial de las materias fundamentales y las estrategias de comunicación con los grupos de interés. Se destacan algunas prácticas y programa de RSE “Cupofácil”, Aguas toca su puerta y la iniciativa de rendición de cuentas, que son ejemplos de transparencia en toda la organización.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, ISO 26000, GRI, Servicios Públicos.

Abstract

This is a case study in Social Responsibility where they are analyzed water from Manizales S.A. E.S.P, a company dedicated to the provision of the public service of water and sanitation. The objective was to know the level of integration of the Social Responsibility considering the guidelines of the ISO Guide 26000. To this end, we conducted an analysis of the internal documents of the organization and sustainability reports based on the methodology of the Global Reporting Initiative (GRI); interviews were those responsible for the strategic processes, missions and support in order to establish the levels of implementation of the guidelines of the Guide taking as a basis the principles and fundamental issues of CSR and their practices with the interest groups. The results show a high degree of implementation of the standard and, in particular, of the fundamental issues and communication strategies with the interest groups. Highlights some practices and CSR program "Cupofacil", Water touches her door and Accountability Initiative, which are examples of transparency throughout the organization.

Keywords: Corporate Social Responsibility, ISO 26000, GRI, Public Services.

Contenido

Introducción.....	14
1 Planteamiento del problema de investigación y justificación.....	15
1.1 Descripción del área problemática.....	15
1.2 Pregunta guía de investigación.....	17
1.3 Justificación.....	17
2 Antecedentes.....	20
2.1 Aguas de Barcelona.....	20
2.2 Jalisco Sostenible cuenca del Río Verde.....	21
2.2.1 Acueducto de Buenos Aires.....	22
2.2.2 Acueducto de Bogotá.....	23
2.2.3 Aguas de Cartagena.....	24
2.2.4 Empresas Públicas de Medellín EPM.....	27
2.2.5 CHEC Grupo EPM.....	30
2.2.6 Consideraciones sobre la incorporación de RSE en empresas de servicios.....	32
3 Objetivos.....	34
3.1 Objetivo general.....	34
3.2 Objetivos específicos.....	34
4 Referente Contextual y Normativo.....	35
4.1 Sector de Agua Potable y Saneamiento básico.....	35
4.2 Referente normativo.....	42
4.3 Demanda de Agua Planes de Ordenamiento y de Manejo de Cuencas (POMCA).....	45
4.4 Planes de Ordenamiento y de Manejo de Cuencas (POMCA).....	46
5 Referente teórico.....	48
5.1 Concepto de RSE.....	48
5.2 Objetivos de desarrollo del nuevo milenio.....	53
5.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	56
5.4 Guía ISO 26000.....	57
5.5 Global Reporting Initiative GRI.....	63
5.6 Pacto global.....	66
6 Metodología.....	69
6.1 Tipo de estudio.....	69
6.2 Unidad de análisis.....	69
6.3 Enfoque metodológico.....	69
6.4 Operacionalización de variables.....	70
6.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	77
6.6 Plan de análisis.....	78

7	Resultados	80
7.1	Plataforma estratégica.....	80
7.2	Principios	92
7.3	Stakeholders	99
7.3.1	Calificación del grado de importancia de los stakeholders en la organización.....	105
7.3.2	Calificación del grado de influencia de los stakeholders en la organización.....	107
7.3.3	Reconocer la RS e involucrarse con las partes interesadas	110
7.4	Materias fundamentales	113
7.5	Orientaciones para la integración de la RSE	118
7.6	Enfoques de responsabilidad social.....	124
7.7	Impulsores, Barreras y Beneficios.....	127
7.7.1	Impulsores de la RSE	127
7.7.2	Barreras de la RSE	130
7.7.3	Beneficios de la RSE	133
7.8	Oportunidades de mejora de la RSE en Aguas de Manizales.....	135
8	Discusión.....	139
8.1	Plataforma estratégica.....	139
8.2	Principios	140
8.3	Stakeholders	141
8.3.1	Reconocer la RS e involucrarse con las partes interesadas	143
8.4	Materias fundamentales	144
8.5	Orientaciones para la integración de la RSE	146
8.6	Enfoques.....	147
8.7	Impulsores, barrears y beneficios	148
8.8	Oportunidades de mejora de la RSE en Aguas de Manizales.....	149
	Conclusiones y recomendaciones.....	152
	Recomendaciones	155
	Trabajos citados	156

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Grupos de interés y Planes de acción en Aguas de Cartagena</i>	26
Tabla 2. <i>Incorporación de prácticas de RSE según la ISO 26000 en las empresas de servicios</i>	33
Tabla 3. <i>Clasificación de las suspensiones</i>	41
Tabla 4. <i>Capítulos de la norma</i>	59
Tabla 5. <i>Indicadores GRI</i>	65
Tabla 6. <i>Operacionalización de variables</i>	71
Tabla 7. <i>Categorías de calificación – Enfoques y Stakeholders</i>	79
Tabla 8. <i>Categorías de calificación – Principios y Materias Fundamentales</i>	79
Tabla 9. <i>Matriz de requisitos legales – ISO 26000</i>	92
Tabla 10. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de Principios en la organización</i>	99
Tabla 11. <i>Descripción de grupos de interés de Aguas de Manizales</i>	102
Tabla 12. <i>Identificación de grupos de interés y temas</i>	103
Tabla 13. <i>Direccionamiento estratégico/ Grupos de interés</i>	104
Tabla 14. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación del Grado de importancia Stakeholders en la organización.</i>	107
Tabla 15. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación del Grado de Influencia de los Stakeholders en la organización</i>	109
Tabla 16. <i>Proyectos de RSE de Aguas de Manizales</i>	111
Tabla 17. <i>Materialidad Aguas de Manizales</i>	114
Tabla 18. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de las Materias Fundamentales RSE en la organización.</i>	117
Tabla 19. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de las Orientaciones para la integración de la RSE en la organización</i>	123
Tabla 20. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de los Enfoques RSE en la organización</i>	126
Tabla 21. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de los Impulsores de la RSE en la organización</i>	130

0.Tabla 22. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de las Barreras de la RSE en la organización</i>	132
Tabla 23. <i>Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de los Beneficios de la RSE en la organización</i>	134
Tabla 24. <i>Acciones a implementar como oportunidades de mejora en Aguas de Manizales</i>	151

Lista de figuras

<i>Figura 1. Compromisos de Aguas de Barcelona con el Desarrollo Sostenible.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2. Indicadores de Sostenibilidad del Acueducto de Bogotá.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 3. Objetivos estratégicos de Aguas de Cartagena</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4. Flujo de prácticas de RSE en Aguas de Cartagena</i>	<i>26</i>
<i>Figura 5. MEGA Grupo EPM.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 6. Diagrama de direccionamiento estratégico Grupo EPM</i>	<i>31</i>
<i>Figura 7. Grupos de interés de la empresa CHEC Grupo EPM.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 8. Infraestructura Institucional del Sector de Agua Potable y saneamiento</i>	<i>36</i>
<i>Figura 9. Promedio de empresas prestadoras de servicios de acueducto por municipio.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 10. Nivel de Riesgo de la calidad de agua para consumo humano</i>	<i>38</i>
<i>Figura 11. Porcentaje de la población con acceso a mejoras en las instalaciones sanitarias y el suministro de agua para 2015 y dividido por zonas</i>	<i>39</i>
<i>Figura 12. Continuidad promedio 2016.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 13. Volumen de agua tratada vs volumen de agua facturada</i>	<i>42</i>
<i>Figura 14. Marco normativo e instrumental actual para la Gestión Integral del Recurso Hídrico</i>	<i>43</i>
<i>Figura 15. Conceptos asociados de la demanda por el uso del agua.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 16. Participación sectorial en la demanda potencial de agua en Colombia.</i>	<i>46</i>
<i>Figura 17. Nivel de RSE de empresas Latinoamericanas</i>	<i>52</i>
<i>Figura 18. Objetivos desarrollo nuevo milenio</i>	<i>54</i>
<i>Figura 19. Objetivos desarrollo sostenible</i>	<i>56</i>
<i>Figura 20. Partes interesadas</i>	<i>62</i>
<i>Figura 21. Componentes básicos de RSE en las organizaciones</i>	<i>70</i>
<i>Figura 22. Organigrama Aguas de Manizales</i>	<i>83</i>
<i>Figura 23. Áreas funcionales</i>	<i>84</i>
<i>Figura 24. Mapa de procesos</i>	<i>85</i>
<i>Figura 25. Nuevo mapa de procesos</i>	<i>86</i>
<i>Figura 26. Procesos misionales</i>	<i>87</i>
<i>Figura 27. Análisis estratégico.....</i>	<i>88</i>

<i>Figura 28. Ciclo PHVA</i>	89
<i>Figura 29. Estrategia Corporativa Aguas de Manizales.....</i>	91
<i>Figura 30. Rendición de cuentas Aguas de Manizales</i>	96
<i>Figura 31. Principios de RSE según el análisis por procesos en la organización</i>	97
<i>Figura 32. Principios de RSE Aguas de Manizales.....</i>	98
<i>Figura 33. Estrategia empresarial Aguas de Manizales</i>	100
<i>Figura 34. Manual para la práctica de las relaciones con grupos de interés</i>	101
<i>Figura 35. Mapa Grupos de Interés de Aguas de Manizales S.A E.S.P</i>	102
<i>Figura 36. Importancia de los Stakeholders según el análisis por procesos en la organización</i>	106
<i>Figura 37. Importancia de los Stakeholders en Aguas de Manizales</i>	106
<i>Figura 38. Grado de influencia de los Stakeholders según el análisis por procesos en la organización.....</i>	108
<i>Figura 39. Grados de influencia de los Stakeholders en Aguas de Manizales</i>	109
<i>Figura 40. Reconocimiento de la RS e involucrarse con las partes interesadas según el análisis por procesos en la organización.....</i>	112
<i>Figura 41. Materias Fundamentales RSE según el análisis por procesos en la organización.</i>	116
<i>Figura 42. Materias Fundamentales RSE en la organización.</i>	117
<i>Figura 43. Aportes de subsidios, según uso.....</i>	119
<i>Figura 44. Informe de sostenibilidad.....</i>	120
<i>Figura 45. Página Web Aguas de Manizales.....</i>	121
<i>Figura 46. Navegación página web 2017</i>	121
<i>Figura 47. Orientación para la integración de la RSE según el análisis por procesos en la organización</i>	122
<i>Figura 48. Orientaciones para la integración de la RSE en la organización</i>	123
<i>Figura 49. Enfoques de la RSE según el análisis por procesos en la organización.....</i>	125
<i>Figura 50. Enfoques de la RSE en la organización.....</i>	126
<i>Figura 51. Impulsores de la RSE según el análisis por procesos en la organización</i>	128
<i>Figura 52. Impulsores de la RSE en la organización</i>	129
<i>Figura 53. Barreras de la RSE según el análisis por procesos en la organización</i>	131

<i>Figura 54. Barreras de la RSE en la organización</i>	132
<i>Figura 55. Beneficios de la RSE según el análisis por procesos en la organización</i>	133
<i>Figura 56. Beneficios de la RSE en la organización</i>	134
<i>Figura 57. Nivel de integración de la RSE en Aguas de Manizales</i>	138

Introducción

La expresión Responsabilidad Social Empresarial –RSE– ha hecho curso en los campos económico y empresarial en las últimas décadas, porque se refiere a problemas cruciales en las sociedades que producen impactos ambientales y sociales por su actividad. Esto ha suscitado un nuevo pensamiento que permite hablar de ética empresarial como la responsabilidad de las empresas respecto a los posibles efectos de su actividad en el ambiente social y natural. Este pensamiento se concretó en la guía ISO 26000 (2010).

Esta investigación hace parte del macro-proyecto titulado: “Determinación de Brechas Estructurales en la integración de la Responsabilidad Social en empresas de Caldas. Estudio Multisectorial. Fase II-Sector Servicios”, el cual para su desarrollo se establecieron diferentes instrumentos metodológicos basados en la guía ISO 26000, los cuales consideraron enfoques, principios, materias fundamentales, partes interesadas, estrategias de comunicación y de integración de la RSE en la organización.

Estos instrumentos fueron aplicados a diferentes procesos en la empresa Aguas de Manizales S.A.E.S.P con el fin de identificar el nivel de integración de la RSE basados en esta guía internacional. Paralelamente se realizó un análisis de la documentación y reportes de la empresa que llevó a conocer las iniciativas y prácticas en RSE y a establecer una serie de estrategias o acciones que ayuden a mejorar su incorporación en la organización.

1 Planteamiento del problema de investigación y justificación

1.1 Descripción del área problemática

El panorama del sector de agua potable y saneamiento básico, tanto en Colombia como en Latinoamérica, presenta grandes contradicciones. La mayor disponibilidad de recursos de agua dulce en el mundo se concentra en Latinoamérica, pero se tienen grandes limitaciones en materia de accesibilidad: 34 millones de personas no tienen acceso a agua potable y 106 millones no disponen de instalaciones de saneamiento básico (Jouralev, 2015).

Colombia, por su parte, se encuentra en un nivel promedio en el suministro de agua potable en comparación con los otros países de América Latina, pero tiene limitaciones en las instalaciones de saneamiento (Martinez, 2017). Según, la evaluación del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la proporción de personas con acceso a suministros de agua potable pasó de 88,4%, en el 2000, a 91,4% para el periodo 2010-2015; de igual manera, se registró incremento en las instalaciones de saneamiento básico del 69% a 81,1%, respectivamente (ONU, 2016).

Es necesario indicar las brechas estructurales entre las coberturas en las zonas urbanas y rurales, para agua potable son 97% y 74%; mientras para que para saneamiento son 85% y 68%, respectivamente (ONU, 2016). En este caso existen diferencias significativas entre los diferentes departamentos del país como lo expresa el (PNUD, 2015). Las menores brechas se presentan en el departamento de Caldas.

Las estadísticas del Ministerio de Salud sugieren que el 28% de la población rural de Colombia enfrenta una situación crítica por la falta de acueducto, por lo cual, miles de personas consumen agua de pozos y ríos, con riesgo para su salud (MinSalud, 2015).

Aunque se han establecido los Planes Departamentales de Agua y saneamiento –PDA–, que buscan regionalizar la provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado a través de grandes operadores para mejorar la eficiencia, la calidad y la cobertura (Salinas, 2011); aún son inoperantes en muchas regiones del país.

Estos resultados reflejan que Colombia no ha logrado garantizar el suministro de agua potable y saneamiento básico a todos sus habitantes, tal como lo expresa el ODS 6 que busca “Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos” (PNUD, 2015).

En el país, el acceso al agua es un derecho fundamental establecido por la Corte Constitucional de Colombia (Sentencia T-740, 2011): “El derecho de todos de disponer de agua suficiente, salubre, aceptable, accesible y asequible para el uso personal o doméstico”. Desde este punto de vista la provisión de servicios públicos como el agua potable y el saneamiento básico es fundamental en el plan nacional de desarrollo para constituir ciudades amables y sostenibles.

En este sentido, las empresas del sector deben marcar la pauta de la sostenibilidad, entendida esta como un fin superior en el cual convergen los intereses, los deberes y los derechos de la sociedad; de esta manera se fomenta la creación de valor compartido para las comunidades y demás grupos de interés en el marco de la equidad y la competitividad, tal como lo propone la Asociación de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (Andesco, 2014), buscando mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Para lograr la sostenibilidad, las empresas deben comprometerse en aspectos tales como: “Equilibrio en las dimensiones del desarrollo, aportes a las tecnologías para el desarrollo sostenible, construcción proactiva de políticas públicas, visión transversal y articulación con otros sectores, sostenibilidad apoyada en incentivos a la eficiencia y valor compartido y eficiencia global” (Andesco, 2014). Es relevante que las empresas consideren estrategias para proteger los ecosistemas naturales, con el fin de garantizar la oferta hídrica (Andesco, 2014).

Desde este punto de vista, Andesco promueve la aplicación de estándares y guías internacionales para incorporar la RSE, con el fin de garantizar la sostenibilidad; implementar buenas prácticas y facilitar la rendición de cuentas por medio de informes de sostenibilidad. Entre estas guías se destacan la ISO 26000 (2010), Guía internacional de RSE; el Global Reporting Initiative (GRI, 2011); la adopción del Pacto Global (OPM, 2009) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (PNUD, 2015).

No obstante, la implementación de estándares y estrategias de RSE no es sencillo para las empresas prestadoras de servicios; su carácter público o público privado crea barreras que dificultan el involucramiento de los grupos de interés en las decisiones y acciones empresariales. Por otro parte, los múltiples lineamientos y enfoques de RSE impiden su correcta aplicación, tal como lo sugieren Ocampo et al. (2016).

En este contexto, es necesario comprender el nivel de incorporación de la RSE en empresas del sector de agua potable y saneamiento básico, basados en estándares internacionales, de tal manera que se puedan identificar las brechas estructurales y brindar estrategias y lineamientos que les permitan avanzar en el desarrollo sostenible.

Aguas de Manizales S.A.E.S.P es la empresa prestadora de servicios públicos de agua y saneamiento básico en el municipio de Manizales. La empresa tiene como propósito central: “generar desarrollo sostenible por medio de la materia prima de la vida”, para tal fin tiene definida una política general donde se compromete con “la satisfacción de sus diferentes grupos de interés, a través del mejoramiento continuo de los servicios de acueducto, alcantarillado y demás productos y servicios..., bajo principios de responsabilidad social, ambiental y legal”.

Los indicadores de la empresa revelan altos niveles de eficiencia y eficacia en sus procesos tal como se expresa en los informes de gestión (Aguas de Manizales, 2017). Además, la empresa presenta informes de sostenibilidad, bajo la metodología de Global Reporting Initiative GRI, desde el año 2012. Es por tanto, un caso de análisis relevante para identificar logros y limitaciones en materia de RSE.

1.2 Pregunta guía de investigación

¿Cómo es el nivel de incorporación de la guía ISO 26000 de RS en la empresa Aguas de Manizales?

1.3 Justificación

La preocupación actual de la sociedad por generar acciones que vayan a favor de la sostenibilidad, ha sido una de las iniciativas que ha generado mayor impacto en el ámbito socioeconómico y en el entorno ambiental. Por ello, se han construido herramientas que pretenden evaluar el impacto de las acciones de una empresa en el ambiente y en la sociedad. Entre estas herramientas se tiene la guía ISO 26000, que tiene como propósito brindar lineamientos para la incorporación de la responsabilidad social en las organizaciones. Por otra parte, en Colombia, con el apoyo del gobierno de Suiza, se ha logrado avanzar en la elaboración de reportes de sostenibilidad considerando los estándares GRI (Fundación Ideas para La Paz & GRI, 2015).

El cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de los estados y de las empresas públicas y de economía mixta requiere evidenciar los resultados en términos

de sostenibilidad y bienestar de la comunidad. Es así como las empresas de servicios públicos están concentrando sus esfuerzos en desarrollar programas y proyectos de RSE enfocados en tres pilares fundamentales (Findeter, 2017): ampliación de la cobertura de la red nacional, cambio climático y educación; existe además una apuesta por la inclusión de las comunidades en los modelos de negocio. Es así como ANDESCO ha reconocido estos esfuerzos y premiado los programas de RSE en el sector. Aguas de Manizales S.A. E.S.P. ha logrado puestos destacados en materia de RSE a nivel nacional (Dinero, 2009).

Aguas de Manizales S.A. E.S.P. (2017) según su política, “asume la RSE dentro de una cultura organizacional que crea valor compartido con sus grupos de interés a partir de unas prácticas cotidianas que impulsen la sustentabilidad económica, social y ambiental, de manera endógena y exógena en la organización”

Indicadores de gestión que revelen eficiencia y eficacia en la parte técnica, de servicio al cliente y financiera y administrativa, los cuales miden el impacto de la organización. Los indicadores técnicos miden acueducto, tiempo de atención a daños, alcantarillado, continuidad en el servicio y agua no contabilizada. En servicio al cliente tiempo de solución de reclamos, reclamos vs número de suscriptores, cobertura y satisfacción del cliente. Finalmente en la parte financiera y administrativa la eficiencia del recaudo, la cartera, rotación de cartera, eficiencia laboral y subsidios y sobreprecios (Aguas de Manizales, 2016).

En este sentido, analizar el nivel de incorporación de la RSE en la empresa Aguas de Manizales puede develar lecciones aprendidas, impulsores y beneficios de su incorporación que brinden elementos a otras organizaciones para avanzar en el desarrollo sostenible.

Por otra parte, el análisis con los lineamientos de la guía internacional ISO 26000 permite identificar otros aspectos que la organización no haya analizado y oportunidades de mejora, dado que su actuar en RSE está fijado desde la metodología GRI; de esta manera, de esta manera, los resultados de este estudio pueden contribuir a la definición de estrategias y prácticas que conlleven a un mejor involucramiento de las partes interesadas.

Los resultados de este estudio serán además empleados por el macro-proyecto “Determinación de brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de Caldas. Estudio Multisectorial. Sector Servicios”, para análisis sectorial que permitan establecer proyectos de mejora en la gestión; fortalecer las estrategias

competitivas que permitan crear valor compartido, de tal manera que contribuya a mejorar la productividad, la competitividad y la sostenibilidad regional.

Por otra parte, este estudio tiene valor académico dado que se fundamenta en el análisis de caso, el cual permite encontrar lecciones aprendidas y evidencias de las prácticas que facilitan la incorporación de la RSE, desde la gestión empresarial. Estos resultados pueden ser objeto de análisis en el MBA de la UAM y en universidades, donde la RSE se ha tomado como base y guía de la gestión empresarial.

2 Antecedentes

En este capítulo de antecedentes se presenta diferentes experiencias en la incorporación de la RS en empresas nacionales e internacionales, y específicamente en empresas de servicios y para el sector de agua potable y saneamiento básico.

2.1 Aguas de Barcelona

Aguas de Barcelona (2015) es la empresa encargada del manejo de varios acueductos en el mundo. Esta empresa define la estrategia de futuro ligada al desarrollo sostenible (Aigües de Barcelona, 2015), mediante los siguientes compromisos (Figura 2):



Figura 1. Compromisos de Aguas de Barcelona con el Desarrollo Sostenible

Fuente: Aigües de Barcelona (2015)

Con base en estos compromisos, la empresa fomenta la excelencia y la mejora continua en las actividades que desarrolla, partiendo de las necesidades y las expectativas de los grupos de interés. Considera el entorno para ofrecer un servicio integral del ciclo del agua con los más altos estándares de calidad adaptados a las expectativas de los usuarios (Aigües de Barcelona, 2015).

Para esta organización, la RS implica comprender las necesidades de la sociedad, teniendo como principio el respeto y la legalidad, lo mismo que el cumplimiento de las

obligaciones éticas: “La base ética que rige nuestra actividad va más allá del cumplimiento legal y se explicita a través del Código Ético y los valores de la compañía” (Aigües de Barcelona, 2015).

Esta empresa considera el fortalecimiento de la cadena de proveedores mediante el fomento del diálogo activo. Los procesos de selección y evaluación están basados en la equidad y la sostenibilidad, el desarrollo y difusión de los principios del Pacto Mundial y la Responsabilidad Corporativa en la cadena de suministro, tomando como base la sensibilización de la compra con valor social y la contribución al desarrollo de las comunidades locales (Aigües de Barcelona, 2015); es así como el éxito con sus proveedores está fundamentado en las compras locales.

De esta manera, la empresa cumple lo exigido por la ISO 26000: transparencia en la adquisición de las materias primas, manejo de políticas, normas laborales y prácticas justas del marketing responsable y el reporte sobre los impactos sociales, económicos y ambientales a través de toda la cadena de valor (ISO, 2010).

Esta empresa utiliza los indicadores GRI versión 4 (GRI, 2011), que son estándares adoptados por las empresas de la Unión Europea, con el fin de demostrar el compromiso con una economía verde e integradora que garantiza el crecimiento y el desarrollo, protege la salud y el bienestar, crea empleos dignos, reduce las desigualdades, invierte en capital natural y lo preserva (Sánchez, 2016).

2.2 Jalisco Sostenible Cuenca del Río Verde

El caso “Jalisco Sostenible Cuenca río Verde” fue desarrollado para establecer criterios técnicos para tomar decisiones en torno a los conflictos socio-ambientales originados por la construcción de la presa El Zapotillo y su acueducto, en Jalisco, México.

Este proyecto desarrolló la herramienta de Mapeo de Actores Clave –MAC–, para representar la realidad social por medio de esquemas y establecer estrategias de cambio (UNOPS, 2017). De esta manera, se sugiere la posibilidad de identificar factores para actuar bajo el principio de “Acción sin daño” que busca la transformación de los conflictos con una lógica de sostenibilidad (UNOPS, 2017), como sugiere Tapella (2007).

Este proyecto consideró además, el enfoque de los Derechos Humanos en el marco de la gestión integrada de los recursos hídricos, con el fin de lograr una gestión sostenible, con un enfoque diferencial, considerando aspectos de equidad y estricto respeto por los

derechos humanos. Para el proyecto, la RS está enmarcada en el trabajo con los grupos de interés.

2.2.1 Acueducto de Buenos Aires

El acueducto de la región noroeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina, tiene una zona de influencia de más de 73.000 km² y beneficia a cerca de un millón de habitantes. Este acueducto enfrenta algunos problemas como la purificación del agua para eliminar los contenidos de arsénico, los nitratos y la salinidad, que son características de las aguas subterráneas de la región (Min infraestructura Buenos Aires, 2017).

El suministro del agua proviene de una cuenca que no desemboca en el mar, en un lago o en otro río, sino que se infiltra en el subsuelo o se evapora. Esta cuenca tiene pocos espejos de agua dulce que purifiquen el agua en forma natural, pero es la única fuente de agua disponible para el desarrollo de la zona. Para la potabilización del agua, se requieren obras de infraestructura en el río Paraná y cubren una gran extensión (Min infraestructura Buenos Aires, 2017).

Esta empresa tiene como principios rectores la universalidad en el acceso a los servicios, la sustentabilidad de los servicios y la atención especial a la vulnerabilidad sanitaria. Para ello, ha diseñado los siguientes ejes estratégicos (Min infraestructura Buenos Aires, 2017): reducción del déficit de servicios de agua y saneamiento, que considera la ejecución de obras para ampliar los servicios y reducir la vulnerabilidad sanitaria en el territorio; optimización y mejoramiento de la calidad de los servicios sanitarios, que incluye acciones para mejorar la calidad de la prestación de los servicios de purificación del agua y el saneamiento; detección, estudio y ejecución de grandes obras de infraestructura básica, para solucionar los problemas regionales en suministro y calidad del agua; planes directores regionales y fortalecimiento institucional de los prestadores y de los entes provinciales vinculados con la prestación del servicio, cuyo propósito es elaborar planes regionales para desarrollar los servicios.

La empresa es explícita en su atención a la sustentabilidad en la prestación del servicio y centra su atención en los beneficiarios, a quienes desea entregarles un producto de alta calidad pensando en su salud y en su bienestar (Min infraestructura Buenos Aires, 2017).

2.2.2 Acueducto de Bogotá

El acueducto de Bogotá en su actuar se enfoca en los principios del Pacto Global y los ODM. En su informe de sostenibilidad, bajo la metodología GRI, presenta los diferentes indicadores, y su contribución al logro de estas iniciativas de Responsabilidad Social.

GRUPO DE INDICADORES	PACTO GLOBAL	OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO	CAPÍTULO / COMENTARIO	PÁGINA
Estrategia y Análisis			Presentación del Informe y Carta del Gerente	3
Perfil de la Organización			Perfil de la Empresa	4
Aspectos Materiales y Cobertura			Perfil de la Empresa	4
Participación de los grupos de interés			Perfil de la Empresa	4
Perfil de la memoria			Presentación del Informe y Carta del Gerente	3
			Formulario de retroalimentación	90
			Tabla GRI	91
Gobierno			Perfil de la Empresa / Entorno Económico	4 / 15
Ética e Integridad			Perfil de la Empresa / Entorno Económico	4 / 15
Información sobre el enfoque de gestión			Perfil de la Empresa	4
Desempeño Económico			Perfil de la Empresa Entorno Económico	4 / 15
Desempeño Ambiental			Entorno Ambiental	28
Desempeño Social (laboral)			Entorno Social (Interno)	83
Desempeño Social (Comunidad)			Entorno Social (Externo)	55

Figura 2. Indicadores de Sostenibilidad del Acueducto de Bogotá

Fuente: Acueducto de Bogotá (2015)

Para el desempeño ambiental, es clave el objetivo 7 de los ODM: “Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente” mediante la incorporación de los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente (PNUD, 2015).

El acueducto de Bogotá implementó en su entorno ambiental los siguientes objetivos estratégicos: Contribuir a la recuperación y mantenimiento ecológico y participativo del

Sistema Hídrico con un enfoque de sostenibilidad y mejorar el desempeño ambiental en los procesos de la empresa (Acueducto de Bogotá, 2015).

Con los grupos de interés realiza actividades específicas para proteger las cuencas; tiene programa específicos para restaurar los páramos. Efectúan además la evaluación regional del agua, que establece el estado de la oferta, la demanda, la calidad y los riesgos hidrológicos del recurso en las cuencas abastecedoras, como insumo para realizar la gestión integral del recurso hídrico frente a la variabilidad y el cambio climático (Acueducto de Bogotá, 2015).

Estas acciones responden a los lineamientos de la guía ISO 26000, que indica que “Todas las organizaciones son responsables de emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero) y se verán afectadas de alguna manera por el cambio climático (ISO 26000, 2010).

El Acueducto de Bogotá (2015) adelanta actividades internas para manejar indicadores en el uso de los servicios públicos como agua, energía y gestión integral de residuos.

2.2.3 Aguas de Cartagena

Aguas de Cartagena (2015) presenta el informe de sostenibilidad bajo la metodología GRI, pero aborda de manera concisa el cumplimiento de los ODS, donde se resaltan programas y proyectos para cada uno de los objetivos: Fin de la pobreza (ODS 1); Educación de calidad (ODS 4); Agua limpia y saneamiento (ODS 6); Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11); Producción y consumo responsable (ODS 12); Acción por el clima (ODS 13); Vida submarina (ODS 14); Vida de ecosistemas terrestres (15).

Su política de sostenibilidad se basa en los indicadores GRI4, y se propone estar a la vanguardia de este requerimiento a nivel mundial. En la Figura 3, se indica como la empresa integra los principios de la RSE a su actividad diaria, sabiendo que es indispensable su labor para ofrecer garantías de cumplimiento a los grupos de interés. Por ello, Aguas de Cartagena considera importante que estos principios estén alineados con su plataforma estratégica para tener como resultado un direccionamiento responsable:



Figura 3. Objetivos estratégicos de Aguas de Cartagena

Fuente: (Aguas de Cartagena)

El Gobierno corporativo busca un liderazgo que propicie un clima laboral favorable, estimule y promueva el desarrollo y la satisfacción integral del Talento Humano a su cargo, asegure el uso eficiente y responsable de los recursos, gestione los riesgos y fomente una cultura ética de responsabilidad social y ambiental (Aguas de Cartagena, 2015). Esto se observa en las prácticas de responsabilidad social y de control los riesgos, en un modelo adoptado para su gestión integral, que se presenta en la Figura 4:

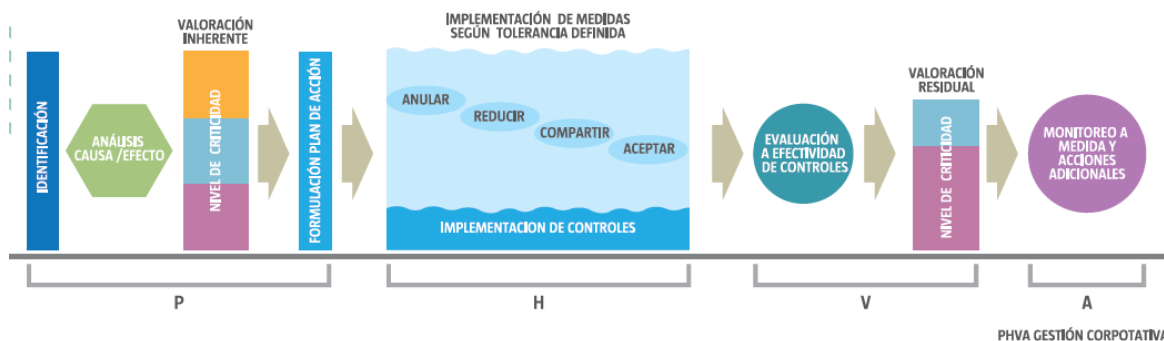


Figura 4. Flujo de prácticas de RSE en Aguas de Cartagena

Fuente: (Aguas de Cartagena, 2015)

En el modelo de Gestión Integral de Riesgos, conviene señalar el énfasis otorgado a los riesgos éticos como es el “fraude”, entendiendo que las categorías son la apropiación indebida de activos, la corrupción y los reportes fraudulentos, que no son fieles a la realidad de la organización y desdibujan su identidad, tal como lo reporta la empresa Aguas de Cartagena (2015).

La ética de su gestión, por lo tanto es un aspecto central en la organización y, para garantizar la probidad, se conformó un comité de ética que “cuenta con un referente de conducta personal y profesional, regulado por el Código Ético, con un alcance para todos los colaboradores, normalizando el manejo de las relaciones internas con los grupos de interés, delimitando los comportamientos individuales y colectivos en sus actividades” (Aguas de Cartagena, 2015, pág. 31).

La Gestión de la RSE, asociada a la línea de acción de la empresa, implica que: “La Gestión Social, que aporta al desarrollo local, fomenta el derecho humano al agua, gestiona su consumo responsable y su sostenibilidad” (Aguas de Cartagena, 2015, pág. 36). El desarrollo de los planes de acción para llegar a los grupos de interés es una prioridad, como se observa en la Tabla 1:

Tabla 1. Grupos de interés y Planes de acción en Aguas de Cartagena

Grupos de interés	Plan de acción
Gobierno Corporativo	Código de Buen Gobierno y Ética Empresarial Revisar Código Ético y Políticas de Conflicto de interés y manejo de la información privilegiada. Política para prevención de delitos y antifraude. Evaluación estructura del negocio para identificar mejoras a nivel de procesos y organigrama.
Clientes y usuarios	Lograr una comunicación efectiva con el usuario de productos, servicios, proyectos y condiciones, mediante el fortalecimiento de los canales de comunicación.
Proveedores y contratistas	Implementar políticas de RSE a nivel de toda la Gerencia Administrativa y transmitirlo a proveedores y contratistas.
Organización interna	Optimizar el Talento Humano para garantizar personal altamente competente, en el marco de un ambiente laboral socialmente responsable, que soporte el desarrollo de los Proyectos Estratégicos de la Empresa.

Sociedad	Desarrollar acciones y procedimientos encaminados a la atención permanente y oportuna de los procesos sociales que respondan a las necesidades o requerimientos de las comunidades, la empresa y los entes de control.
-----------------	--

Fuente: (Aguas de Cartagena, 2015).

La inclusión es un pilar de la estrategia corporativa de Aguas de Cartagena. Es importante indicar que la inclusión se define como la participación de los grupos de interés para conseguir una respuesta responsable y estratégica ante la sostenibilidad (Comite técnico AA1000SES, 2011).

2.2.4 Empresas Públicas de Medellín EPM

Según su informe de gestión de 2016, su propósito es permanecer mediante la contribución al desarrollo de territorios sostenibles y competitivos, lo que produce bienestar y desarrollo con equidad en los territorios donde participan, a través de cinco conceptos (EPM, 2016, pág. 5):

Ser más cercanos a los clientes y usuarios, proveedores y contratistas y gente del grupo EMP.

Mejorar la cobertura en los territorios en los que se tiene presencia.

Cuidar el ambiente con la protección de cuencas hídricas y buscar una operación carbono natural.

Consolidarse a través de proyectos eficientes en procesos y nuevas capacidades requeridas para la organización.

Crecer con prioridad en el desarrollo de proyectos de infraestructura, fortaleciendo la presencia en Urabá y el Oriente de Antioquia

Es por tanto que el éxito de EPM se debe a la permanente comunicación con sus grupos de interés y especial con la comunidad. Esta iniciativa, denominada “circulo virtuoso”, ya que considera a la comunidad lo más importante para tener éxito (López J. , 2005).

Esta empresa es referente a nivel nacional en materia de RSE. En su visión estratégica, su MEGA (Meta Estratégica Grande y Ambiciosa) contempla tres dimensiones: social, ambiental y económica, según los principios de la RSE y de acuerdo con las exigencias GRI, que se describen a continuación.



Figura 5. MEGA Grupo EPM

Fuente: Informe de sostenibilidad CHEC Grupo EPM, 2016

Dimensión social

Esta dimensión comprende el relacionamiento con sus clientes y los usuarios, mediante actividades que permitan entender sus necesidades y preferencias, para idear soluciones que lleven a satisfacer y sensibilizar en el uso de los servicios públicos. Entre estas actividades se destacan algunos programas tales como: Por ti estamos ahí, Líderes Amigos, Unidad de Vida Articulada, Encuentros Formativos, Cuidamundos en tu colegio” (EPM, 2016). Estos programas están enfocados a los jóvenes, las amas de casa, los gestores sociales, entre otros.

Por otra parte, las políticas internas con la gente grupo EPM incluyen capacitaciones para fortalecer las competencias, coaching, beneficios, medición de clima organizacional, entre otros (EPM, 2016).

En relación con los contratistas y proveedores, la empresa establece una estrategia denominada “Ecosistema sostenible de desarrollo de proveedores” que busca aumentar en el corto, mediano y largo plazo la competitividad y la sostenibilidad de las cadenas productivas, por medio de la creación y la consolidación de las relaciones con este grupo de interés.

Un propósito es garantizar el acceso al 100%, en los servicios que preste en los diferentes territorios (EPM, 2016). En este sentido, la empresa cumple lineamientos de la guía ISO 26000 (2010), que puntualiza sobre este aspecto y se refiere al hecho de que si bien el Estado es responsable de garantizar que se respete el derecho a la satisfacción de las necesidades básicas, hay lugares y condiciones en las que el Estado no asegura la protección de este derecho a servicios y suministros esenciales como la electricidad, el gas, el agua, los servicios de agua residuales, el drenaje, el alcantarillado y la comunicación; por tanto, la organización puede contribuir a garantizar este derecho.

EPM ha diseñado varias estrategias para llegar a los sitios más alejados y a la gente de escasos recursos, como ocurre con los servicios prepago, en los que al usuario no se le genera una factura mensual, con recargos adicionales que encarezcan aún más su calidad de vida, sino que sólo paga lo que se consumirá. Por tanto, el grupo EPM busca la universalización de los servicios que ofrece, persiguiendo los ODS.

Dimensión ambiental

El cuidado del ambiente representa una responsabilidad para el grupo EPM, pues el agua es su materia prima para ofrecerles a sus clientes calidad de vida. En consecuencia, tiene a cargo la sostenibilidad de estos recursos, por lo que debe aplicar estrategias que vayan a favor de su preservación; en este sentido sigue lineamientos de la ISO 26000 en los aspectos de “Consumo sostenible”.

Respecto al recurso hídrico, el grupo EMP (2016) ha ejecutado programas para la preservación de las cuencas en la conservación de bosques, recuperación de la vegetación de ribera, restauración forestal, control de la erosión, saneamiento básico rural, protección de nacimientos, fomento forestal, gestión del recurso hídrico y de la biodiversidad, sensibilización ambiental y monitoreo y seguimiento.

Una nueva tendencia en el cuidado ambiental que busca el grupo EPM (2016) está enfocada en “contrarrestar a través de diferentes medidas, las emisiones derivadas de sus

actividades, de tal modo que sea neutral el resultado del balance entre las emisiones generadas y las evitadas o compensadas (pág. 15). Para ello, realiza un inventario de las emisiones resultantes de la actividad de la empresa; luego, mitiga esas emisiones, con la implementación de seis proyectos que ayudan a su reducción: Parque eólico Jepirachí (Guajira), Centrales hidroeléctricas La Vuelta y La Herradura (Antioquia), REDD+ (Antioquia), Central hidroeléctrica Ituango (Antioquia), Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) Bello (Antioquia), Parque eólico Los Cururos (Chile).

En materia de agua y saneamiento, el grupo EPM busca la reducción de las pérdidas técnicas y comerciales, mediante la modernización de varias plantas; el control de los vertimientos de Aguas Residuales no Domésticas (ARnD) y la mejora en la cadena de suministro, a través de la gestión de compras, la homologación de los procesos y la optimización del gasto.

Para lograrlo se apoya en el Gobierno Corporativo que contempla el conjunto de disposiciones prácticas y de medidas que definen el adecuado equilibrio entre la propiedad y la gestión de la empresa, con el fin de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento, los derechos de los inversionistas, la transparencia en la actuación de la empresa y el equilibrado acceso a la información para los grupos de interés (EPM, 2016).

Dimensión económica

Durante el 2016 las empresas del Grupo han enfrentado ambientes económicos y políticos de altibajos que han impactado los resultados de las compañías. Sin embargo, el Grupo alcanzó ingresos por COP 15,854 miles de millones, con un crecimiento del 14%; un Ebitda de COP 4,036 miles de millones, 12% superior al 2015, y un resultado del período de COP 1,866 miles de millones, lo que muestra un incremento del 85%. (EPM, 2016). El negocio de Aguas, por su parte, generó un Ebitda de COP 740 miles de millones con una variación del 29%, explicado por la aplicación del nuevo marco tarifario en Colombia.

2.2.5 CHEC Grupo EPM

La empresa CHEC, de la ciudad de Manizales, está dedicada al negocio de generación y distribución de energía. Esta empresa, como parte del Grupo EPM, maneja los mismos lineamientos basados en la MEGA que resalta aspectos tales como: eficiencia, sostenibilidad e innovación social, ambiental y económica.

En este sentido, el concepto de sostenibilidad es transversal en la estrategia de la organización, pues plantea su crecimiento con base en los criterios de RSE, como se presenta en la Figura 6. Por tanto, el direccionamiento estratégico debe considerar las tres dimensiones para la sostenibilidad de la empresa:

Gestión Social: Garantizando el acceso a los servicios que preste en el territorio donde está presente, al 100% de la población

Gestión Ambiental: Protegiendo 30.750 mil nuevas hectáreas de cuencas hídricas, además de las propias, con una operación de carbono natural.

Gestión Económica: Generando COP \$346.397 Millones de EBITDA (CHEC, 2016).

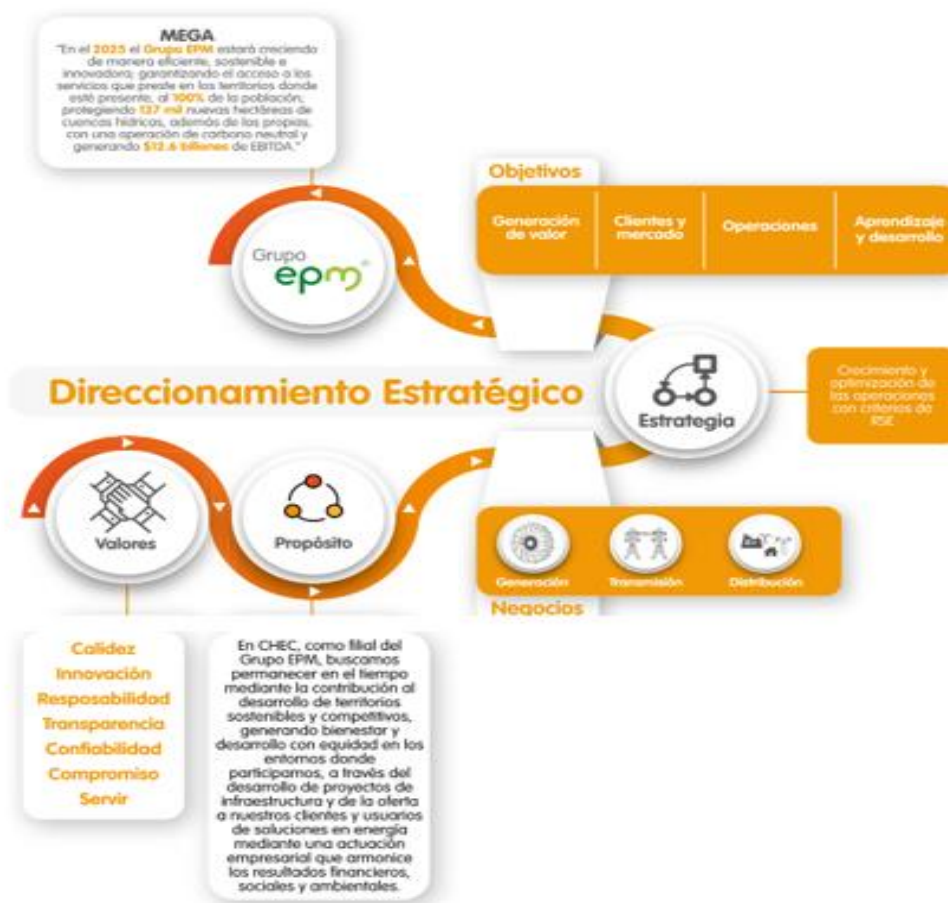


Figura 6. Diagrama de direccionamiento estratégico Grupo EPM

Fuente: (CHEC Grupo EPM, 2016).

En su informe de sostenibilidad, CHEC prioriza la RSE, ligada a los ODS y a los compromisos adquiridos con Pacto Global, y puntualiza sobre la importancia de los grupos de interés (Figura 7) para el desarrollo de la estrategia.

Para la atención a sus grupos de interés, la empresa busca el fortalecimiento de capacidades humanas y organizacionales; la aplicación de mecanismos de relacionamiento que faciliten la mejora en la prestación de servicio de energía; la gestión ambiental integral y el cuidado del medio ambiente (CHEC, 2016).



Figura 7. Grupos de interés de la empresa CHEC Grupo EPM

Fuente: (CHEC Grupo EPM, 2016)

Para CHEC, es indispensable la trazabilidad de las políticas de RSE, con el fin de comprobar que todos sus grupos de interés las cumplan a cabalidad. Por ejemplo, sus contratistas son evaluados bajo esta óptica, y se establecen niveles de riesgo en casos de explotación infantil y trabajos forzados, que vayan en contra de su filosofía; estos lineamientos son explícitos en su código de conducta de proveedores y contratistas.

2.2.6 Consideraciones sobre la incorporación de RSE en empresas de servicios

La revisión de antecedentes permite encontrar elementos comunes de la incorporación de la RSE en empresas de servicios, es así como ellas han acogido los principios de Pacto

Global, los ODM y ODS y la metodología GRI para los reportes e informes de sostenibilidad; por tanto, su promesa de valor no sólo es ofrecer el servicio y darle continuidad, sino también lograr un servicio integral buscando el bienestar de los grupos de interés, en especial de la comunidad.

Según esta revisión, es posible identificar algunas prácticas que efectúan las organizaciones antes analizadas, las cuales son mencionadas en la guía ISO 26000; estas prácticas se consolidan en la Tabla 2.

Tabla 2. Incorporación de prácticas de RSE según la ISO 26000 en las empresas de servicios

Empresas	Prácticas de RSE
Aguas de Barcelona	Diálogo con los grupos de interés; acceso al agua; entorno laboral estable; Desarrollo profesional; Intercambio de experiencias; Alianzas con los proveedores, Demanda de recursos hídricos; economía circular; evaluación del impacto; gestión del riesgo
Jalisco sostenible	Entrevistas con los grupos de interés: organismos estatales y federales, sociedad civil, pobladores afectados.
Acueducto de Buenos Aires	Servicio óptimo sobre el derecho al agua; atención a la sostenibilidad; mesas de concertación, acceso a los servicios públicos
Acueducto de Bogotá	Prevención de la contaminación; uso sostenible de los recursos; mitigación y adaptación al cambio climático; protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitat naturales
Aguas de Cartagena	Prácticas para integrar la RS a la organización, prácticas laborales, participación activa y desarrollo de la comunidad, derechos humanos, identificación e involucramiento de las partes interesadas, comprender la RS en una organización, comunicación sobre la RS, aumentar la credibilidad en materia de responsabilidad, gobernanza en la organización, comportamiento ético.
Grupo EPM	Relacionamiento con el cliente interno y externo; acceso a los servicios públicos; cuidado del ambiente; gobierno corporativo, gestión ambiental, económica y social
Chec	Diálogo con los grupos de interés: empleados, colegas, clientes, dueños, comunidad; Alianzas con los proveedores y el Estado, gestión ambiental, económica y social

Fuente: Elaboración propia.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de integración de la responsabilidad social en la empresa de servicios públicos Aguas de Manizales S.A.E.S.P.

3.2 Objetivos específicos

1. Describir los enfoques de Responsabilidad Social en la empresa Aguas de Manizales S.A.E.S.P.
2. Establecer la relación entre las políticas, prácticas, los valores y los objetivos corporativos, con los principios y materias de la RSE.
3. Identificar los mecanismos de relación utilizados por la empresa con sus grupos de interés.
4. Identificar las estrategias de comunicación y las acciones para la integración de la responsabilidad social.

4 Referente Contextual y Normativo

En este capítulo se aborda el referente contextual del sector de Agua Potable y Saneamiento Básico y el referente normativo; se considera de forma particular los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) y los Planes de Ordenamiento y Manejo de Cuencas (POMCA).

4.1 Sector de Agua Potable y Saneamiento básico

Según el DNP (Superservicios – DNP, 2017), este sector es clave para el crecimiento económico y territorial porque genera condiciones para la expansión de la actividad urbana, comercial e industrial en el territorio nacional. El DNP establece la infraestructura institucional del sector que se muestra en la *Figura 8*.

El informe de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (Superservicios – DNP, 2017) revela que en términos de suministro del servicio de acueducto, el país tiene una cobertura mayor al 84% de la población urbana con continuidades medias de abastecimiento de 23 horas de suministro por día, pero presenta deficiencias por efectos de los índices de agua no contabilizada que está alrededor del 41% y las brechas en la atención rural-urbana.

El promedio de empresas prestadoras por municipio se visualiza en la *Figura 10*; para el departamento de Caldas es de 1.63. Es importante anotar que las diferencias más notorias se presentan en la zona rural, donde el servicio de acueducto se brinda por medio de empresas autorizadas, pero en alcantarillado se tiene soluciones particulares (Superservicios – DNP, 2017).

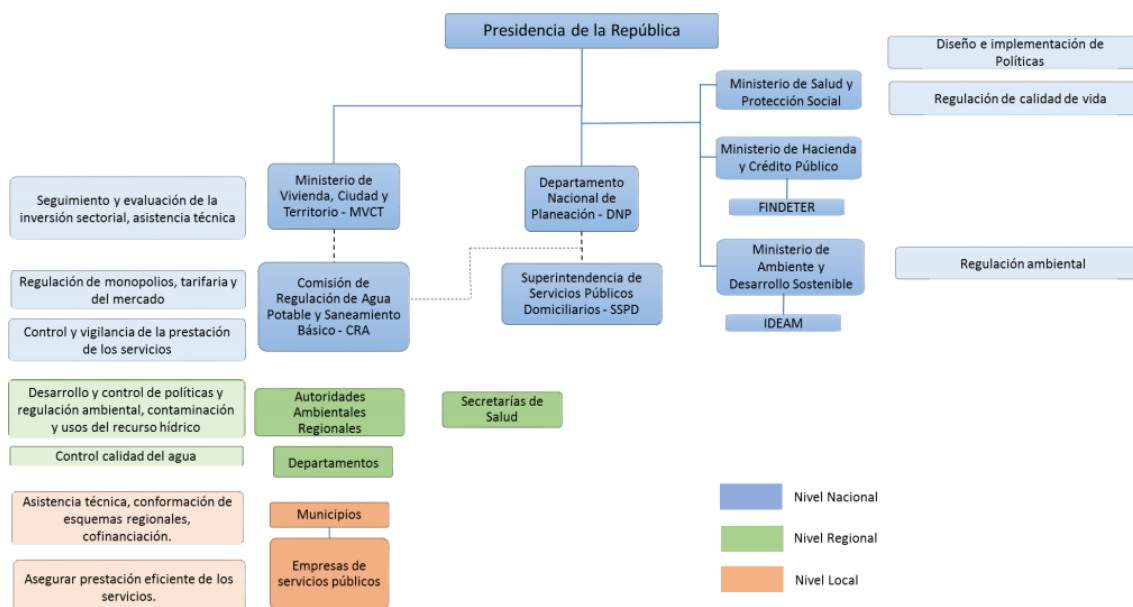


Figura 8. Infraestructura Institucional del Sector de Agua Potable y saneamiento

Fuente: (Superservicios – DNP, 2017)

Las empresas prestadoras de servicios públicos de acueducto y alcantarillado deben garantizar los objetivos del Plan de Desarrollo (DNP, 2015) así:

Garantizar los mínimos vitales y avanzar en el fortalecimiento de las capacidades de la población en pobreza extrema.

Impulsar la planificación, actuación coherente y articulada de los sectores de vivienda, agua potable y saneamiento básico, bajo el concepto de “Ciudades Amables y Sostenibles para la Equidad” en complemento con las acciones estratégicas de movilidad urbana.

Avanzar hacia un crecimiento sostenible y bajo en carbono, así como proteger y asegurar el uso del capital natural y mejorar la calidad y gobernanza ambiental.

Lograr un crecimiento resiliente y reducir la vulnerabilidad frente a los riesgos de desastres y cambio climático.

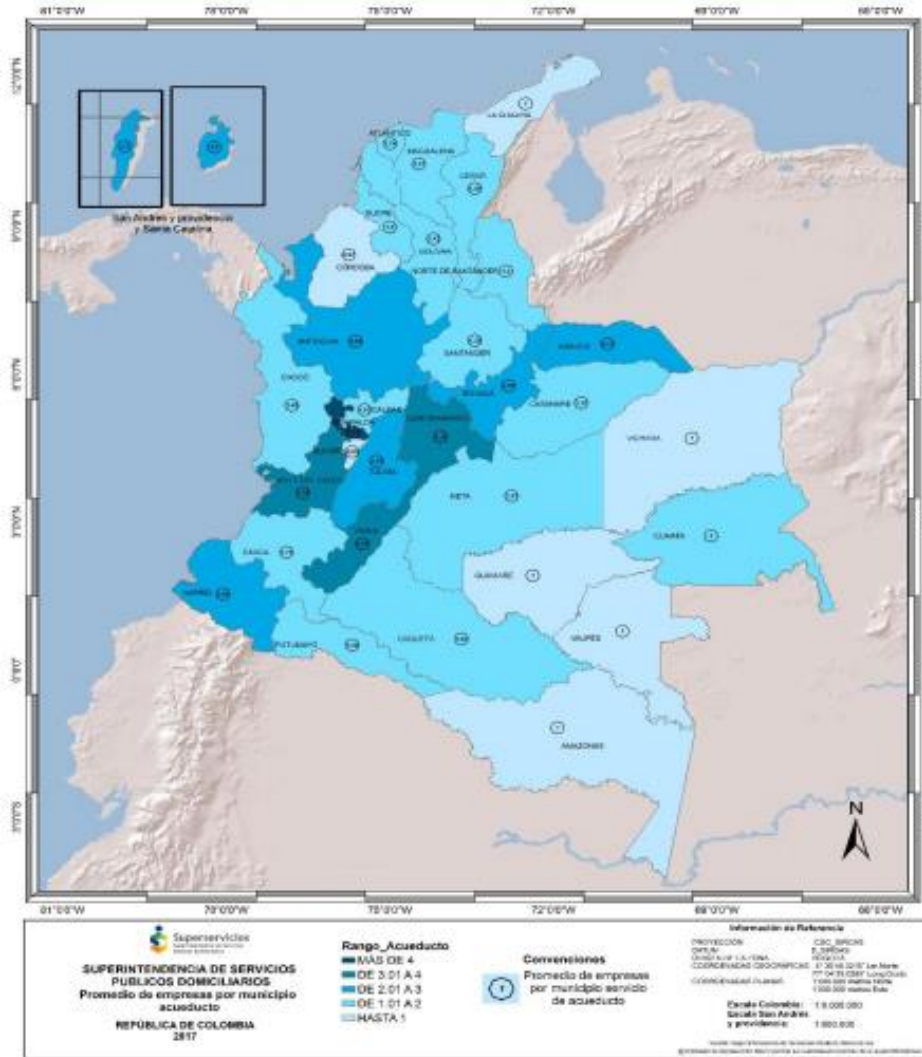


Figura 9. Promedio de empresas prestadoras de servicios de acueducto por municipio

Fuente: (Superservicios – DNP, 2017)

La Ley 142 de 1994 define el servicio público en su artículo 14 como: “la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida las actividades complementarias de captación de agua cruda, el procesamiento, almacenamiento, conducción y tratamiento”.

El planeamiento técnico, institucional y financiero de los sistemas de acueducto en el país, según la SSPD (2017), busca mejorar las condiciones actuales, priorizando, en orden estricto así: aumentar la cobertura, la calidad, la continuidad y la eficiencia de la prestación en términos de control de pérdidas.

El seguimiento y control de calidad del agua se establece por el Decreto 1575 (2007) que obliga a la Vigilancia de la Calidad del Agua Potable en el SIVICAP y al control en el

Sistema Único de Información (SUI). Para tal efecto, se ha definido el Índice de Riesgo de la Calidad del Agua para Consumo Humano (IRCA) basado en las características físicas, químicas y microbiológicas que establece la Resolución 2115 (2007). A nivel departamental, los índices de riesgo se resumen en la *Figura 11*. El departamento de Caldas, en su mayoría, tiene IRCA bajo.

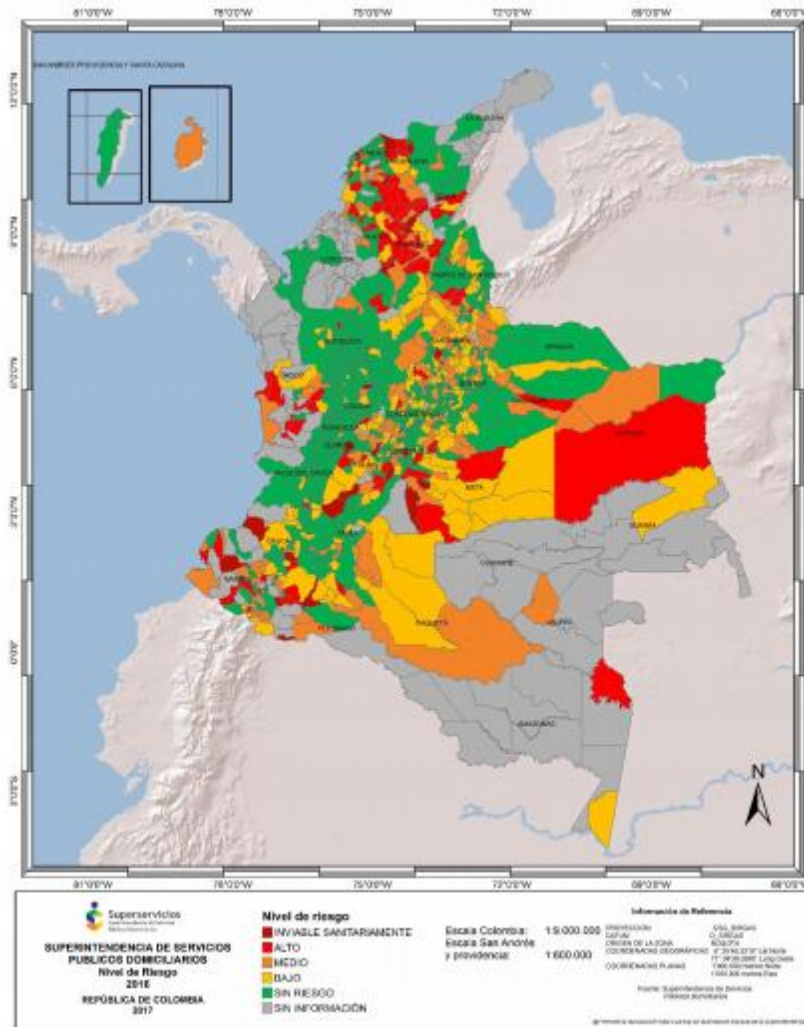


Figura 10. Nivel de Riesgo de la calidad de agua para consumo humano

Fuente: (Superservicios – DNP, 2017).

La cobertura, es uno de los aspectos a los cuales le apuntan las diferentes entidades prestadoras del servicio. Durante el periodo 2010-2015, la proporción de personas que podían acceder a suministros de agua potable aumentó, lo que se tradujo en que 91,4 de cada 100 personas tuvieran acceso, cuando en el 2000 solo 88,4 (de 100) lo tenían. Esto

permitted improving the conditions of citizens who had to walk during long journeys to obtain the resource or who had access to contaminated water sources (Findeter, 2017).

In sanitation, something similar occurred, as it went from 69 percent in 1990 to 81.1% in 2015. This allowed reducing the quantity of untreated residual waters, poured into rivers and oceans.

Nevertheless, despite all these good results, Colombia has not yet managed to reduce the gaps between urban and rural areas of the country (knowing that cities have the advantage). For example, in the urban zone 97 out of 100 people can access water supply, while in the rural zone only 74 (out of 100) do so. The same applies to sanitary improvements, which reach 85.2% in the urban zone, while in the rural zone only 67.9% (Findeter, 2017) *La Figura 11* demonstrates.

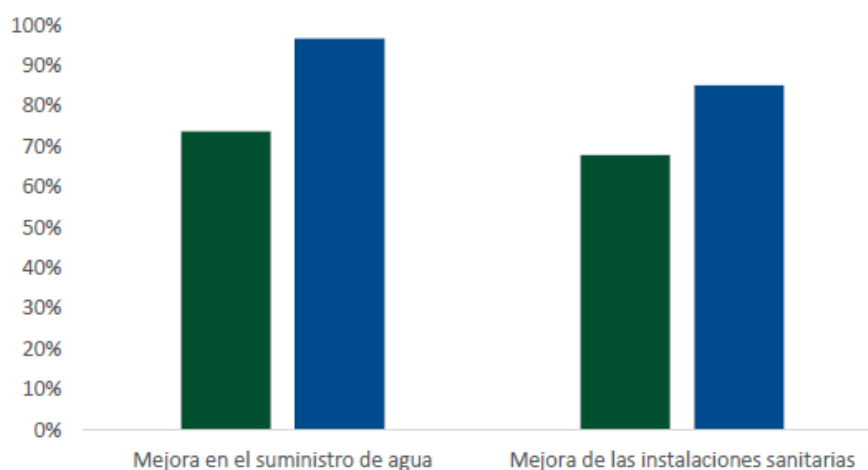


Figura 11. Porcentaje de la población con acceso a mejoras en las instalaciones sanitarias y el suministro de agua para 2015 y dividido por zonas

Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída del Banco Mundial (Findeter, 2017)

Continuity in the service is one of the strategic indicators for the improvement of the sector. The current regulation considers two methodologies for calculating the Continuity Indicator (IC). One is by the Commission for Regulation of Potable Water and Basic Sanitation (CRA), through Resolution 315, which expresses this indicator in percentage (%); and the second corresponding to the joint Resolution 2115 of 2007 issued by the then Ministry of Social Protection and the then Ministry

de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, expresada en horas de servicio al día (h/día).

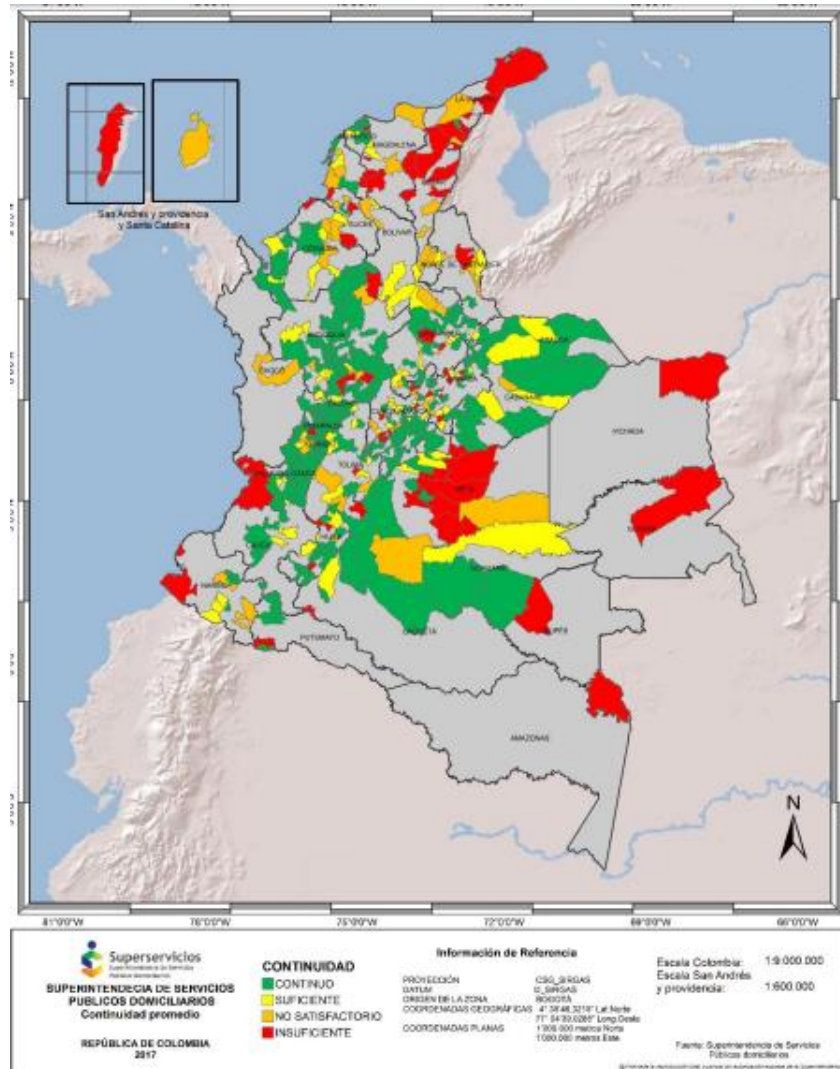


Figura 12. Continuidad promedio 2016

Fuente: SUI

La Figura 12 presenta el comportamiento del indicador en todo el país, observándose que en Caldas el servicio es continuo y suficiente.

Las suspensiones del servicio se establecen en diferentes tipos de acuerdo con los artículos 136, 137, 138 y 139 de la Ley 142 de 1994, y en la Resolución CRA 315 (2005), las cuales se clasifican de acuerdo a situaciones que hacen parte de la operación de los sistemas o condiciones ajenas al prestador, representados en la Tabla 3.

Tabla 3. Clasificación de las suspensiones

Tipo de suspensión	Descripción
Tipo 1	Reparaciones técnicas y mantenimientos periódicos con aviso oportuno a los usuarios
Tipo 2	Racionamientos por fuerza mayor con aviso a los usuarios
Tipo 3	Prevencciones en contra de la inestabilidad de inmuebles
Tipo 4	Suspensiones no programadas, no avisadas
Tipo 5	Suspensiones por no oferta del servicio y no relacionada con ninguno de los tipos de suspensiones anteriores

Fuente: Resolución SSPD 20101300048765 de 2010

La eficiencia del servicio está dada por el porcentaje de pérdidas técnicas aceptables para todos los componentes del sistema de acueducto. Este permite un máximo del 25%, como un indicador de la eficiencia funcional y operativa del sistema, según el Reglamento Técnico del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico - RAS 330 de 2017.

En el momento que este indicador rebase los límites permitidos, debe establecerse un plan de control y reducción de las mismas, que pueden ser mejoradas mediante inversión, gestión operativa y control técnico (Superservicios – DNP, 2017)

De acuerdo a ello, las pérdidas se clasifican en técnicas y comerciales, siendo las primeras pérdidas inherentes a la distribución del agua y las segundas generalmente asociadas a la medición de los consumos, la facturación, la organización y gestión de registros comerciales.

Este balance se logra gracias a la comparación que se da entre el volumen de agua tratada versus el agua facturada, en cada uno de los prestadores del servicio, por lo que en la *Figura 13* que se presenta a continuación, evidencia lo que marca un valor tendencial ponderado del 41% de IANC (Índice de Agua No Contabilizada) a la vigencia 2016.

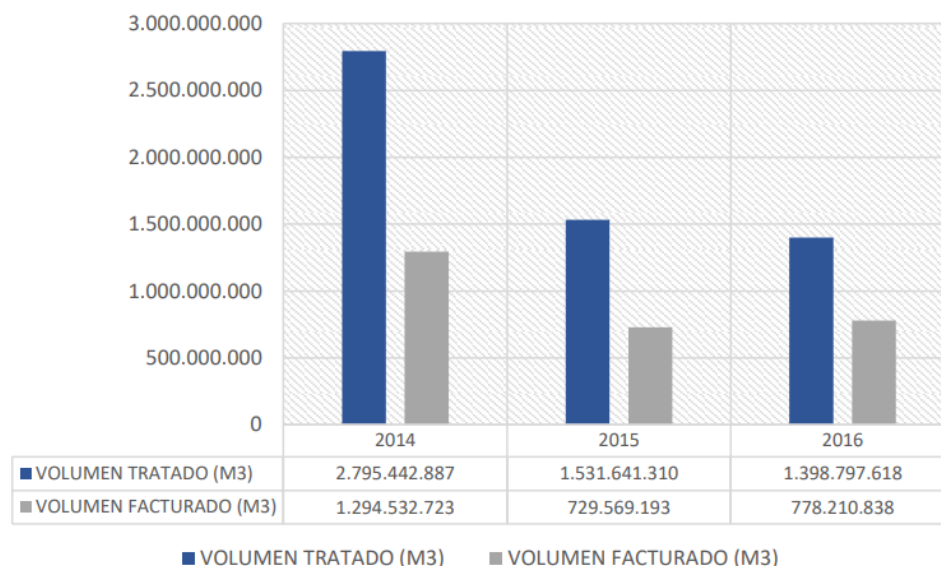


Figura 13. Volumen de agua tratada vs volumen de agua facturada

Fuente: (Superservicios – DNP, 2017)

4.2 Referente normativo

A través de la Resolución 64/292, la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció explícitamente el derecho humano al agua y al saneamiento, reafirmando que un agua potable limpia y el saneamiento son esenciales para la realización de todos los derechos humanos. Con este enunciado, los gobiernos inician una búsqueda de alternativas que permitan ofrecer a sus habitantes este derecho en condiciones suficientes, saludables, aceptables y asequibles.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) estableció la importancia para abordar el manejo del agua como una estrategia de carácter nacional desde una perspectiva ambiental e integral que recoja las particularidades de la diversidad regional y las potencialidades de la participación de actores sociales e institucionales (Minambiente, 2010).

La ley 99 (1993) crea el Ministerio de Ambiente, reordenando el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables.

De acuerdo a ello fue importante para el Estado crear diferentes organismos o entidades que tuvieran como función velar por el cumplimiento de la norma en cada una de las regiones del país. Una de estas son las 33 autoridades ambientales regionales, representadas en las denominadas corporaciones autónomas regionales y corporaciones para el desarrollo

sostenible, que tiene por objeto la administración del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, incluida el agua, de conformidad con las políticas y disposiciones legales que establezca el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Ejecutan políticas, planes, programas y proyectos específicos para manejar, proteger, regular y controlar la disponibilidad, calidad y uso del recurso hídrico, y velan por el cumplimiento de la normativa vigente en la materia (Ley 99, 1993, art. 5).

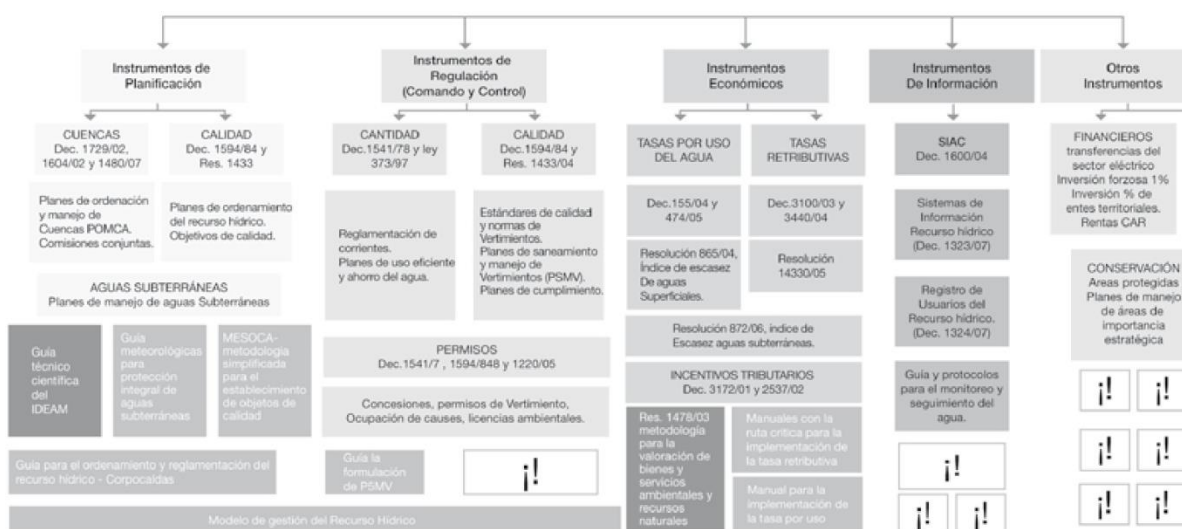


Figura 14. Marco normativo e instrumental actual para la Gestión Integral del Recurso Hídrico

Fuente: (Minambiente, 2010)

Adicionalmente, existen otras entidades del orden nacional que tienen asignadas competencias relacionadas en mayor o menor grado con la gestión integral del recurso hídrico: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Formula, coordina y evalúa políticas y estrategias correspondientes al sector agropecuario, Ministerio de la Protección Social: Dicta la política de salud, que incluye las medidas relacionadas con los riesgos asociados a las condiciones ambientales del recurso hídrico para el consumo humano, Ministerio de Educación Nacional: Coordina la política de educación incluyendo las estrategias en materia de educación ambiental, Ministerio de Minas y Energía: Adopta y desarrolla las políticas para la explotación de minerales e hidrocarburos, así como del desarrollo de energía, incluyendo la hidroeléctrica, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios –SSPD–: Controla, inspecciona y vigila las entidades prestadoras de servicios públicos

domiciliarios, Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico --DIMAR: Dirige, coordina y controla las actividades marítimas, en coordinación con la Armada Nacional y la Dirección General Marítima. - CRA: Ejerce las funciones de regulación tarifaria, de gestión empresarial, de mercados y de monopolios en el sector de agua potable y saneamiento básico

La CRA, tiene su origen en 1994, con la expedición de la Ley 142 de ese año. Esta tiene como como propósito fundamental regular monopolios, promover la competencia, impulsar la sostenibilidad del sector agua potable y saneamiento básico, evitando abusos de posición dominante, garantizando la prestación de servicios de calidad, con tarifas razonables.

4.3 Demanda de Agua Planes de Ordenamiento y de Manejo de Cuencas (POMCA)

Los estudios Nacionales del Agua presentan el análisis de la oferta y demanda del recurso hídrico, considerando en este último caso, la cantidad o volumen de agua usado por los sectores económicos y la población (IDEAM , 2014). La *Figura15* presenta los conceptos asociados a la demanda por el uso del agua; mientras que Figura 16 evidencia los diferentes usos del agua, los cuales generan huella hídrica, que puede medirse por diferentes métodos entre ellos el estándar internacional tales ISO 14046 (ISO, 2014).

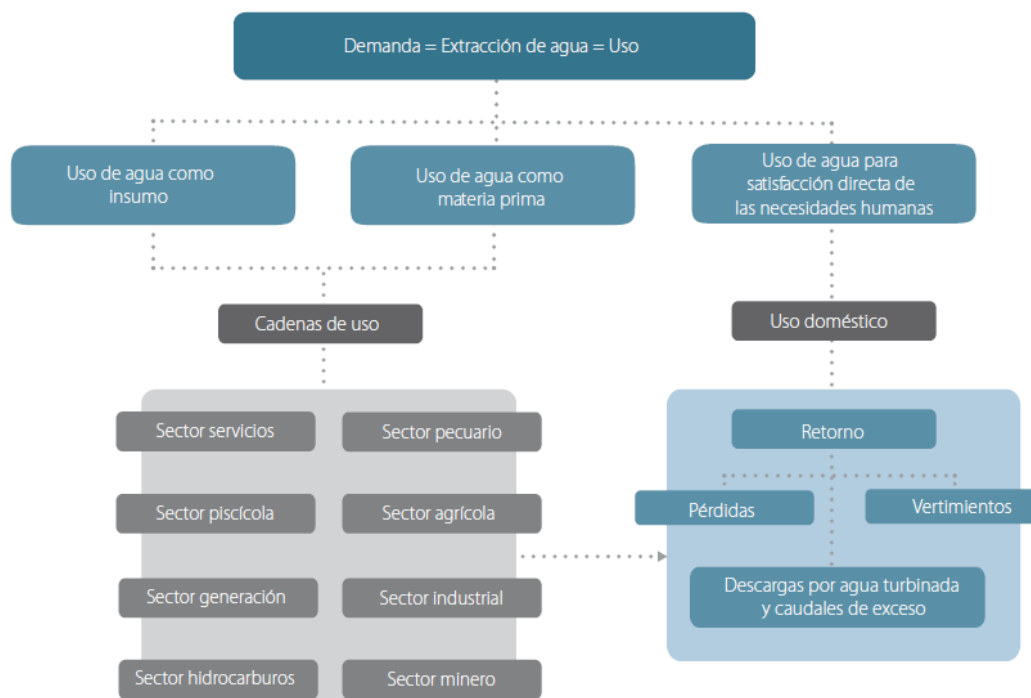


Figura15. Conceptos asociados de la demanda por el uso del agua

Fuente: (IDEAM , 2014)

Obviamente, no se puede desconocer la alta demanda que genera el uso doméstico; no obstante, se buscan diferentes mecanismos de ahorro de agua donde el régimen tarifario y el consumo mínimo reglamentado según la ley 373 de 1997, busca proyectos y acciones que deben elaborar y adoptar las entidades encargadas de la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado, riego y drenaje, producción hidroeléctrica y demás usuarios del recurso hídrico.

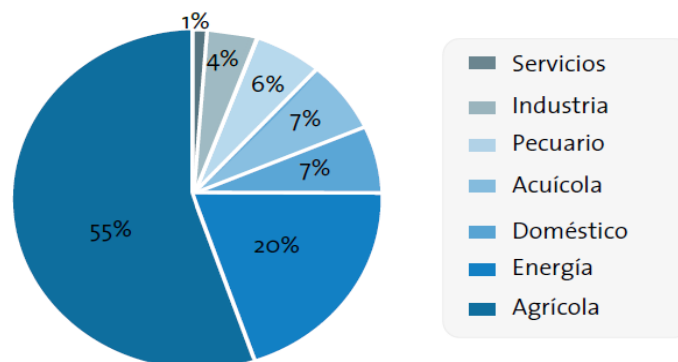


Figura 16. Participación sectorial en la demanda potencial de agua en Colombia.

Fuente (UNESCO, 2015)

Con base en esta situación, las autoridades competentes ven la necesidad de crear estrategias para la gestión del recurso hídrico que involucre a todos los actores, congregándolos en diferentes grupos de interés que tienen similares características.

Las CAR, actualmente, son las autoridades ambientales encargadas de hacer cumplir los lineamientos trazados por el Ministerio, ajustando sus planes, programas y proyectos a las realidades locales. Para el departamento de Caldas, la autoridad ambiental, CORPOCALDAS, es la encargada de vigilar el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio ambiente.

CORPOCALDAS, tras el seguimiento que le hace a las fuentes hídricas, es la delegada para dar los permisos de concesión de aguas a las empresas, entre ellas, las de servicios públicos. Para la Cuenca del río Chinchiná, la Resolución No. 035, febrero 13 del 2008 reglamenta el uso del recurso hídrico en las subcuencas alta, media y baja del río Chinchiná en jurisdicción de los municipios de Villamaría, Manizales, Chinchiná y Palestina.

4.4 Planes de Ordenamiento y de Manejo de Cuencas (POMCA)

Los Planes de Ordenamiento y Manejo de Cuencas –POMCA– son una herramienta de planificación que contribuye a la nueva política de sostenibilidad ambiental adelantada por el gobierno. En esta forma, el decreto 1640 (2012) reglamenta los instrumentos de la planificación, ordenamiento y manejo de las cuencas hidrográficas y los acuíferos. Estos planes:

...son normas de superior jerarquía, que parten de un diagnóstico y terminan en la planificación del uso y manejo sostenible de los recursos naturales en la unidad hidrográfica, con el objetivo de garantizar la cantidad y calidad de la oferta ambiental, requisito indispensable para el desarrollo de las actividades antrópicas y de servicios, éstos se han tomado como articuladores de los demás instrumentos de planificación (Zapata, Barros, & Vallejo, 2012)

Actualmente, en Colombia se han propuesto 60 POMCA, de los cuales 32 están por formular y 28 para actualizar, lo que permite integrar la gestión del riesgo en 15.471.645 hectáreas (13.5% del país), en las que se beneficiarán cerca de 13 millones de habitantes, según la información del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2018).

En el departamento de Caldas el Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca Hidrográfica (POMCA) del río Chinchiná, se constituye en el instrumento orientador para la planificación y gestión ambiental territorial y sectorial. Su formulación se construyó de manera participativa, fue adoptado mediante resolución 411 de octubre de 2016 y ahora el reto es su implementación, la cual requiere de la gestión articulada entre las instituciones y los habitantes del territorio. (Corpocaldas, 2008)

Por consiguiente, el reto planteado a las empresas de acueducto y alcantarillado es alto frente al componente ambiental que regula captaciones y preserva la biodiversidad para promover el uso racional del agua, con el fin de proteger las cuencas abastecedoras.

5 Referente teórico

La teoría referida a la Responsabilidad Social Empresarial es muy variada y tiene muchos matices. Aquí, se ha procurado seleccionar una literatura que presente una perspectiva que se acoja a una función social de la empresa, como lo establece la Constitución Política de Colombia, donde establece que “La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica” (Art. 58). Esta postura de la constitución complementa la perspectiva de supeditar el interés particular al interés público o social. Además, se asume aquí la teoría de los Stakeholders propuesta por Freeman (Freeman, Wicks, & Parman, 2004), puesto que, contrario a la postura de Milton Friedman (1966), la responsabilidad de las empresas no se refiere solamente a los inversionistas, sino a todos los grupos de interés.

En esta perspectiva, se aborda la Responsabilidad Social Empresarial, como un asunto ético, y no solamente de conveniencia circunstancial.

5.1 Concepto de RSE

La RSE sufre un cambio significativo en su objeto de estudio, al pasar de la filantropía al valor compartido (Espinosa, 2015). Esta nueva visión incluye aspectos como los grupos de interés (Freeman, Wicks, & Parman, 2004), el medio ambiente (ONU, 1987), la ética empresarial (2009).

No obstante, se cuestiona el carácter voluntario de las guías y los estándares internacionales para incorporar las iniciativas de Responsabilidad Social (RS) en las organizaciones; pese a no tener el rigor legal necesario, debe darse el compromiso suficiente para crear estrategias, mediante el diálogo permanente con los grupos de interés, que conducen a la incorporación de prácticas de RSE (Sánchez & Gallardo, 2013).

Campuzano y Chacón (2010) acuñan un concepto frente a la RSE como “el conjunto de obligaciones legales y éticas que provienen de las actividades realizadas en el contexto interno y externo de las organizaciones, en relación con las esferas de lo social, lo ambiental, los derechos humanos y laborales” (pág. 6).

Como indica Restrepo (2008), la responsabilidad social “es un medio a través del cual la empresa puede considerar su impacto en todas las partes interesadas, de modo que no es un sustituto de la reglamentación gubernamental o de la política social, sino un complemento.

Por eso, el Estado cumple un papel fundamental en la implementación de la RS, en especial en las empresas prestadoras de Servicios Públicos. Según la ONU:

La obligación de proteger exige que los Estados impidan a terceros que menoscaben en modo alguno el disfrute del derecho al agua...La obligación comprende, entre otras cosas, la adopción de las medidas legislativas o de otra índole que sean necesarias y efectivas para impedir, por ejemplo, que terceros denieguen el acceso al agua potable en condiciones de igualdad y contaminen o exploten en forma no equitativa los recursos de agua, con inclusión de las fuentes naturales, los pozos y otros sistemas de distribución de agua (ONU, 2003, pág. 10).

Por su parte, la normatividad nacional establece obligaciones en materia de RSE. Los estudios realizados por la Universidad Autónoma de Manizales (Martínez, 2014) sugieren que las normas colombianas obligan a un alto nivel de incorporación de las prácticas de RS a las empresas del Estado. Según Martínez (2014), si se considera la guía ISO 26000, el nivel de incorporación en promedio es del 83% en las empresas públicas y solo se tiene un 17% para acciones voluntarias, enfocadas especialmente en actividades o programas que benefician las comunidades.

Por esto, las empresas de acueducto y alcantarillado adelantan prácticas obligatorias de RSE para garantizar la sostenibilidad de los servicios que prestan a la comunidad y de la mano del Estado, forjan estrategias y acciones que permitan el uso adecuado de los recursos naturales, con la supervisión de los entes de vigilancia y control. De esta forma, el objetivo de las empresas prestadoras del servicio no es únicamente proveer agua potable, sino también garantizar la sostenibilidad, la calidad y la continuidad, fundamentados en la ética empresarial. Dado que la responsabilidad social es una dimensión de la ética empresarial, como lo propone Cortina (2009).

Ferrer y Martínez (2006) plantean el concepto de responsabilidad social según las concepciones éticas; asumen que la adopción de una posición ética por la empresa consiste en el libre y activo compromiso de resolver los problemas de desarrollo de la sociedad y construirla como una comunidad democrática, sustentable y solidaria. Desde esta perspectiva ética, la actuación de las empresas tiene repercusiones en los grupos de interés. En este sentido, la RS pretende orientar la acción humana para obrar racionalmente (Crespo, 2003), con estos grupos de interés, en función del bienestar de la sociedad. Por lo

tanto, las instituciones están llamadas a producir esta racionalidad y formalizar las leyes, políticas y estándares de actuación ambiental y social.

Ostrom (2000) plantea esta necesidad, especialmente en una sociedad capitalista y consumista, donde se abusa de los recursos de una manera indiscriminada. Por ejemplo, “cuando el uso tradicional “individual” de tales recursos por los miembros de una población se encuentra amenazado por injerencias externas demasiado poderosas para la respuesta individual, lo más “racional” es precisamente emprender una acción grupal” (Ostrom, 2000).

El desarrollo de la ética, frente a la perspectiva deontológica individual kantiana (Kant, 1788/1981), ha derivado en una perspectiva que privilegia el bien común sobre el bien individual; en consecuencia, se busca proteger los recursos del planeta, en beneficio de la humanidad, antes que garantizar los intereses de los dueños del capital. Ahora bien, en materia de *servicios públicos*, con mayor razón se privilegian los derechos colectivos y del ambiente sobre los derechos individuales (CP, 1991, art. 58).

Para que un bien sea común “todos los individuos que componen un cuerpo social están llamados a gozarlo y compartirlo” (Vélez, 1951, pág. 15). En esta forma, el Bien Común es la dimensión social y comunitaria del bien moral, “el bien de todos los hombres y de todo hombre” (Melé, 1992, pág. 56). Desde esta perspectiva, se ha desarrollado una concepción de la RSE fundada en el bien común y relacionada con el criterio de responsabilidad hacia los grupos de interés (Vélez, 2011). Es así como, Server y Villalonga (2005), la RS implica una reconciliación entre la comunidad y la empresa, mediante la generación de valor en busca del bien común.

El Libro Verde que es una declaración de la Comisión Europea (CCE, 2001), para la defensa del ambiente, define a la RS como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (pág. 7).

La Comisión Europea actualizó el concepto de RSE (CCE, 2011) así:

Responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. En ella se enmarca que la responsabilidad social pretende como objetivos maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la

sociedad en sentido amplio así como identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. (CCE, 2011)

De esta manera, la RSE ofrece una nueva alternativa de competir con sentido ético, pues está concebida como la transferencia de valor a la sociedad, de tal forma que este valor, en el mediano o largo plazo, sea una fuente de ventaja competitiva (Aguilera & Puerro, 2012).

En América Latina, la RS ha sido fuente de controversia, por los diversos enfoques organizacionales. En algunas empresas se ha asumido como filantropía (Alves, Reficco, & Arroyo, 2014); mientras que otras han evolucionado a conceptos de valor compartido (Porter & Kramer, 2011), mediante la adopción de estándares internacionales.

La RSE es cada vez más común entre los empresarios de Latinoamérica (Correa, Flynn, & Amit, 2004), gracias a su evolución y a la posibilidad de implementar guías y estándares que facilitan su adopción y la definición de indicadores de mejora continua. La *Figura 17* presenta el nivel de integración de la RSE en diferentes sectores en empresas latinoamericanas.

Benedicte Bull (2004) agrega que, en las empresas latinoamericanas, la RSE debe ser una herramienta de competitividad y desarrollo, de modo que las prácticas para evitar el daño y promover el bienestar de los grupos de interés deben ser incluidas como parte de la estrategia corporativa. En esta forma, se crean ventajas frente a los competidores, con el consiguiente crecimiento esperado por sus accionistas. Estos no deben concebir sus beneficios solo bajo el paradigma de la acumulación de activos, sino también en relación con el denominado “crecimiento bueno” basado en la incorporación de la RSE.

Según Aguilera y Puerro (2012), el “crecimiento bueno” se caracteriza porque es rentable, orgánico, diferenciado, sostenible y crea valor para el accionista. De esta manera, la sostenibilidad cuestiona los modelos de desarrollo que se orientan especialmente hacia el crecimiento económico, industrial y tecnológico, lo que implica altos costos sociales, económicos, culturales y ambientales, por el consumo y el manejo indiscriminado de los recursos (Rueda, 2014).

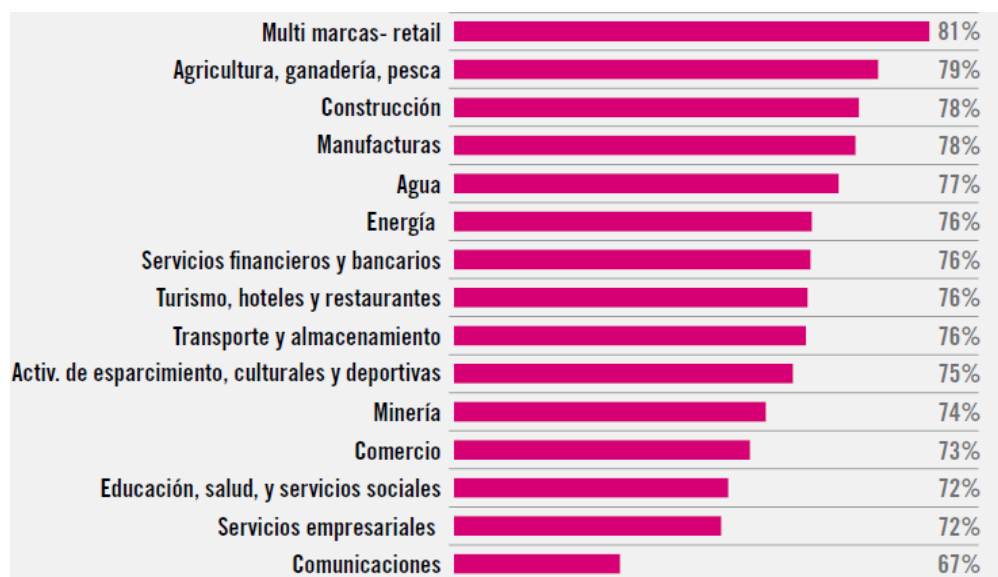


Figura 17. Nivel de RSE de empresas Latinoamericanas

Fuente: (Kowszyk, Covarrubias, & García, 2011)

El concepto de “crecimiento bueno” implica una revolución en la forma de pensar los lineamientos éticos, que incluyen principios, valores y patrones de conducta organizacionales (Herrera, 2005).

No obstante, se ha objetado que el concepto de la responsabilidad es del empresario y no de la empresa, pues, según la ética clásica, son las personas quienes actúan éticamente, de modo que son ellas a quienes pueden imputársele las actuaciones contrarias al bien común y no a los entes colectivos. Al menos, este es un tema de discusión que abre Nozick (1995) con un horizonte jurídico respecto a la responsabilidad de las acciones que puedan ser contrarias a una norma. El sistema jurídico norteamericano, por ejemplo, habla de responsabilidad vicarial, en la que la entidad es responsable de las acciones de sus miembros, como si fuera un garante o un fiador de las acciones de sus directivos y sus empleados (Bernate, 2015). Por otra parte, García Caveró (2005), en el campo jurídico, observa que se ha desplazado la responsabilidad de los comerciantes individuales a las empresas.

Por ello, la RS empieza cuando la dirección de la empresa está comprometida y busca la contribución al desarrollo sostenible, lo cual implica adoptar una nueva ética en su actuación en relación con la naturaleza y con la sociedad, considerando el interés común como prioritario (Rueda, 2014).

Con este nivel de compromiso, la RSE hace parte de la cultura corporativa y debe coordinarse por la alta gerencia. Por eso, es una visión sistémica que requiere el compromiso de toda la organización, de tal manera que se puedan planear y desarrollar prácticas orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de los integrantes de la organización y los grupos de interés (Schvarstein, 2015).

5.2 Objetivos de desarrollo del nuevo milenio

Los objetivos del nuevo milenio se definen como las metas cuantificadas y cronológicas, fijadas para luchar contra uno de los flagelos más grandes que ha dejado la modernidad *la pobreza*. Esta es causa de enfermedades, hambrunas, falta de vivienda adecuada, falta de educación, exclusión social y carencia de sostenibilidad ambiental. Por eso, los estados y muchas organizaciones se dieron a la tarea de revisar este declive de la sociedad y esta consecuencia de la globalización, por lo cual se propuso enmarcar los mayores problemas del mundo y empezar una batalla en contra de la pobreza, lo que origina responsabilidades a la sociedad, las empresas y los estados.

La inclusión hace parte de los planes operativos de los Estados y de las organizaciones en la actualidad, donde los objetivos de desarrollo del milenio son una preocupación por ser parte prioritaria del desarrollo económico, por lo cual es necesario que sus organizaciones sean sostenibles, competitivas y protectoras del medio ambiente (Rojas & Olaya).

La definición de sostenibilidad es dado por las Naciones Unidas como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer las suyas propias” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987)

Resaltar el ambiente como único campo de sostenibilidad excluye a las personas como los principales actores de la actividad empresarial, al igual que las excluye de la responsabilidad en el impacto de su actividad. Esta exclusión ha sido por mucho tiempo, una preocupación que busca disminuir las diferencias entre los pobres y los ricos, que implica exclusiones y desigualdades en aspectos como el acceso al agua potable y el saneamiento, lo que deriva en no tener alguna preocupación por el cuidado del medio ambiente si deben procurarse lo mínimo para subsistir.

...el desarrollo humano, es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo, trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus

posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran. (PNUD, 2015, pág. 10)

Por lo tanto, *Figura 18*, se enmarcaron ocho objetivos referentes a la erradicación de la pobreza, educación, igualdad entre los géneros, reducción de la mortalidad infantil y materna, combatir el VIH/sida, cuidar el medio ambiente y fomentar el desarrollo. A cada uno de ellos se le asignaron metas con indicadores totalmente medibles.



Figura 18. Objetivos desarrollo nuevo milenio

Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia (PNUD, 2015, págs. 11-12).

La Declaración del Milenio proviene de un pacto entre los principales protagonistas económicos del mundo. Los países pobres prometieron mejorar sus políticas y su gestión de gobierno y aumentar la rendición de cuentas ante sus propios ciudadanos. Los países ricos prometieron proporcionar los recursos. Dado que el compromiso de alcanzar los objetivos se contrajo al más alto nivel político. Por primera vez, los gobiernos están comprometidos con su consecución, incluso los ministros de comercio y economía que tienen en su poder las cuentas del mundo. Y las principales instituciones financieras internacionales (el Banco Mundial, el FMI, los bancos regionales de desarrollo, y los miembros de la Organización Mundial del Comercio) declararon expresamente que ellas también serán responsables por la consecución de los Objetivos (Robles, 2007).

Cada uno de los objetivos está determinado por metas, visibles en indicadores que pueden medirse y verificarse, con el fin de que estos se puedan llevar a cabo y creen compromisos de las entidades y las autoridades:

Todas las metas son necesarias para llevar a cabo el objetivo planteado en los eventos, donde se pactan compromisos indispensables para que se dé un completo balance entre medio el ambiente y la sociedad. No obstante, pese a que todos son importantes, las empresas de acueducto y alcantarillado han encontrado que deben realizar un análisis cuidadoso de los objetivos que deben alcanzar, puesto que son ellas unas de las principales fuentes para lograr un efectivo cumplimiento:

La cobertura y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento incide directamente en la morbilidad y mortalidad por las enfermedades infecciosas llamadas “hídricas” afectando particularmente a la población infantil y las personas en condiciones de vulnerabilidad. Así mismo contribuye de forma significativa en la lucha contra la pobreza e indigencia, el fomento de la inclusión y la paz social, la promoción del desarrollo económico y la protección del medio ambiente. El aumento de la cobertura contribuye a la estabilidad política y la cohesión social, mejora la inserción de las economías nacionales en los mercados globalizados de productos agrícolas y pesqueros, y abre nuevas oportunidades para el desarrollo del turismo (Ferro, 2013).

El compromiso es alto si se analiza el impacto generado por la prestación del servicio, la continuidad y la cobertura. Una población que cuenta con agua potable no sufre muchas enfermedades ni padecen de mortalidad infantil por Enfermedad Diarreica Aguda; se mejoran las condiciones de vida de las mujeres, pues son ellas quienes deben suplir la necesidad del agua y caminar grandes distancias para traerla hasta su casa.

Otro impacto que buscan los objetivos del milenio se refiere al sector financiero, que está orientado por criterios de eficiencia económica, y se le pide que trabaje por la igualdad en el tratamiento tarifario, la solidaridad y la redistribución.

Se ha creado un sistema en el que los estratos altos y las empresas ayudan a los estratos bajos a pagar las tarifas de suministro de agua (IANAS - UNESCO, 2015). Es competencia de los gobiernos crear estrategias institucionales y regulatorias para brindar bienestar social y obligar a que los proveedores de bienes y servicios relacionados con el agua sean eficientes y cumplan con las necesidades de sus clientes (López A. C., 2010).

En muchos países, este es un problema crítico que se refleja en el desfinanciamiento crónico de los servicios, las bajas coberturas en los sectores pobres y el encarecimiento de

la provisión. En estos casos, las tarifas están contenidas por la escasa capacidad de pago, lo que incide en una gestión ineficiente.

Por otra parte, cuando hay subsidios, estos están orientados a la oferta, produciéndose subsidios cruzados, con sus negativas consecuencias respecto a la eficiencia, la equidad y la competencia. Los elementos señalados conforman un verdadero círculo vicioso que empuja a una baja calidad del servicio (Peña & Solanes, 2003).

Los objetivos de desarrollo van de la mano con el quehacer de las empresas de servicios públicos, que deben tener un adecuado cumplimiento en la prestación del servicio, en su calidad, en la cobertura y en la responsabilidad que tiene con las aguas residuales, que es un tema al cual no se le ha prestado la atención necesaria y requiere acción inmediata.

5.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Según el PNUD (2016), los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– se crearon en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012, y fueron establecidos por las Naciones Unidas en 2016. Su impulso fue encargado al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–, que es el organismo de la ONU para impulsar el desarrollo en el mundo. Los objetivos se presentan a continuación en la *Figura 19*



Figura 19. Objetivos desarrollo sostenible

Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible, (PNUD, 2015)

Estos objetivos fueron planteados para cumplirse en un plazo de quince años, y fueron suscritos por más de 170 países del mundo. Los ODS se pusieron en marcha en enero de

2016 y seguirán orientando las políticas y la financiación del PNUD durante los próximos 15 años. En su calidad de organismo principal de las Naciones Unidas para el desarrollo, el PNUD está en una posición única para ayudar a implementar los Objetivos a través del trabajo de los países suscritos (PNUD, 2015).

Para este trabajo, los ODS implican propósitos globales que coinciden con los principios de la ISO 26000 y de los indicadores GRI. La gran diferencia consiste en que los ODS pertenecen a la esfera pública global, a la cual están adscritos la casi totalidad de los estados del mundo, mientras que la guía ISO y los GRI son expedidos por la esfera privada, cuyo propósito es la regulación de las empresas, con fines de calidad de los productos, del cumplimiento de ciertos requisitos para la producción y los servicios, en arreglo a una ética empresarial.

En cambio, los ODS son propósitos mundiales para solucionar los principales problemas de todos los países, incluyendo los asuntos del calentamiento global, de la contaminación de las aguas submarinas, la construcción de la paz y la prevención de desastres (PNUD, 2015).

5.4 Guía ISO 26000

La guía ISO 26000 (2010) es una especie de código ético de Responsabilidad Social Empresarial que busca difundir criterios para el diseño y la práctica de proyectos que puedan tener algún impacto ambiental y para asumir la responsabilidad con quienes trabajan en las empresas (Campuzano & Chacón, 2010). La guía pretende, además, servir como lineamiento para aplicar la RSE en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, que afrontan:

El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y las operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos (De la Cuesta & Valor, 2003, pág. 7)

Esta norma incluye el respeto de los derechos humanos y del ambiente, y se alinea con las guías ISO 14001, sobre el ambiente, OHSAS 18001, sobre seguridad y salud laboral, y la ISO 9001 1995, sobre calidad. El propósito fue ofrecer un código integral y no fragmentado, como se encontraba anteriormente.

La norma plantea siete principios básicos: responsabilidad; transparencia; ética; enfoque *multistakeholder*; respeto a leyes y normas; respeto a normas internacionales de comportamiento; y respeto a los derechos humanos. Y define siete elementos contextuales: gobierno organizacional; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas operativas justas; temas relacionados con el consumidor; y fomento del desarrollo económico de las comunidades locales (Vintró, Comajuncosa, & Tristany, 2009).

La tendencia mundial exige a las organizaciones mayor compromiso con los impactos producto de su actividad, de modo que puede ganarse cierta reputación al cumplir estas recomendaciones de la norma. De esta manera, las empresas ganan ventajas competitivas, capacidad para atraer trabajadores, miembros de la organización y clientes, motivación y compromiso de los empleados, relaciones con los grupos de interés y buena percepción de los inversionistas. De acuerdo con esto, se menciona en la Tabla 4, la descripción de los capítulos de la norma, lo cual da un panorama general de lo que se debe tratar:

Tabla 4. Capítulos de la norma

Título del capítulo	Número del capítulo	Descripción de los contenidos del capítulo
Objeto y campo de aplicación	Capítulo 1	Define el objeto y campo de aplicación de esta Norma Internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.
Términos y definiciones	Capítulo 2	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la responsabilidad social y para el uso de esta Norma Internacional.
Comprender la responsabilidad social	Capítulo 3	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de responsabilidad social, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. El capítulo incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de esta Norma Internacional.
Principios de la responsabilidad social	Capítulo 4	Introduce y explica los principios de la responsabilidad social.
Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Capítulo 5	Aborda dos prácticas de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de una organización de su responsabilidad social; y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización.
Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Capítulo 6	Explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados (véase la Tabla 2). Para cada materia fundamental, se proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, los principios y las consideraciones relacionados y las acciones y expectativas relacionadas.
Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	Capítulo 7	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la responsabilidad social de una organización, la integración de la responsabilidad social en toda la organización, la comunicación relativa a la responsabilidad social, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la responsabilidad social, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en responsabilidad social.
Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social	Anexo A	Presenta un listado no-exhaustivo de iniciativas y herramientas voluntarias relacionadas con la responsabilidad social, que abordan aspectos de una o más materias fundamentales o de la integración de la responsabilidad social en toda la organización.
Abreviaturas	Anexo B	Contiene las abreviaturas utilizadas en esta Norma Internacional.
Bibliografía		Incluye referencias a instrumentos internacionales reconocidos y Normas ISO que se referencian en el cuerpo de esta Norma Internacional como fuente de consulta.

Fuente: (ISO 26000, 2010).

Esta guía pretende orientar a las organizaciones en la aplicación sobre la responsabilidad social empresarial, por lo cual ha ganado de los grupos de interés que ejercen presión en las instituciones para que sean transparentes con la publicación de sus informes, que deben ajustarse a los lineamientos de la guía.

Según la definición de la guía es: “Objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias

expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente” (ISO 26000, 2010).

Rendición de cuentas: Una organización debe rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía o el medio ambiente. Esta se convierte en una obligación para la dirección para tener que responder ante las autoridades competentes en relación con las leyes y regulaciones.

Transparencia: Una organización debe ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente. Este no exige que la información protegida por derechos de propiedad se haga pública.

Comportamiento ético: Una organización debería tener un comportamiento ético, basándose en los valores de la honestidad, integridad y equidad.

Respeto a los interés de las partes interesadas: Una organización debería respetar, considerar y responder a los interés de sus partes interesadas: dueños, clientes, socios, integrantes, otros individuos o grupos.

Respeto al principio de legalidad: Una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio, siendo este la supremacía del derecho en cuanto a que cada individuo u organización no está por encima de la ley y que los gobiernos también están sujetos a ella.

Respeto a la normativa internacional del comportamiento: Una organización debería respetar la normativa internacional del comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad.

Respeto a los derechos humanos: Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad (ISO 26000, 2010).

Por lo tanto, como lo mencionan Bustamante y Prieto en un artículo sobre RSE:

El paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial se constituye en un marco de la política social que posibilita implementar con liderazgo estratégico y cultura organizacional y marcadas políticas públicas que garanticen reducir paulatinamente los altos índices de pobreza, el analfabetismo, la extrema desigualdad, las diversas formas de discriminación, la marginación socioeconómica y la exclusión social (Bustamante & Prieto, 2014, págs. 7-8).

O, como lo define Walter Andía: “es una norma internacional que ofrece una guía para integrar la responsabilidad social en todo tipo de organizaciones, con el fin de ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible” (Andía, 2015, pág. 57).

Para aproximarse al concepto de sostenibilidad, se debe asociar el concepto de grupos de interés, pues, estos determinan el resultado de las decisiones en pro o en contra de la RSE, como beneficiados o perjudicados. Como lo cita la norma:

Comprender como los individuos o grupos se ven, o pueden verse afectados, por las decisiones y actividades de la organización, hará posible identificar los intereses que establecen una relación con la organización. Por lo tanto la identificación de los impactos con sus decisiones y actividades por parte de una organización, facilitará la identificación de la mayoría de sus partes interesadas (ISO 26000, 2010).

El principio 4, describe con detalle el respeto a los intereses de las partes, descritos en la Figura 20, donde es necesario determinar aquellos grupos internos y externos que giran en torno a la empresa, cumpliendo con las tres dimensiones: social, ambiental y económica.

Sin embargo, es preciso comprender que los grupos se rigen por sus propios intereses, por lo que debe darse un diálogo permanente entre la empresa y estos grupos para definir los valores y los intereses comunes, y que se presenten de un modo transparente.

No obstante, no se pueden desconocer los intereses de particulares que buscarán su propio beneficio. El impacto producido en el empleado por la actividad de la empresa se suele compensar con estímulos económicos y, por lo tanto, se usa negociar en este terreno cuando la actividad afecta a un trabajador de la empresa que padece algún deterioro en su salud causado por su labor en la organización.

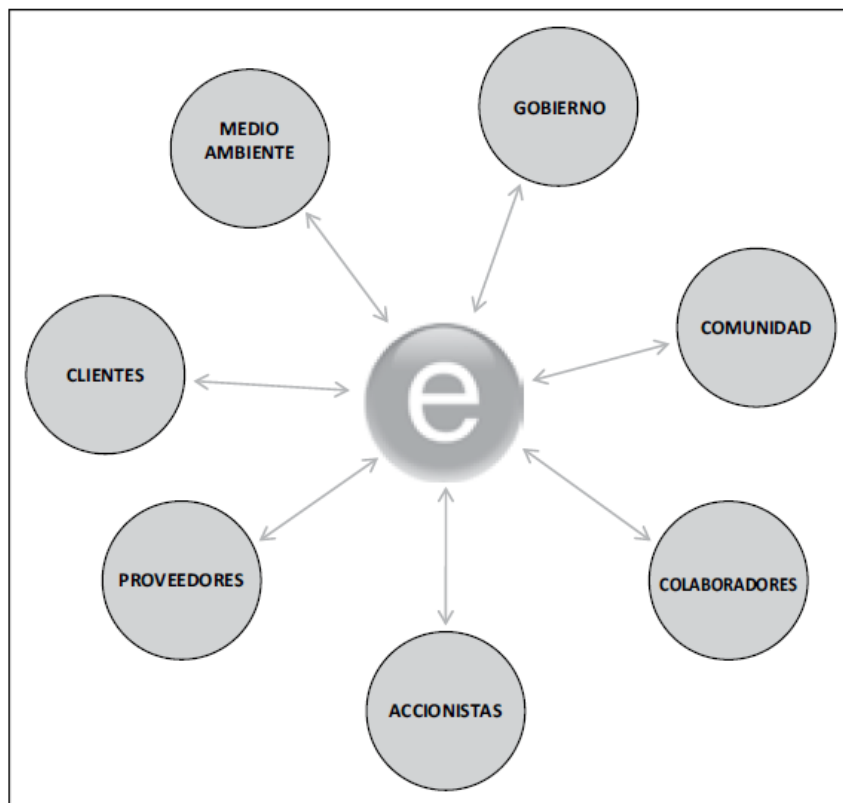


Figura 20. Partes interesadas

Fuente: La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000 (Andía, 2015)

Es por ello que la *Figura 20*, representa las partes interesadas a las que puede impactar la organización, de modo que cada una ejerce presión para ser considerada en la toma de decisiones que la beneficie.

En este enfoque, una empresa podrá considerarse socialmente responsable cuando encuentre acuerdo de todos los grupos de interés. Este acuerdo será considerado como un proceso y no como un hecho, y la valoración ética del mismo dependerá del alejamiento o la cercanía respecto a la inclusión de los grupos, las condiciones del diálogo y del posible acuerdo (González, 2007).

Sin embargo, como ocurre con los indicadores GRI (2011), la ISO 26000 es una norma voluntaria, puesto que no origina certificación. Martínez y Ciro lo expresan así:

Existe otro tipo de normas que son voluntarias, es decir, las personas son las que deciden implementarlas o no, pero una vez toman la decisión de hacerlo, se convierten en obligatorias para ellos; este tipo de normas son las llamadas normas blandas (Soft Law). Un

ejemplo de ellas, son las normas de certificación en sistemas de gestión o guías como la ISO 26000 (Martínez & Ciro, 2015, págs. 150-151)

5.5 Global Reporting Initiative GRI

La Global Reporting Initiative –GRI– fue creada en 1997 como guía para elaborar informes de sostenibilidad, en busca de mejorar la calidad, el rigor y la utilidad de los reportes realizados por la empresas que pretenden cumplir con los estándares internacionales, para lo cual deben presentar un reporte completo que cumpla con los aspectos económico, social y medioambiental (Triple Bottom Line).

El Triple Bottom Line (TBL) se refiere a la base de medida que debe ser utilizada por las empresas con la finalidad de proporcionar información de sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales de acuerdo con determinados parámetros (García M. , 2015).

La necesidad que ha surgido en las empresas de tener indicadores sobre estos aspectos radica en la poca confiabilidad de las comunidades sobre el sector empresarial, debido a sus actuaciones de una ética dudosa. Una de estas causas fue la gran contaminación que ocasionaban las empresas con su actividad sin que nadie hiciera nada para evitarlo. Esta presión fue trasladada por los grupos de interés (sociedad, entidades ambientalistas) al Estado, para que este protegiera los bienes comunes.

A partir de esta iniciativa, las entidades gubernamentales encargadas del manejo ambiental propusieron estrategias para garantizar la sostenibilidad ambiental y para crear conciencia de los impactos sobre el ambiente causados por la actividad empresarial, para lo cual debían rendir informes sobre sus actividades a todos los grupos de interés.

Los indicadores GRI son una respuesta a estas necesidades ambientales respecto a las empresas que deben informarles a sus grupos de interés sobre las actividades principales del negocio, bajo la óptica del TBL. Esta última dimensión informa sobre el impacto de la organización en las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos locales, nacionales y mundiales (Heredia & Gómez, 2010).

La ambiental pretende que las organizaciones informen sobre el impacto que sus actividades generan sobre los sistemas naturales, mediante la evaluación de los recursos que la empresa toma de su entorno natural (agua, energía, materiales) y sus flujos de salida (residuos, emisiones y vertidos) (Heredia & Gómez, 2010).

La dimensión social está referida a las prácticas laborales: ética del trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. En este punto, es preciso resaltar la especial relevancia de los grupos de interés, puesto que estos son los directamente implicados por ser los grupos que pueden afectar los objetivos de la entidad (Castilla, Gallardo, & Sánchez, 2015).

Los informes GRI se basan en tres aspectos sobre el funcionamiento de estas entidades, que son catalogados de la siguiente manera:

Estrategia y perfil: información que establece el contexto general para comprender el desempeño de la organización, tales como su estrategia, su perfil y su gobierno.

Enfoque de la dirección: información que incluye cómo la organización aborda un determinado conjunto de aspectos para proporcionar contexto y para la comprensión del desempeño en un área concreta.

Indicadores de desempeño: indicadores que facilitan la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, medioambiental y social de una organización (Ariza, 2012)

Este concepto revolucionó entonces el quehacer de las empresas en los últimos años, con el cambio del paradigma empresarial para darle paso a los grupos de interés que buscan crear una mayor responsabilidad de sus actos y acciones (Silvestre & Amaro, 2014).

Conviene resaltar que la efectividad de una empresa es medida por su eficacia, su capacidad tecnológica, su disponibilidad de capitales, sus hábitos, su cultura organizacional, su adaptación al cambio, su capacidad de crear valor para los accionistas y la forma en que le comunica a sus grupos de interés sus resultados (Silvestre & Amaro, 2014).

Teniendo en cuenta este último punto, la RSE busca esa divulgación respecto al actuar de las empresas y el alcance de las personas vinculadas, con un propósito de transparencia y claridad su actividad. Sin embargo, fue necesario crear un informe que garantice la información completa. En la Tabla 5, se observan algunos criterios para la realización del informe:

Tabla 5. Indicadores GRI

Global Reporting Initiative –GRI–	
Criterios económicos	Desempeño económico; presencia en el mercado; impactos económicos indirectos.
Criterios ambientales	Materiales; energía; agua; biodiversidad; emisiones; vertidos y residuos; productos servicios; cumplimiento normativo; transporte.
Criterios de prácticas laborales éticas	Empleo; relaciones empresa/trabajador; salud y seguridad en el trabajo; formación y educación; diversidad e igualdad de oportunidades.
Criterios de derechos humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento; no discriminación; libertad de asociación y convenios colectivos; explotación infantil; trabajos forzados; prácticas de seguridad; derechos de los indígenas.
Criterios de sociedad	Comunidad; corrupción; política pública; comportamiento de competencia desleal; cumplimiento normativo
Criterios de productos	Salud y seguridad del cliente; etiquetado de productos; comunicaciones de marketing; privacidad del cliente; cumplimiento normativo.

Fuente: (Vintró, Comajuncosa, & Tristany, 2009)

A raíz de los problemas ambientales causados por las industrias, surgió la inquietud de la acción responsable de las organizaciones, pero la demanda de la sociedad fue dirigida inicialmente al Estado como ente regulador y no a las empresas como agente creador. A esta transposición de roles, que no fue la primera, se suman los debates que se daban sobre los derechos de las minorías, la igualdad en derechos de las mujeres, la seguridad y la salud en los puestos de trabajo, los efectos colaterales, las jornadas de trabajo, etc., con lo cual los gobiernos y las empresas se vieron enfrentados a un conjunto de situaciones que alteraron su relación con el entorno social (Heredia & Gómez, 2010).

De esta forma, muchas organizaciones iniciaron la maratónica tarea de emprender el camino hacia la RSE, mediante la publicación de las memorias GRI, por moda, como muchos críticos lo plantean, pues debe realizarse un ejercicio exhaustivo de verificación en el que se pueda comprobar que lo escrito es llevado a la práctica, dado el carácter voluntario de la verificación, no hay ninguna regulación obligatoria respecto a su ejecución o presentación para los usuarios finales (García-Benau, Sierra, & Zorio, 2012).

La práctica de publicar informes de sostenibilidad en Colombia ha aumentado de 5 informes en 2003 a 37 en 2009, y en aumento; destacándose empresas eléctricas, de

servicios financieros, minería, petróleo y gas y procesamiento alimenticio (Ariza, 2012). Sin embargo, la mayor crítica a esta metodología es la falta de precisión, pues no hay un sistema cuantitativo para producir los resultados en los indicadores ambientales y sociales, siendo por lo tanto subjetiva la forma de evaluar (García M. , 2015).

Otra crítica al respecto es la continua construcción de las memorias, ya que desde su publicación se han originado cuatro nuevas versiones, agregándole o quitándole elementos que hacen dispendiosa la realización de los informes.

5.6 Pacto global

El pacto global, propiciado por las Naciones Unidas es otra iniciativa que busca comprometer a las empresas y a los gobiernos en unas obligaciones éticas en su comportamiento y los impactos ocasionados al medio ambiente y a la sociedad. La perspectiva teleológica del Pacto Global es promover el diálogo social para construir una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar intereses de las empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, los sindicatos y las ONG, sobre la base de 10 principios que penetran el conjunto de actividades de las empresas, relacionados con los valores en varios aspectos (Rojas & Olaya):

Derechos Humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Derechos laborales

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno (Siart, 2010).

En este último principio, los esfuerzos de los gobiernos por eliminar la corrupción en la gestión pública que ha afectado especialmente a los sectores más vulnerables de la sociedad que requieren de los recursos para garantizar su calidad de vida.

Si se toma en cuenta que la corrupción se define como el mal uso del poder para obtener beneficios particulares, es preciso indagar por los mecanismos que activan el mal uso del poder en el sector público y privado, y ahondar en los efectos nocivos del beneficio privado que entraña el mal uso del poder (Gomez Patiño, 2011).

Para combatir este flagelo, sobre todo en los países en vía de desarrollo, los gobiernos y las entidades responsables han diseñado varias estrategias: Foreign Corrupt Practices Act norteamericana (1978), Convención sobre el soborno de funcionarios extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la OCDE (1997), Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, Códigos de conducta de las Naciones Unidas (1996), iniciativas del Banco Monetario Internacional, iniciativas públicas y privadas como el décimo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas (2004) (Argandoña, 2007).

Para las empresas, los gobiernos y las autoridades, las buenas prácticas que mitigan los impactos negativos de la corrupción son una prioridad para crear credibilidad en los inversionistas internacionales, quienes tienen en cuenta la participación de los sectores en estas propuestas. Esto toma especial relevancia cuando estas entidades pertenecen al sector público, donde el descontento de los consumidores es alto, puesto que van en detrimento sus impuestos y se sienten vulnerados frente a la seguridad que les debe propiciar el Estado.

Los poderes públicos, en primer lugar, tienen la tarea de impulsar en la administración del Estado, en todas sus actividades económicas, empresas públicas y organismos públicos

las pautas de conducta que intentan promover en la sociedad, incluso de discriminación positiva en la contratación y la subcontratación externa (Ceballo Sierra, 2005).

6 Metodología

Este estudio de tipo descriptivo, se desarrolló a partir de la información primaria recolectada por medio de entrevistas a los tres procesos de la organización: misionales, de apoyo y estratégicos, como unidad de análisis; que permitieron evaluar el nivel de integración de los principios y materias fundamentales de la RSE basados en los lineamientos de la ISO 26000.

6.1 Tipo de estudio

Los estudios desarrollados en el macro-proyecto se inscriben en la tradición (Creswell, 2007) de los estudios de caso, como los propuestos por Robert Yin (2003), que permiten la aplicación de bases teóricas con la pretensión de que estas sean explicativas-causales, a la luz de las cuales se observa un caso específico, mediante la aplicación de una metodología que suele incluir variables que permiten un manejo estadístico de la información.

Mediante este estudio, se busca establecer las oportunidades de mejora que se presentan respecto a la RSE en Aguas de Manizales, la empresa que presta el servicio de acueducto y alcantarillado en esta ciudad. Para esto, se realizaron observaciones que permiten reconocer los enfoques de la RSE en esta empresa. Igualmente, se adelantó un estudio descriptivo para valorar el porcentaje de aplicación de los lineamientos de la ISO 26000 (2010), en una evaluación que permite identificar las prácticas de RSE en la empresa y una observación a la luz de la teoría sobre RSE a través de la cual se determinen oportunidades de mejora más destacadas sobre RSE.

6.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis fue la empresa prestadora del servicio de acueducto y alcantarillado Aguas de Manizales S.A.E.S.P, la cual dentro de su estructura organizacional presenta tres procesos: misional, apoyo y estratégico, que a su vez se componen de diferentes áreas que van catalogadas de acuerdo a su función dentro de la organización.

6.3 Enfoque metodológico

Para efectos del estudio, el diseño metodológico empleado consta de dos etapas:

Trabajo de campo. Consiste en la aplicación del instrumento estadístico en la empresa Aguas de Manizales, como objeto de estudio adscrito al macro-proyecto.

Análisis descriptivo, que incluye las correlaciones según la información obtenida para establecer resultados y conclusiones enfocadas en la identificación de las oportunidades de mejora para la integración de la RSE en la organización Aguas de Manizales.

Cada organización, en su estructura de gestión, cuenta con una serie de elementos que eventualmente le permitirían constituirse como una empresa socialmente responsable. En la *Figura 21*, se presentan estos componentes.

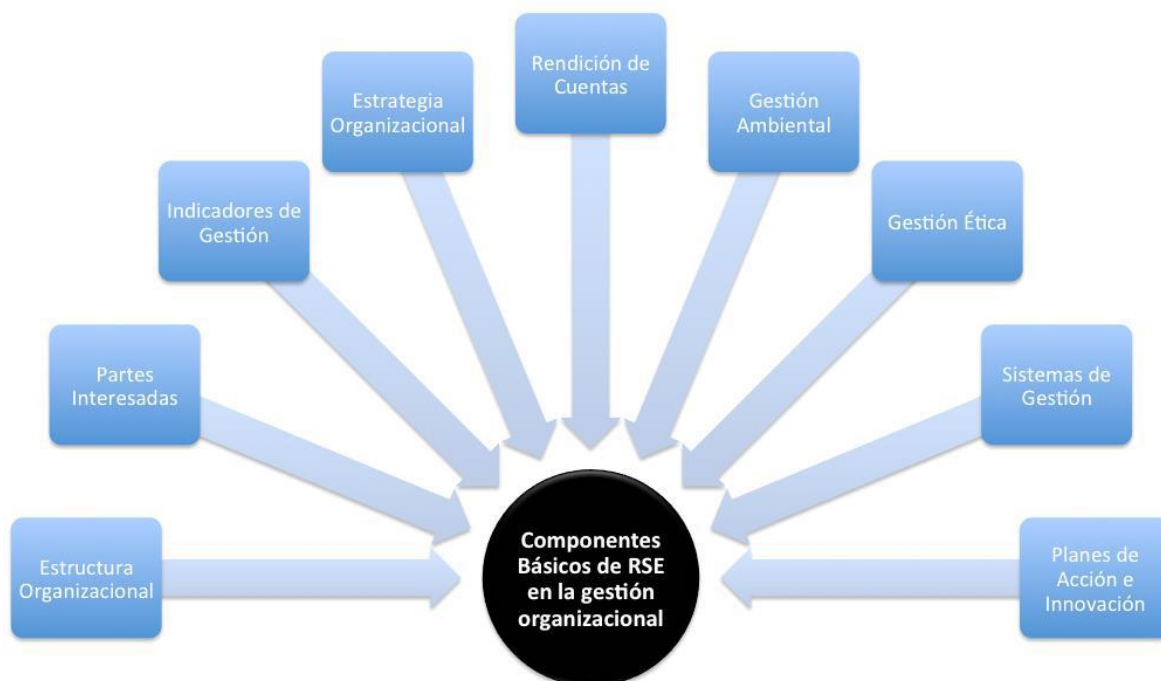


Figura 21. Componentes básicos de RSE en las organizaciones

Fuente: elaboración de los participantes en el macro-proyecto, basados en Ocampo (2014)

6.4 Operacionalización de variables

La definición de las variables para el estudio se basa en los principales temas de la guía ISO 26000 (2010), a saber:

- *Aspectos generales:* establece aspectos relacionados con la información general de las organizaciones, sobre sus plataformas estratégicas (misión, visión, políticas, generación de informes de gestión, de RS y de sostenibilidad), y apreciaciones sobre aspectos como los beneficios, las barreras, los impulsores y los principales Stakeholders.
- *Principios de responsabilidad social:* establece los siete principios que deben ser respetados por las organizaciones socialmente responsables, y los principios para cada

materia fundamental: rendición de cuentas, transparencia, ética, respeto por los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la norma internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos (ISO 26000, 2010).

- *Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas:* en la guía se mencionan las siguientes prácticas de RS: reconocimiento por la organización de su responsabilidad social y la identificación por la organización de sus partes interesadas, y su relación con ellas (ISO 26000, 2010).
- *Orientación sobre las materias de la RS:* de acuerdo con la guía ISO 26000, una organización debe abordar las siguientes materias: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, consumidores, participación y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010).
- *Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en la organización:* este capítulo de la guía ISO 26000 orienta sobre la manera de poner en práctica la RS en una organización a través de relacionamiento de las características de una organización con la RS; comprensión de la responsabilidad social de una organización; prácticas para la integración de la RS en la organización; comunicación sobre RS; aumento de la credibilidad en materia de RS; revisión y mejora de las acciones y las prácticas de una organización en materia de RS; e iniciativas voluntarias para la RS (ISO 26000, 2010).

En la Tabla 6, se muestra un resumen de la operacionalización de variables empleadas en el instrumento estadístico diseñado para el macro-proyecto.

Tabla 6. Operacionalización de variables

Categoría	Variable	Pregunta	Tipo de variable
Aspectos estratégicos	Misión	¿Cuenta la organización con este aspecto dentro de la plataforma estratégica?	Cualitativa
	Visión		
	Política RSE		
	Informes de RS		
	Informes de Gestión		
Stakeholders	Empleados	Señale de 0 a 5 el grado de importancia, que tienen para la organización los siguientes stakeholders o grupos de interés, siendo 5 el más importante y 0 no aplica.	Cuantitativa
	Propietarios		
	Entorno social (comunidad)		
	Proveedores		
	Clientes		
	Estado		
	Competidores		
Otros			
Impulsores	Estrategia Organizacional	Si la organización tiene implementado o está en proceso	Cuantitativa

Categoría	Variable	Pregunta	Tipo de variable
	Acceso a Mercados Mejora de Procesos Mejora de Productos Exigencia de Clientes Mejora de la Competitividad Producción Sostenible Requerimientos Legales Servicio al cliente Otros	de implementación de un Sistema de Gestión de RS, califique de 0 a 5 la importancia de cada uno de los siguientes impulsores. (Siendo 5 el más importante y 0 si no aplica).	
Barreras	Altos Costos asociados Dificultad en el entendimiento de la RSE Falta de direccionamiento Clima organizacional negativo Falta de compromiso de los empleados Rotación del personal Falta de aliados y cooperación Falta de compromiso de la alta dirección Visión de corto plazo (resultados inmediatos) Desinterés por el tema La RSE representa carga adicional de trabajo Otros	Califique las principales barreras para la implementación del Sistema de gestión de RS, asignando una calificación de 0-5, donde 5 es una gran barrera y 0 si no aplica.	Cuantitativa
Beneficios	Mejora de la competitividad Mejora de la sostenibilidad Mejora en la rentabilidad Mejora de la calidad Fortalecimiento de la imagen Corporativa Mayor eficiencia en sus procesos Acceso a mercados Mayor satisfacción de los clientes Mayor satisfacción de las partes interesadas Mejora en el clima organizacional Reducción de riesgos para la organización Otros	Identifique los principales beneficios esperados o alcanzados con la implementación del Sistema de gestión de RS, asignando una calificación de 0-5, donde 5 es un alto beneficio y 0 si no aplica.	Cuantitativa
Indicadores y estrategias de comunicación	Indicadores	Enuncie los indicadores que utiliza la organización para evaluar y dar cuenta de la gestión de la RS.	Cualitativa
	Estrategias de comunicación	Mencione las estrategias de comunicación que tiene la organización para dar cuenta de la gestión de la RS.	Cualitativa
Enfoques	Legalista	Las responsabilidades de la organización para con la sociedad se limitan a lo establecido por la ley.	Cuantitativa
		Son demasiadas las obligaciones de ley para la organización, como para agregar nuevas normas de RSE	

Categoría	Variable	Pregunta	Tipo de variable
		El sistema de seguridad y salud en el trabajo de la organización se ajusta a lo estipulado por ley	
		La Responsabilidad social de la organización no debe ser materia de	
	A la identidad	La RSE es un factor de innovación en productos, servicios, procesos y modelos de gestión.	
		El liderazgo empresarial se fundamenta y construye a partir de la RSE	
		La RS de la organización es un factor para el desarrollo de la sociedad	
		La organización socialmente responsable tiene el compromiso de transferir conocimientos a sus stakeholders	
	Estratégico	La RS constituye una fuente de ventaja competitiva en la medida en que se incorpora al modelo de gestión y a la cultura de la organización.	
		La RS contribuye al logro de los objetivos de su organización.	
		La RS es un elemento central del direccionamiento estratégico de su organización	
		La RS permite alinear los valores corporativos con los valores y expectativas de la sociedad.	
	Funcional	Es irrelevante que la organización tenga un departamento, unidad de RSE o responsables específicos para satisfacer los requerimientos en materia de RSE	
		Las actividades de RSE exigen destinación de recursos físicos, tecnológicos, económicos, etc.	
		Es conveniente que la RS esté incorporada en los procesos de gestión de la organización	
		El compromiso con la RS se expresa en la realización de actividades puntuales (siembra de árboles, campañas de prevención de drogadicción y tabaquismo, ahorro de recursos, etc.).	
	Instrumental	Los cambios que ha tenido su organización se han dado en gran medida por la exigencia de una mayor RSE.	
		Asumir la RS supone un costo añadido no justificado para la organización	
		El análisis de riesgos y de costo-beneficio lleva a la organización a incorporar criterios de RS	
		La incorporación de la RS contribuye a mejorar la reputación de la organización.	
	Filantrópico	Las donaciones y ayudas sociales a la comunidad constituyen actividades fundamentales de RSE	
		La organización apoya o patrocina causas sociales relevantes como expresión de su responsabilidad con la sociedad	
Los donativos y ayudas sociales que realiza la organización tienen como finalidad reducir los impuestos.			
La organización considera que debe proteger y ayudar a la gente de su medio, bajo esquemas de filantropía, asistencia, sistemas de socorro y protección social.			
Crítico	Los sindicatos son un stakeholder legítimo para la organización.		
	La organización socialmente responsable invierte en el bienestar laboral de los trabajadores y sus familias.		
	La RS de la organización implica contemplar medidas para mitigar los impactos ambientales negativos de los procesos de comercialización y prestación de servicios.		

Categoría	Variable	Pregunta	Tipo de variable
	De los problemas	La RS de la organización la lleva a preocuparse por la educación y la interacción con otros grupos sociales.	
		La organización realiza actividades (económicas, culturales, recreativas, sociales) en beneficio de la comunidad que contribuyen a dar respuesta a sus necesidades y problemas más sentidos.	
		La organización hace uso eficiente de los recursos (agua, energía, combustibles, maquinaria y equipo, etc.) para garantizar el logro de los objetivos organizacionales	
		La cadena de valor de la organización contempla y responde a los problemas y necesidades de los distintos agentes con quienes interactúa.	
		La organización tiene acuerdos de cooperación con diversas instituciones públicas y/o privadas para promover la competitividad en la región	
	Del reconocimiento	La organización evalúa las percepciones de los stakeholders sobre su integridad y desempeño y considera importante incluirlas en los procesos de planeación, ejecución y evaluación	
		La organización presenta informes periódicos que contribuyen con la transparencia y buena imagen corporativa	
		La organización cuenta con diferentes canales de comunicación para responder a los requerimientos de los stakeholders.	
		La organización cree que poseer alguna estrategia de inclusión social genera reconocimiento favorable ante la comunidad.	
	Del compromiso	La organización cree que la sostenibilidad es fundamental para lograr un buen funcionamiento y el desempeño exitoso de la misma.	
		El modelo organizativo y los programas de la organización influyen en los colaboradores, proveedores y otros agentes para fomentar el desarrollo sostenible.	
		Las decisiones y acciones de la organización se rigen por un código de ética o de conducta conocido por los stakeholders.	
La organización, en cumplimiento de su RS, tiene estrategias de fomento del tejido social local o regional.			
Stakeholders	Empleados	1. La organización tiene obligaciones legales con los siguientes agentes/actores. 2. Las decisiones o acciones de la organización afectan positiva o negativamente los siguientes actores. 3. Existen mecanismos o canales de comunicación para que los siguientes actores expresen sus opiniones y requerimientos sobre las decisiones y acciones de la organización 4. La organización promueve o tiene implementadas estrategias, proyectos o escenarios de interacción que permitan a los siguientes actores contribuir en la mitigación de impactos negativos derivados de su actividad. 5. Los siguientes actores tienen la capacidad de limitar o condicionar las decisiones y acciones de la organización	Cuantitativa
	Clientes		
	Proveedores		
	Sociedad civil organizada		
	Competidores		
	Dueños, socios o inversionistas		
	Gobierno		
	ONG		
	Liga de consumidores		
	Sindicatos		
Aliados estratégicos			
Otros. Cuáles?			
Principios	4.2 Rendición de cuentas	Mecanismos de rendición de cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía	Cualitativa
		Mecanismos para prevenir impactos negativos y responder cuando se produzcan.	

Categoría	Variable	Pregunta	Tipo de variable
	4.3 Transparencia	Roles, responsabilidades, recursos financieros y formas de rendir cuentas expresamente definidos y conocidos por los actores con que interactúa.	
		Normas y criterios para evaluar su desempeño en el ámbito de la RS.	
	4.4 Compromiso ético	Valores y principios fundamentales identificados y declarados y el desarrollo de estructuras de gobernanza que ayuden a promover un comportamiento ético.	
		Un código de ética que rige su comportamiento y las relaciones con los stakeholders	
	4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas	Mecanismos para conocer las inquietudes de los actores y considerar su incorporación en la toma de decisiones de la organización	
		Mecanismos que permitan tener en cuenta las expectativas de los stakeholders para promover el bienestar y el desarrollo sostenible	
	4.6 Respeto al principio de legalidad	Procesos para dar soporte legal a todas sus actividades	
		Procedimientos orientados a la revisión periódica del grado de cumplimiento de las normas técnicas y legales que rigen su actividad	
4.7 Respeto a la normatividad internacional de comportamiento	Procesos o mecanismos para conocer las normas y tratados internacionales en materia ambiental		
	Procedimientos orientados a la revisión periódica del grado de cumplimiento de las normas técnicas y legales internacionales que rigen su actividad.		
4.8 Respeto a los derechos humanos	Estrategias, políticas y proyectos que promueven el respeto por los derechos humanos.		
	Mecanismos para verificar el cumplimiento de las normas vigentes sobre derechos humanos.		
Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Cap. 5 Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Mecanismos en el proceso de planeación que le permitan a la organización entender y reconocer cómo impactan sus decisiones y acciones en la sociedad y el medio ambiente	Cualitativa
		Criterios definidos para identificar los stakeholders y conocer sus expectativas.	
		Esquemas de participación de sus stakeholders en los órganos de gobierno	
		Mecanismos de diálogo interactivo con sus stakeholders	
Materias fundamentales	6.2 Gobernanza de la organización	Procesos y estructuras formales para la toma de decisiones que consideran los principios y las prácticas de RSE.	Cualitativa
	6.3 Derechos humanos	Mecanismos para identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales de su actuación en los derechos humanos	
		Evaluaciones de impacto sobre la afectación de los derechos humanos de sus diversos stakeholders en situaciones de riesgo de desastres.	
		Un compendio de normas y documentos legales que emplea para prevenir y tratar los riesgos en términos de derechos humanos	
		Instrumentos en los cuales se consignan las reclamaciones de las partes interesadas y las resoluciones efectuadas	
		Lineamientos para prevenir o corregir actos de discriminación.	
		Políticas orientadas al respeto de los derechos civiles y políticos.	
		Instrumentos para evaluar los posibles impactos de sus decisiones, productos, servicios y nuevos proyectos, en los derechos humanos.	
		Prácticas que respetan la libertad de negociación colectiva y prohíben el trabajo forzoso y el trabajo infantil.	

Categoría	Variable	Pregunta	Tipo de variable
	6.4 Prácticas laborales	<p>Políticas y procesos que garanticen el cumplimiento de la normativa laboral en las relaciones con sus empleados.</p> <p>Condiciones dignas, sanas y seguras de trabajo que promuevan la calidad de vida y el desarrollo económico y social de los empleados y sus familias</p> <p>Mecanismos que promuevan el diálogo social, respeten el derecho de los trabajadores para asociarse, acceder o consultar información y realizar negociaciones colectivas.</p> <p>Un Sistema o programa de Seguridad y Salud en el trabajo con enfoque preventivo que permita identificar, evaluar y controlar los riesgos derivados de las actividades laborales.</p> <p>Procesos de aprendizaje continuo para la adquisición y mejora de las competencias de los empleados, ligados a oportunidades de promoción y carrera.</p>	
	6.5 El medio ambiente	<p>Políticas, programas y medidas para prevenir la contaminación, considerando emisiones al aire, vertimientos líquidos, gestión de residuos y uso y disposición de productos químicos y residuos peligrosos.</p> <p>Políticas, programas y medidas para prevenir la contaminación que pudiera generar sus actividades.</p> <p>Políticas, programas y medidas para la mitigación y la adaptación al cambio climático considerando el análisis de huella de carbono y la reducción de la vulnerabilidad de la organización y su entorno.</p> <p>Políticas, programas y medidas para la protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de los hábitats naturales.</p>	
	6.6 Prácticas justas de operación	<p>Políticas y prácticas para identificar los riesgos de corrupción y evitar su ocurrencia.</p> <p>Políticas y prácticas que fomentan la participación política responsable, considerando la formación de los empleados, la transparencia en las contribuciones y en el manejo de los conflictos de interés.</p> <p>Políticas, procedimientos y prácticas que garanticen una justa competencia.</p> <p>Políticas de compra, distribución y contratación con criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género y de salud y seguridad, promoviendo éstas entre sus stakeholders.</p> <p>Políticas y prácticas que promuevan el respeto de los derechos de la propiedad y el conocimiento tradicional.</p>	
	6.7 Asuntos de consumidores	<p>Mecanismos para brindar una información precisa y comprensible para los consumidores o usuarios, con relación a sus actividades de marketing, contratación y sobre sus productos y servicios.</p> <p>Políticas, programas y medidas orientadas a proteger la salud y la seguridad de los consumidores o usuarios considerando los posibles riesgos de los productos y servicios.</p> <p>Estrategias que promuevan el consumo sostenible que les permita a los consumidores o usuarios entender los impactos del consumo o uso de productos y servicios en el medio ambiente.</p> <p>Un sistema de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas.</p> <p>Un protocolo que preserve la identidad de los consumidores, usuarios y clientes y que evite el uso de la información para fines que éstos no hayan autorizado</p>	

Categoría	Variable	Pregunta	Tipo de variable
	6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad	Un sistema que garantice que el producto o servicio, cuando sea esencial, sea adquirido por personas de distintos estratos socioeconómicos.	
		Estrategias de educación sobre los impactos en la salud, la seguridad y el medio ambiente derivados del consumo del bien o del servicio.	
		Mecanismos para la participación activa de la comunidad para prevenir y resolver problemas, fomentando alianzas con las partes interesadas.	
		Estrategias que promuevan y apoyen una educación de calidad así como aspectos culturales que favorezcan oportunidades de aprendizaje a grupos vulnerables o discriminados.	
		Políticas que potencien la empleabilidad y la calidad del empleo ofrecido.	
		Prácticas que contribuyan a mejorar el acceso y uso de las tecnologías para el desarrollo económico y social de la comunidad.	
		Programas que favorezcan el espíritu emprendedor, el desarrollo de proveedores locales y el empleo para los miembros de la comunidad.	
	7.5 Comunicación sobre RS	Medios de comunicación internos y externos para reportar las acciones y resultados en materia de RSE.	
		Mecanismos para garantizar que la información brindada sobre RSE sea completa, comprensible, precisa, oportuna y accesible para las partes interesadas.	
		Mecanismos de diálogo sobre RS con las partes interesadas que le permitan intercambiar información	
		Mecanismos de seguimiento a los objetivos, metas, estrategias, procesos y logros en RSE	
		Un equipo o un responsable para la recopilación, registro, almacenamiento, manejo y utilización de datos sobre RS.	
		Mecanismos que le permiten ajustar las acciones en materia de RS, a partir del seguimiento y de la evaluación realizada a las mismas.	
		7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS	
	7.8 Iniciativas voluntarias para la RS	Iniciativas intersectoriales para la RSE (EFQM, SG21, GRI, Rainforest Alliance, SAI, ODS, Pacto Global, etc.)	Cualitativa
		Iniciativas sectoriales para la RSE (Fairtrade Labelling, Global GAP, Rainforest Alliance, UZT Certified, UNEP, CDP, etc.).	

Fuente: elaboración participantes del macro-proyecto

6.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como primer paso, fue importante recoger información sobre el objeto de estudio, a través de la utilización de una bibliografía recogida en varias bases de datos que permite contextualizar teóricamente el estudio y que se acopió en una lista de antecedentes que

resultaron útiles para comprender la estructura y la función de la RSE, expresada en la guía ISO 26000.

En segundo lugar, después de elaborar el referente teórico del estudio, se procedió a aplicar el instrumento que ya estaba previamente diseñado en el macro-proyecto. Se escogieron personas de cada área estratégica de la organización. La aplicación del instrumento se realizó bajo la selección de los tres procesos pertenecientes a los tres ítems clasificados en la organización, entrevistando a cada uno de los líderes seleccionados.

También se utilizaron investigaciones realizadas por la organización que apoyaron los resultados analizados en este trabajo.

Los resultados obtenidos en esta investigación se analizaron con la referencia constante de la guía ISO 26000, respecto a los enfoques de RS, los principios, los aspectos relacionados con los grupos de interés (Stakeholders), las materias fundamentales de RS, la implementación de acciones de RSE, los beneficios, los impulsores, las barreras y la comunicación de RS, para responder al objeto de investigación.

6.6 Plan de análisis

De acuerdo con el objetivo planteado en el macro-proyecto, se adaptó a la empresa en estudio: “encontrar la oportunidad de mejora existente en la empresa de acueducto y alcantarillado de la ciudad, para integrar la RSE”. Para ello, se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las causas más relevantes que determinan la oportunidad de mejora?
- ¿Qué actores participan en la implementación de la oportunidad de mejora?
- ¿Qué opciones existen para implementar la oportunidad de mejora?
- ¿Cómo se puede monitorear el comportamiento de la oportunidad de mejora (indicadores críticos; partir de la línea base)?

Las escalas valorativas permitieron analizar la información obtenida lo que permitió encontrar algunos vacíos que exigieron complementar la información requerida. La información estadística se procesó mediante el software estadístico SPSS, en el cual se aplicó la prueba no paramétrica de comparación de medias Kruskal-Wallis, en la comparación de las tres variables, denominadas en este caso procesos: misionales, estratégicos y de apoyo; para observar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de RS.

Fue necesario establecer una escala cuantitativa que permita determinar la información recolectada en la entrevista realizada a los líderes de los procesos. Tabla 7 y Tabla 8.

Tabla 7. Categorías de calificación – Enfoques y Stakeholders

Categorías (Enfoques y Stakeholders)	Porcentaje otorgado (%)
Totalmente en desacuerdo	0
Parcialmente en desacuerdo	25
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	50
Parcialmente de acuerdo	75
Totalmente de acuerdo	100

Fuente: Brechas estructurales en Responsabilidad Social Empresarial (Gómez & Orozco, 2017)

Tabla 8. Categorías de calificación – Principios y Materias Fundamentales

Categorías (Principios y Materias Fundamentales)	Porcentaje otorgado (%)
Inexistente	0
Establecido	33,30
Documentado	66,60
Implementado	100

Fuente: Brechas estructurales en Responsabilidad Social Empresarial (Gómez & Orozco, 2017)

7 Resultados

Los resultados que se presentan en este capítulo, obedecen a la información de fuentes primarias producto de la aplicación de la encuesta del macroproyecto, las cuales son contrastadas con la documentación existente en la organización frente a los lineamientos de la guía ISO 26000. De esta manera fue posible identificar el nivel de incorporación de la empresa frente a la RSE, al igual que determinar las oportunidades de mejora de aquellos aspectos de la guía.

7.1 Plataforma estratégica

- *Presentación de la empresa*

Aguas de Manizales S.A. E.S.P. es una empresa de capital mixto, constituida bajo la forma de sociedad por acciones, de naturaleza comercial, con arreglo a lo dispuesto por la Ley 142 (1994). Según los Acuerdos del Concejo de Manizales 133 y 134 del 1 de septiembre de 1995, se dio la autorización para la constitución de empresas que prestaran los servicios públicos domiciliarios bajo la forma de una sociedad por acciones.

La institucionalización de la empresa en 1996, escindidos los servicios de agua potable y alcantarillado de las antiguas Empresas Públicas de Manizales, fue el comienzo de una tarea de conservación de fuentes hídricas, refinamiento de los procesos de potabilización, extensión de redes, estandarización de procesos, montaje y puesta en marcha de los laboratorios, adquisición de tecnología, y comercialización de productos y servicios de fácil acceso para el público, a través de la factura, con una red comercial de amplio cubrimiento (Aguas de Manizales, 2017).

- *Política General*

Aguas de Manizales, S.A. E.S.P. se compromete a satisfacer a sus grupos de interés, a través del mejoramiento continuo de los servicios de acueducto, alcantarillado y demás productos y servicios que presta, en términos de eficacia y eficiencia, para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, bajo principios de responsabilidad social, ambiental y legal (Aguas de Manizales, 2017).

- *Propósito central*

La empresa expresa su propósito general en estos términos: “Generar desarrollo sostenible por medio de la materia prima de la vida” (Aguas de Manizales, 2017). En este sentido, expresa su conciencia sobre el tipo de servicio y de producto que maneja. Conviene advertir que nadie es propietario del agua, de modo que lo que la empresa hace es purificarla y conducirla a los hogares y las empresas a las que les presta este servicio. Además, la empresa hace explícita su concepción sobre el significado de desarrollo y de su sostenibilidad:

Sostenible: que sea viable económicamente y responsable social y ambientalmente que perdure en el tiempo manteniendo su crecimiento.

Desarrollo: que se traduzca en progreso y mejores oportunidades para los hogares, la industria y el comercio, que incida en el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la comunidad (Aguas de Manizales, 2017).

- *Valores centrales*

Aguas de Manizales, en su planeación estratégica, expresa los valores centrales que animan su actividad, entre los que no hay una referencia explícita a la RSE, como ordenadora de la ética de las empresas. En estos valores, se centra más bien en las relaciones del personal entre ellos y con la empresa:

Compromiso: estamos felices y orgullosos de pertenecer a esta empresa y lo demostramos con la actitud hacia el cumplimiento de los objetivos y el enfoque en que las cosas salgan bien y funcionen, aplicando buenas prácticas tecnológicas e iniciativa en nuestro quehacer diario.

Mejoramiento continuo: trabajamos basados en procesos, con una cultura de medición que está soportada en un sistema de gestión integral; lo que garantiza que lo que hacemos se hace con calidad.

Compañerismo: el trabajo en equipo, la solidaridad y el apoyo hacen parte del día a día de los Colaboradores.

Franqueza: Actuamos de forma clara, sincera y asertiva para lograr el cumplimiento de los compromisos con todos los grupos de interés (Aguas de Manizales, 2017).

- *Principios organizacionales*

Entre los principios de la organización, igualmente hay una referencia al comportamiento del personal, y la ética la refiere a la coherencia:

Respeto: Capacidad para generar soluciones y acciones que tengan en cuenta la diversidad de opinión y de intereses, basada en el buen trato a los demás.

Ética: Coherencia entre el pensar, decir y el actuar (Aguas de Manizales, 2017).

- *Objetivo retador*

El objetivo general de la empresa lo propone casi en forma de Visión por la manera en que lo redacta en relación con el entorno:

Liderar y crecer de forma confiable y sostenible en todos los mercados donde desarrollamos nuestra actividad (Aguas de Manizales, 2017).

- *Imagen proyectada de la empresa*

Aguas de Manizales se reconoce como una empresa líder en la región:

Aguas de Manizales se ha consolidado como una empresa líder que acompaña el desarrollo y gestiona las necesidades de los diferentes mercados en donde opera. Su constante y sostenido crecimiento organizacional ha fortalecido su marca, ahora reconocida en el ámbito nacional y regional.

La innovación y la implementación de mejores prácticas en los distintos negocios, ha sustentado su evolución y ha apalancado y trascendido decisiones de orden político, sosteniendo en el paso del tiempo el avance de la empresa.

Su impecable servicio al cliente, su reconocido conocimiento técnico y su proactivo talento humano, le ha hecho enfrentar de forma exitosa cada nuevo reto que se ha impuesto y le ha llevado a superar las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Aguas de Manizales, 2017).

- *Mapa de procesos*

Actualmente, la empresa cuenta con un organigrama que representa las dependencias de la organización llamadas subgerencias: servicio al cliente, técnica y administrativa y financiera, y la gerencia. Los procesos de planeación, control interno, secretaria general y comunicación son instancias organizativas que giran alrededor de los principales grupos de interés de la organización.

La Figura 22 presenta el organigrama con círculos concéntricos, utilizado para ubicar las prácticas de las relaciones humanas, donde el círculo central representa a los usuarios/clientes, que son el eje de la empresa.

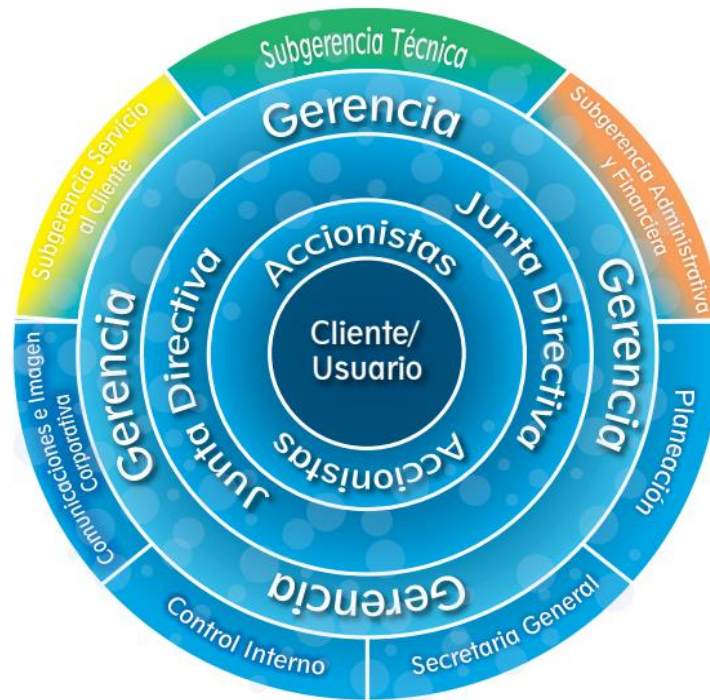


Figura 22. Organigrama Aguas de Manizales

Fuente: Aguas de Manizales (Aguas de Manizales, 2017).

Esta estructura, presentada de manera muy general, destaca la actividad de la empresa con algunos grupos de interés. Sin embargo, incluye de manera detallada cada una de las áreas funcionales de la organización. *Figura 23.*

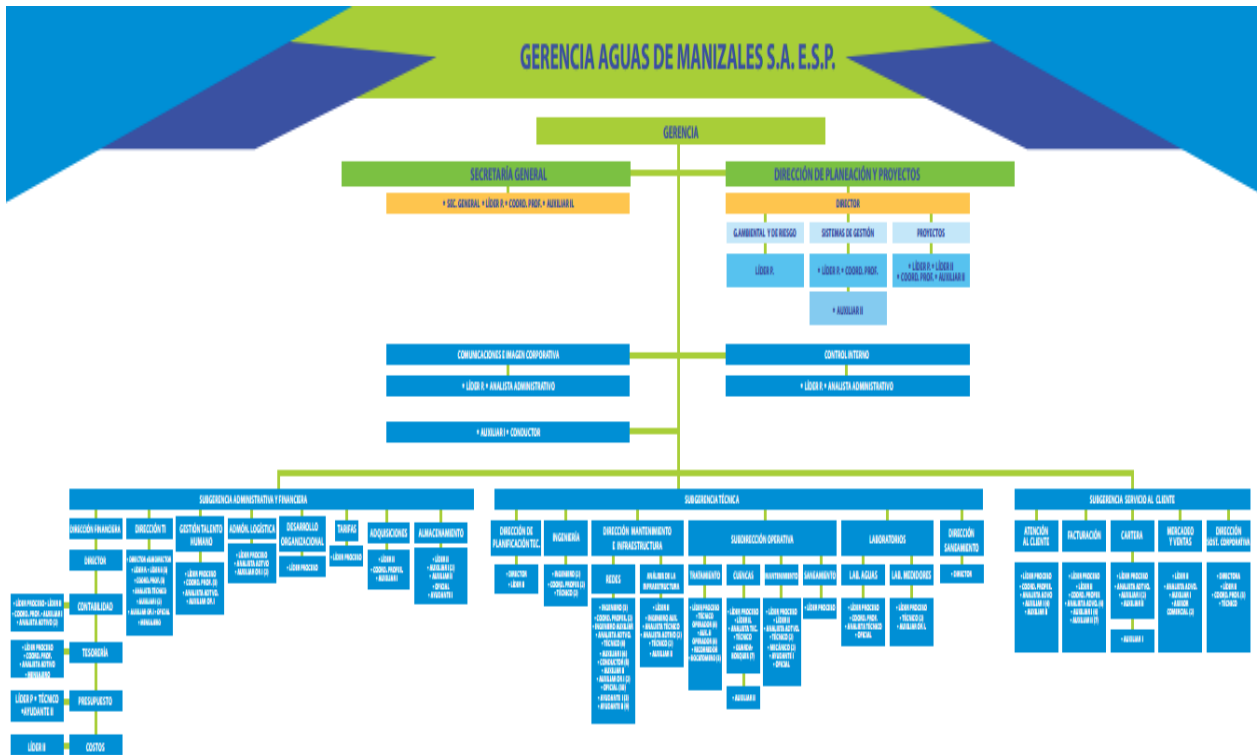


Figura 23. Áreas funcionales
 Fuente: Aguas de Manizales (2017)

El mapa de procesos que incluye estas áreas funcionales, *Figura 24*, integra en 32 procesos todas las actividades de la organización:

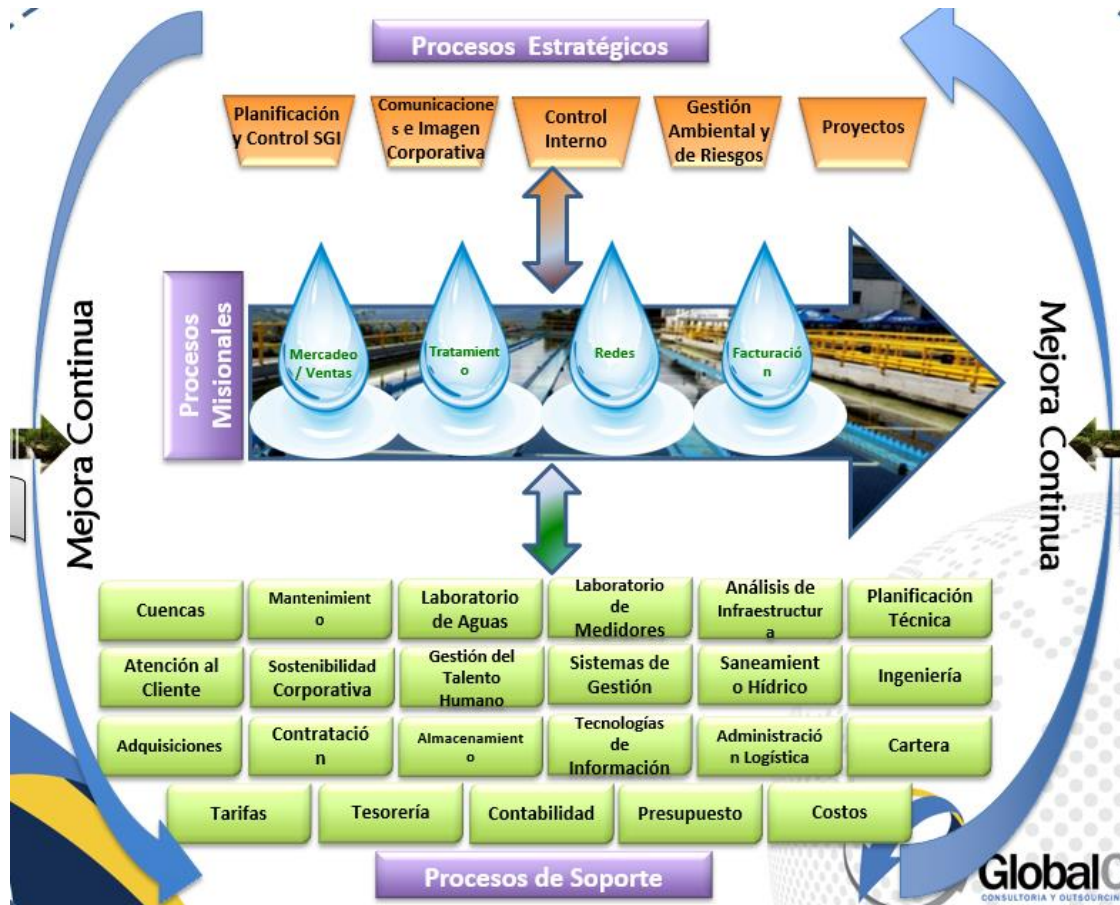


Figura 24. Mapa de procesos

Fuente: Aguas de Manizales (2017)

Según la guía ISO 9001 (2015), la gestión por procesos busca desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad– y la actividad de la empresa para satisfacerlos (Mallar, 2010).

Un proceso interesante al emprender esta iniciativa fue la sinergia entre todas las áreas, pues una consecuencia del anterior modelo era la escasa comunicación entre estas, que trabajaban como islas sin una comunicación efectiva, teniendo como resultado re-procesos sobre una misma gestión y la falta de respuesta efectiva a una situación problema.

El nuevo modelo, pretende orientar a todas las áreas funcionales de la empresa para lograr esa comunicación y obtener resultados según lo esperado por la estrategia. Se hace necesario entender que el trabajo en equipo es indispensable para orientar una organización

hacia el logro de sus objetivos. Por ello, el nuevo mapa de procesos presentado, pasa de 32 a 17 procesos, y busca la fusión efectiva y la interacción (Figura 25).

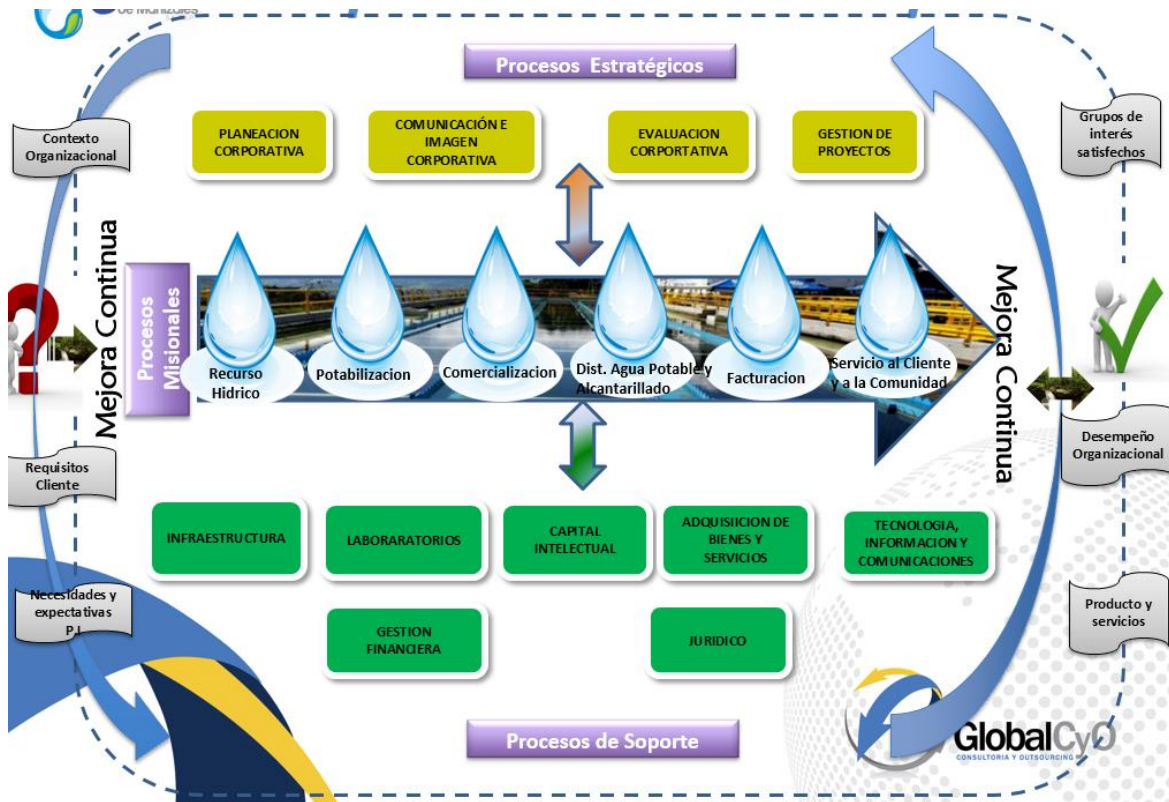


Figura 25. Nuevo mapa de procesos

Fuente: Aguas de Manizales (2017).

Se conservan los tres enfoques en los procesos: soporte, misional y estratégico, clasificados de acuerdo con la estrategia de la organización con el fin de cumplir con la política general de la empresa.

Entre los procesos misionales, se encuentran los dedicados a la captación del agua, la potabilización y la distribución, necesarios para contribuir a la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado. Además, aparece la facturación, encargada de cobrar el consumo de agua, verificar las desviaciones significativas relativas a si el suscriptor tiene bajos o altos consumos atípicos. Igualmente el relacionamiento con los grupos de interés es dado por el proceso de servicio al cliente y a la comunidad, que es indispensable en este tipo de organizaciones para cumplir con el propósito de informar a los usuarios o que ellos presenten sus quejas y reclamos por el servicio.

La *Figura 26* presenta la sinergia que debe haber entre estos procesos misionales, que son los responsables de cumplir con la estrategia de la organización. Los piñones, representan el engranaje requerido para que todos los procesos se muevan al unísono y así lograr un correcto funcionamiento.

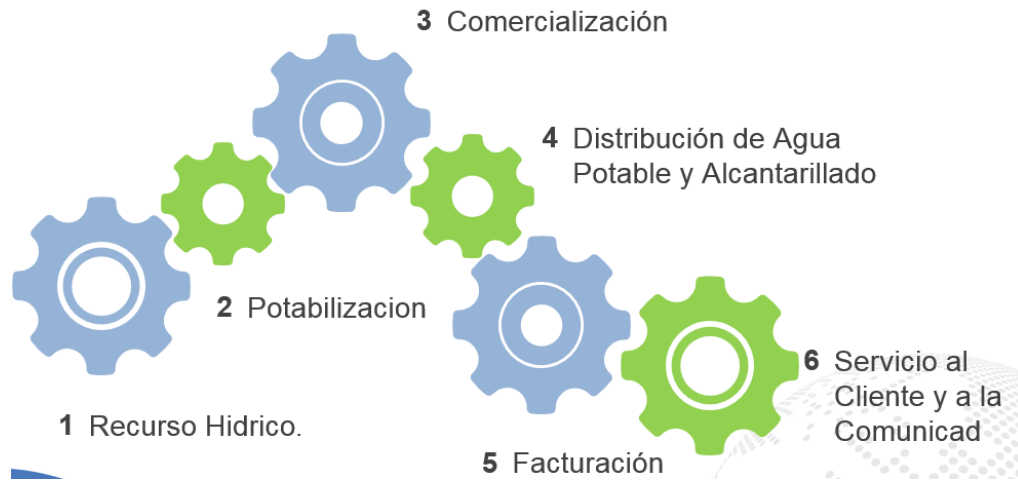


Figura 26. Procesos misionales

Fuente: Aguas de Manizales (2017)

- *Análisis estratégico*

Para la empresa Aguas de Manizales, dedicada a la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado en la ciudad, el análisis de entorno es un aspecto central, debido a que este analiza los aspectos internos y externos asociados al propósito de la empresa, que afecta su capacidad para alcanzar los objetivos previstos. La *Figura 27*, representa las variables del análisis estratégico:

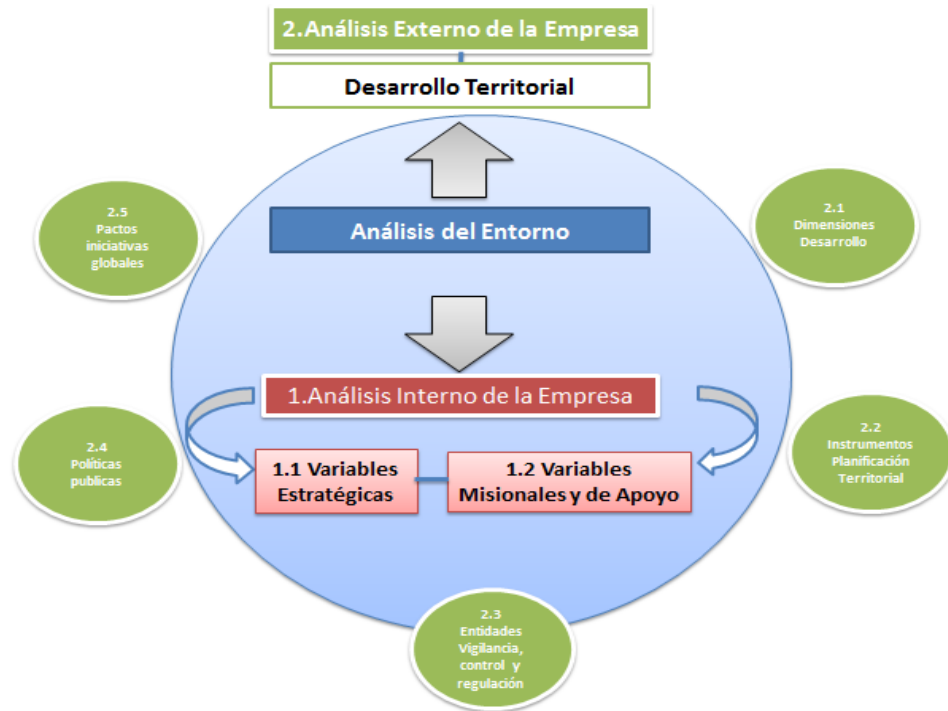


Figura 27. Análisis estratégico

Fuente: Análisis del entorno organizacional (Aguas de Manizales, 2017)

Las variables internas comprenden las características principales de la empresa: variables estratégicas y misionales y de apoyo.

- *Variables estratégicas*

Aguas de Manizales opera según el ciclo planear, hacer, verificar, actuar –PHVA–, en busca de soluciones que permiten mantener la competitividad, la calidad de los servicios, la reducción del gasto y la optimización de recursos (económicos, tiempo, humanos), la solvencia empresarial y el aumento de la rentabilidad organizacional (*Figura 28*).

Planeación Corporativa

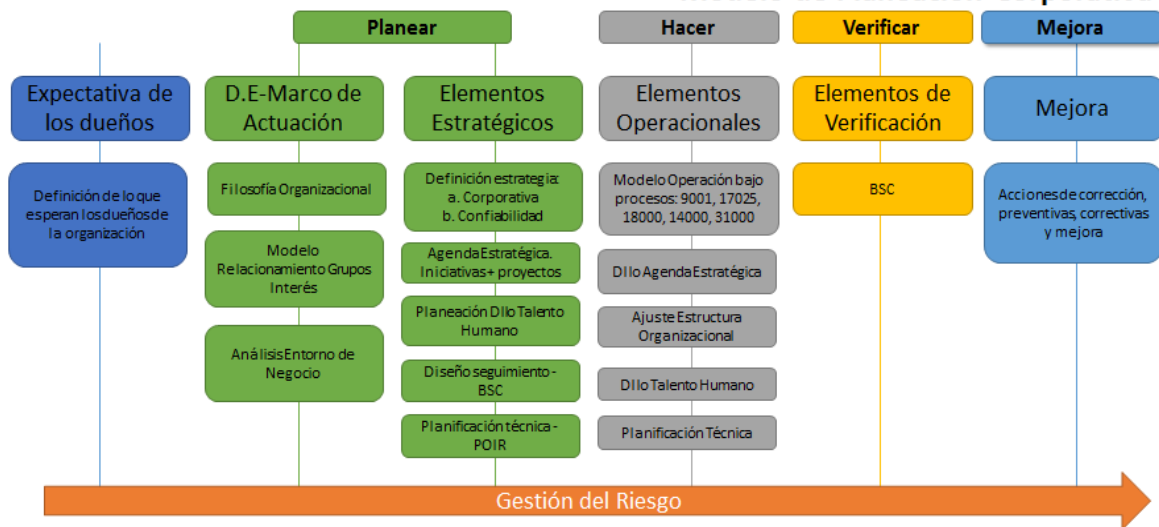


Figura 28. Ciclo PHVA

Fuente: Análisis del entorno organizacional (Aguas de Manizales, 2017)

Este asunto implica una visión sistémica de la organización, pues abarca varios puntos evaluados, tales como el relacionamiento con los grupos de interés, la cultura organizacional y los derechos humanos.

- *Variables Misionales y de apoyo*

En estos procesos, se encuentra el deber ser de la organización, que gestiona su cadena de valor para que los procesos estratégicos puedan enfocarse a satisfacer el mercado de forma óptima y cumplir con las exigencias mundiales.

Para verificar la efectividad de la promesa de valor, se cuenta con indicadores que dan soporte a la buena gestión de la organización respecto a la garantía del cumplimiento con la responsabilidad social empresarial:

- Índice de riesgo en la calidad del agua (IRCA) 0%.
- Índice de agua no contabilizada (IANC) 28.63%.
- Continuidad del servicio 100%.

Estos resultados, obtenidos en mayo de 2017, indican un suministro óptimo con las condiciones que el pacto global y los objetivos de desarrollo sostenible exigen, con el

beneficio adicional en la calidad de vida, a través de programas realizados por el área de responsabilidad social de la organización.

Los objetivos de esta área son “aumentar el reconocimiento de la calidad de los productos y servicios a través de la atención oportuna de los usuarios y clientes de Aguas de Manizales y mejorar las condiciones de vida de las comunidades de interés a través de programas de responsabilidad social empresarial” (Aguas de Manizales, 2017) que son medidos a través del indicador “Impacto social con los programas de RSE”.

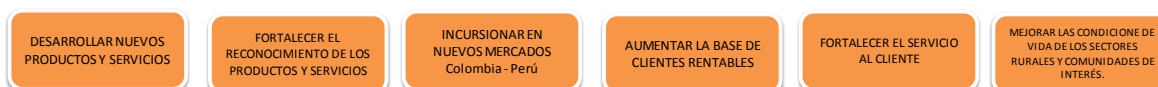
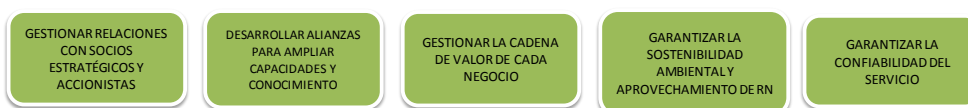
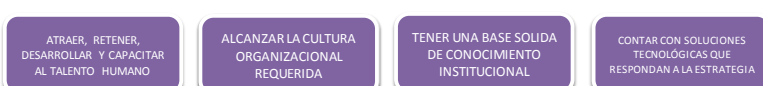
Esta situación permite entender que la ayuda a las comunidades es la principal preocupación de la empresa, que se enfoca en un solo aspecto de la responsabilidad social empresarial y es entendida así por toda la organización.

Finalmente, de acuerdo con la *Figura 27*, es preciso también mencionar el análisis externo, que puede repercutir en el modelo del negocio. La economía es un aspecto crítico porque en las empresas suele ser lo más relevante y define el rumbo de su continuidad. Si los accionistas no garantizan la rentabilidad del negocio, las otras iniciativas desaparecen.

El factor ambiental garantiza la sostenibilidad y respecto a él se pretende comprometer a muchos actores para crear conciencia sobre el impacto de sus actividades. A este análisis se le suman las iniciativas voluntarias o de obligatorio cumplimiento como menciona Restrepo (2008), pues las empresas desean medir el impacto de sus acciones a todos los grupos de interés. Aguas de Manizales no puede ser ajena a esta tendencia porque el análisis externo debe contemplar las alternativas necesarias de gestión que indirectamente obligan a realizar acciones a su favor.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO

MEGA: "Liderar y crecer de forma confiable y sostenible en todos los mercados en donde desarrolla su actividad"

Perspectiva Financiera**Perspectiva Cliente****Perspectiva Interna****Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento****Figura 29. Estrategia Corporativa Aguas de Manizales****Fuente: (Aguas de Manizales, 2017)**

Como se observa en la *Figura 29*, el interés de Aguas de Manizales por asuntos de Responsabilidad Social es integral y considera múltiples factores, entre ellos la sostenibilidad ambiental, fortalecer el servicio al cliente y, en general, responderle a todos los grupos de interés.

Para este fin los proyectos estratégicos de 2013 a 2015 buscaban cumplir con los estándares de la ISO 26000 en el desarrollo de proveedores, relacionamiento con el cliente (descrito en el capítulo de los stakeholders), modelo de saneamiento, entre otros.

De acuerdo con la *Figura 29*, Aguas de Manizales se ha preocupado por producir su bienestar económico, con márgenes de rentabilidad significativos para la administración municipal, que busca utilizar su infraestructura para generar rentabilidad y garantizar su continuidad.

Para ello, ha implementado varias líneas de negocio paralelas a su actividad, que le permiten utilizar la infraestructura actual para producir ingresos adicionales. Es el caso del programa de financiación llamado Cupofácil, en el que, aparte de buscar un incentivo económico, también beneficia a la comunidad, en la medida que le permite el acceso al sistema de financiación a las personas que carecen de ese recurso, para adquirir bienes a bajo costo, que no podrían adquirir por sus propios medios.

Igualmente, aparecen proyectos como la generación propia de energía hidráulica, implementación del proyecto de saneamiento, que pretenden beneficiar a la comunidad y al medio ambiente.

7.2 Principios

La Empresa cuenta con una matriz de requisitos legales, cuyo objetivo se fundamenta en identificar los requisitos legales aplicables a la organización y tomar acciones para dar cumplimiento a toda la normatividad establecida. Adicionalmente, la Empresa debe sumar esfuerzos para recibir y analizar las comunicaciones de tipo legal que permitan tomar acciones por medio del Comité de Verificación y Seguimiento. La matriz de requisitos legales es actualizada de manera permanente, atendiendo los cambios en la normatividad que le aplican al objeto social de la organización

A continuación, se presenta dicha matriz de los procesos encuestados con los requerimientos de Ley 1780 (Ley 1780, 2016) y, en algunos casos, la CIRCULAR SSPD 006 de 2007 (Tabla 9). Recientemente, la empresa actualizó los procesos, por lo que en la matriz aún aparecen con su nombre original.

Tabla 9. Matriz de requisitos legales – ISO 26000

Proceso	Autoridad	Norma/ ley/ resolución	Título	Artículos	Cumple si /no	Observaciones	ISO 26000
Capital humano	Presidencia	Ley 1780 de 2016	Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones	ARTICULO 20	SI	No se puede exigir la presentación de la libreta militar para ingresar a laborar	Prácticas laborales 6.4
	Presidencia	Decreto 583 de 2016	Por el cual se adiciona al título 3 de la parte 2 del libro 2 del decreto 1072 de 2015, decreto único reglamentario del sector trabajo, un capítulo 2 que reglamenta el artículo 63 de la ley 1429 de 2010 y el artículo 74 de la ley 1753 de 2015	APLICA TODO	SI		Prácticas laborales 6.4
Adquisiciones	Congreso de la república	Ley 1778 de 2016	Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción	ARTÍCULO 33	SI	Inhabilidad para contratar de quienes financien campañas políticas	Transparencia 4.3 / comportamiento ético 4.4

Proceso	Autoridad	Norma/ley/resolución	Título	Artículos	Cumple si /no	Observaciones	ISO 26000
	Consejo municipal de política fiscal "comfis"	Circular 002 de 2016	Mediante la cual se fija la política fiscal en el municipio de Manizales	ARTÍCULO 1 NUMERAL 8	SI		Respeto al principio de legalidad 4.6
Comunicaciones e imagen corporativa	Congreso de la república	Ley 1801 de 2016	Por el cual se expide el código nacional de policía y convivencia	ART. 140 NUM 12			Respeto al principio de legalidad 4.6
Sostenibilidad corporativa	Superintendencia de servicios públicos domiciliarios	Circular sspd 006 de 2007	Debido proceso en el procedimiento de defensa del usuario de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, y reporte de información	APLICA TODA	SI	Programa de gestión social en obras civiles: Si bien el debido proceso lo tiene incorporado específicamente el proceso de la técnica, desde Responsabilidad social con las profesionales sociales se apoyan la socialización y entrega de la carta de visita, para la revisión de la acometida y se verifica que el acta se realice tal como lo manifiesta la circular 006, en el artículo 12 de la resolución 413 del 2006.	Respeto a las partes interesadas 4.5 / reconocer la RSE e involucrarse con las partes interesadas 5.0
Atención al cliente	Superintendencia de servicios públicos domiciliarios	Resolución SSPD 20161300011295 de 2016	Por la cual se modifica y aclara la resolución 20151300054575 del 18 de diciembre de 2015, que establece el reporte de información de los derechos de petición presentados por los suscriptores o usuarios a través del sistema único de información – SUI	APLICA TODA	SI		Respeto a las partes interesadas 4.5 / respeto a la normativa internacional del comportamiento
	Presidencia	Decreto 1166 de 2016	Por el cual se adiciona el capítulo 12 al título 3 de la parte 2 del libro 2 del decreto 1069 de 2015, decreto único reglamentario del sector justicia y del derecho, relacionado con la prestación, tratamiento y radicación de las peticiones presentadas verbalmente	APLICA TODO			Respeto a las partes interesadas 4.5

Proceso	Autoridad	Norma/ley/resolución	Título	Artículos	Cumple si /no	Observaciones	ISO 26000
	Congreso	Ley 1801 de 2016	Por la cual se expide el código nacional de policía y convivencia	ART. 28 NUM 1 - ART. 40 NUM. 3 - ART. 77 NUM. 3 - ART. 139	ART. 139 INFORMATIVO		Respeto al principio de legalidad 4.6
	Comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico	Resolución cra 763 de 2016	Por la cual se derogan las resoluciones cra 726 de 2015 y 749 de 2016	TODA	SI		Medio ambiente 6.5
Redes	Comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico.	Resolución cra 759 de 2016	Por la cual se establecen los requisitos generales aplicables a los contratos que suscriban los prestadores de servicios públicos domiciliarios de acueducto y/o alcantarillado, para el uso e interconexión de redes y para los contratos de suministro de agua potable e interconexión; se señala la metodología para determinar la remuneración y/o peaje correspondiente y se establecen las reglas para la imposición de servidumbres de interconexión	INFORMATIVA	SI	Informativa	Respeto a los derechos humanos 4.8 / rendición de cuentas 4.2 / transparencia 4.3
	Congreso de la republica	Ley 1801 de 2016	Por la cual se expide el código nacional de policía y convivencia	ART. 111 NUM. 3, 7, 8, 9 Y 11 - ART. 135 LITERAL D - ART. 140 PARAGRAFO 1		Art. 111 num. 3, 7, 8, 9 y 11 - art. 135 literal de informativos	Respeto al principio de legalidad 4.6

Proceso	Autoridad	Norma/ley/resolución	Título	Artículos	Cumple sí /no	Observaciones	ISO 26000
Saneamiento hídrico	Corporación Autónoma regional de caldas - corpocaldas	Resolución 502 de 2016	Por la cual se modifica el plan de saneamiento y manejo de vertimientos correspondiente al municipio de Manizales, departamento de caldas	APLICA TODA	SI		Medio ambiente 6.5
Cuencas	Congreso de la republica	Ley 1801 de 2016	Por el cual se expide el código nacional de policía y convivencia	ART. 100 NUM 1, 2, 3 Y 4 - ART. 124 NUM 1 Y 6			Respeto al principio de legalidad 4.6
(Anc) agua no contabilizada	Superintendencia de servicios públicos domiciliarios	Resolución 8055 de 2013	Por la cual se modifica el Anexo de la Resolución Compilatoria número SSPD 20101300048765 del 14 de diciembre de 2010.	ART 6,4,2,26 ; 6,4,2,27 Y 6,4,2,28 (SECTOREHIDRÁULICOS) Y 2,4,2,34 Y 2,4,2,35 (SISTEMAS NO INTERCONECTADOS)	SI	Modifica el anexo 1 de la resolución 48765 de 2010	Transparencia 4.3/ comportamiento ético 4.4/ respeto al principio de legalidad 4.6 / practicas justas de operación 6.6

Fuente: (Aguas de Manizales, 2017)

Otro aspecto relevante dentro los principios de la RSE en Aguas de Manizales, y el cual es reconocido por toda la organización como un componente que da cuenta del comportamiento ético y transparente de la organización, tiene como propósito promover y desarrollar espacios y mecanismos para facilitar la participación de la ciudadanía y el ejercicio del control social en los procesos de Rendición de Cuentas dentro de la gestión institucional, a través del uso de los canales presenciales y virtuales dispuestos por Aguas de Manizales S.A. E.S.P; (Aguas de Manizales, 2016), el cual es importante para generar un dialogo con los usuarios.

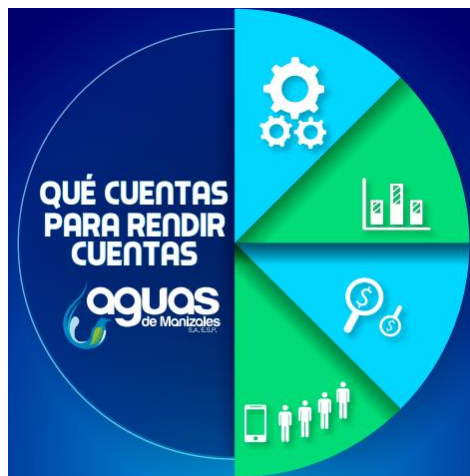


Figura 30. Rendición de cuentas Aguas de Manizales

Fuente: (Aguas de Manizales, 2016)

La convocatoria se realiza a través de las diferentes redes sociales, correos electrónicos, invitación directa, medios impresos, radio y prensa. Posteriormente se informan los resultados a las organizaciones sociales, grupos de interés identificados, usuarios y ciudadanía en general que haya participado de este proceso. El informe presentado del 2016 es el siguiente:

Número de participantes: 114 Asistentes al evento, 17 encuestados, 26 participantes en medios digitales

Número de espacios de interacciones presenciales y virtuales: 19 Preguntas formuladas por la comunidad en la Audiencia Pública, 26 preguntas formuladas por los diferentes ciudadanos a través de redes sociales, 15 preguntas formuladas en físico en sala de atención al cliente

Número de aportes recibidos: 60 preguntas formuladas a través de los diferentes medios habilitados, 19 inquietudes en la audiencia pública de Rendición de Cuentas, las cuales fueron resueltas durante el desarrollo del evento, 26 preguntas formuladas a través de medios virtuales y encuestas a grupos de interés, 60 preguntas obtuvieron respuesta a cargo de cada una de las Subgerencias y publicadas en la página web, 14 mensajes de felicitaciones formulados en físico, 1 sugerencia, 1 pregunta que no aplica para la entidad

Perfil de los participantes.

Etapas que involucró en el proceso de participación.

A continuación, se procedió a realizar la aplicación de la encuesta para detectar el nivel de percepción de la organización respecto a los principios.

En la *Figura 31*, se muestra el comportamiento de los procesos analizados bajo los siete principios en la empresa. Para los procesos estratégicos, 77%, tienen una alta representatividad debido a que son aspectos inherentes a la estrategia de la organización, pues son conscientes que deben generar un comportamiento ético y transparente.

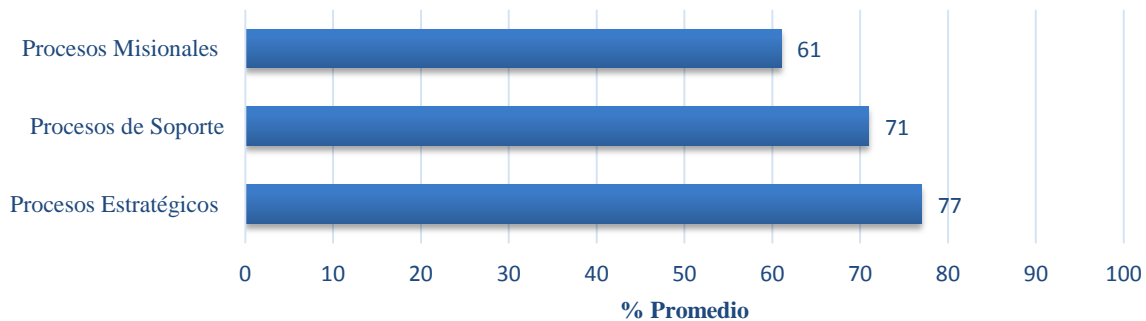


Figura 31. Principios de RSE según el análisis por procesos en la organización

Fuente: Elaboración propia

Se observa un completo desconocimiento de los procesos en la gestión de la organización referente al concepto de los derechos humanos, con un promedio de 35.2%, como se indica en la *Figura 32*.

Los promedios dados por los procesos misionales, estratégicos y de apoyo señalan un desconocimiento frente a este principio, sabiendo que todas las organizaciones deben actuar bajo este esquema.



Figura 32. Principios de RSE Aguas de Manizales

Fuente: Elaboración propia

Sobresale en este aspecto, el acercamiento en los resultados de los promedios del principio de legalidad y rendición de cuentas, lo que es claro para todos los integrantes de la organización, dada la normatividad exhaustiva que exige su actividad. Igualmente, es reconocido por todos el concepto de rendición de cuentas, como una función necesaria para crear transparencia y ganarse la confianza del usuario.

Esta actividad es transversal a toda la organización, pues se hace partícipe a la comunidad, lo que indica la operatividad de la empresa. Son tan claros y visibles estos principios que el coeficiente de variación no presenta heterogeneidad en las respuestas obtenidas, lo que permite suponer su apropiación (Tabla 10).

Tabla 10. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de Principios en la organización

Principio	Promedio	Desviación Estándar	Coefficiente Variación
4.2 Rendición de cuentas	91,8%	16%	17,2%
4.3 Transparencia	71,7%	25%	34,7%
4.4 Comportamiento ético	61,6%	42%	67,6%
4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas	68,4%	40%	59,1%
4.6 Respeto al principio de legalidad	91,9%	18%	19,1%
4.7 Respeto a la normatividad de comportamiento	63,3%	43%	67,8%
4.8 Respeto a los derechos humanos	35,2%	39%	112,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de entrevistas

El coeficiente de variación en el principio de los derechos humanos (112,2%) es una variabilidad atípica, puesto que el 100% es el valor generalmente presentado. Sin embargo, esto indica que la heterogeneidad en los datos fue muy alta, bien sea por desconocimiento del tema en algunos procesos en los cuales creen no tener injerencia en el tema.

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos.

7.3 Stakeholders

Aguas de Manizales, presenta un trabajo interesante como resultado de la revisión del direccionamiento estratégico entre 2012 y 2016, sobre el cual se identifica la necesidad de diseñar y desarrollar un modelo de relacionamiento con las personas o grupos de personas con las que interactúa la organización y que se ven afectados por las políticas, acciones u operaciones de la empresa (Aguas de Manizales, 2016).

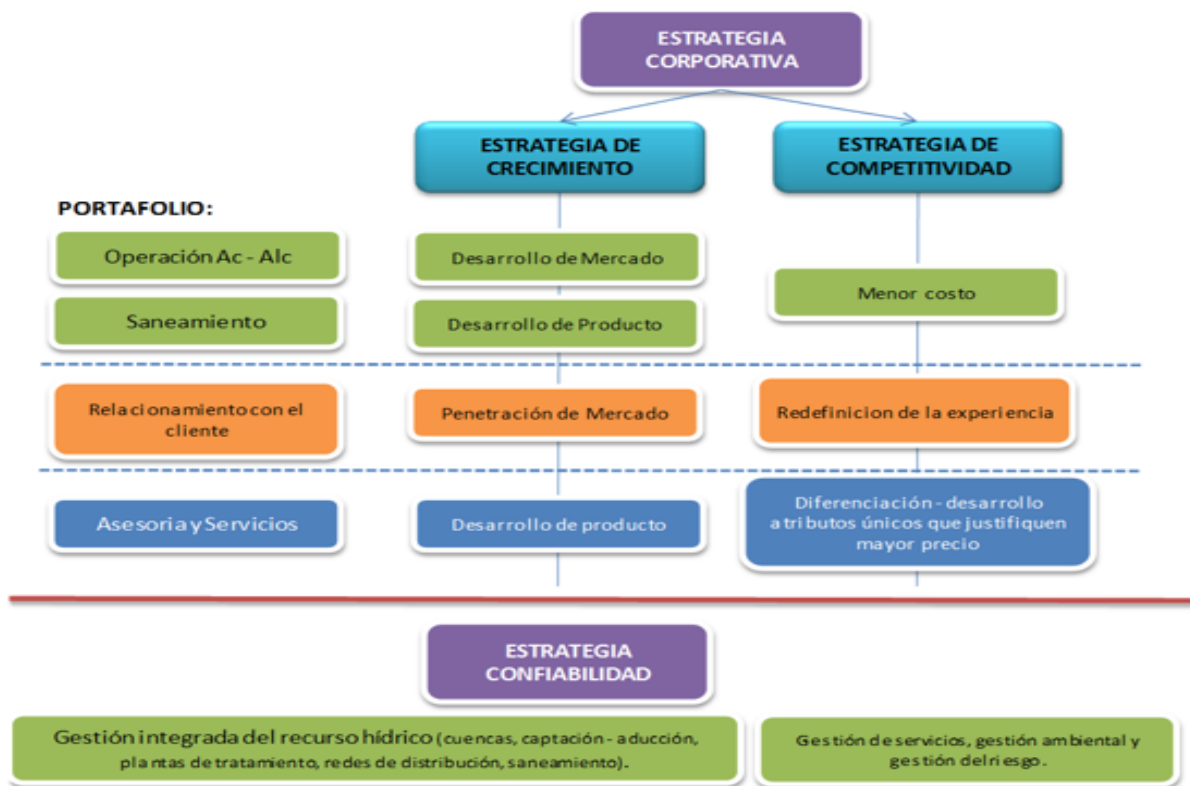


Figura 33. Estrategia empresarial Aguas de Manizales

Fuente: Estrategia corporativa (Aguas de Manizales, 2016)

Por consiguiente, ha establecido en su plataforma estratégica el diseño y la puesta en marcha del modelo de relacionamiento con sus grupos de interés, cuyo propósito es construir un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de estos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la organización de forma que contribuya al desarrollo sostenible del entorno y que le permita a Aguas de Manizales, alcanzar sus metas de desarrollo social, ambiental, económico y financiero (Aguas de Manizales, 2016).

Las entrevistas realizadas indican que, en los procesos de la empresa, no hay una apropiación clara del concepto de grupos de interés y mucho menos la relación que la organización tiene con estos. Solo se reconoce como un grupo de impacto a la comunidad, en el cual se desarrollan actividades informativas.

El objetivo de esto es alinear el proceso de relación con las decisiones estratégicas a través del diálogo y la colaboración con los grupos de interés que sirva a las empresas para sus fines de desarrollo (Aguas de Manizales, 2016).

La metodología aplicada para la construcción de este modelo de relacionamiento es una adaptación y profundización del “Manual para la práctica de las relaciones con grupos de interés” (Figura 34), del programa para el medio ambiente de las Naciones Unidas (UNEP) y Accountability, con los estándares revisados (Aguas de Manizales, 2016).



Figura 34. Manual para la práctica de las relaciones con grupos de interés

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (Aguas de Manizales, 2016)

Bajo este esquema, se planteó el proyecto modelo de relacionamiento con los grupos de interés en Aguas de Manizales, con los siguientes datos:

- *Objetivo del Proyecto*

Construir un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo con los grupos de interés, para que las necesidades de estos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de Aguas de Manizales, de forma que contribuya al desarrollo sostenible del entorno y que le permita alcanzar sus metas de desarrollo (Aguas de Manizales, 2016).

Para lograr el cumplimiento del objetivo, se acudió a técnicas de recolección de información por medio de entrevistas, cuestionarios y análisis a los líderes de los diferentes procesos que hacen parte de la organización.

- *Resultados*

Etapal. Pensamiento Estratégico sobre la relación con los grupos de interés

Identificación y descripción de los grupos de interés:

De acuerdo con esto, se establecieron los grupos de interés para Aguas de Manizales, que enmarcaban un proceso real con la organización (pese a la escasa apropiación del concepto de grupos de interés, como se dijo arriba).

A continuación, se presenta el mapa de grupos de interés de Aguas de Manizales, *Figura 35*, con su respectiva descripción, *Tabla 11*:



Figura 35. Mapa Grupos de Interés de Aguas de Manizales S.A E.S.P

Fuente: Mapa grupos de interés (Aguas de Manizales, 2016)

Tabla 11. Descripción de grupos de interés de Aguas de Manizales

Grupo de interés	Descripción
Accionistas y administradores	Para AGM el GI accionistas y administradores está integrado por los dueños de las acciones y la Junta Directiva, encargada de dirigir el negocio para alcanzar las metas propuestas establecidas por los Accionistas.
Suscriptores, usuarios, y clientes	Para AGM el GI suscriptores, usuarios, y clientes está integrado por todas las personas que son o pueden ser usuarias y/o clientes de los productos y servicios que ofrece AGM.
Trabajadores y beneficiarios	Para AGM el GI trabajadores y beneficiarios está integrado por todas las personas que tienen una relación laboral (contrato individual de trabajo

	escrito) y/o prestan un servicio a la empresa.
Proveedores y contratistas	Para AGM el GI proveedores y contratistas está integrado por todas las personas que suministran insumos, bienes o servicios o realizan obras que facilitan el adecuado funcionamiento de AGM con calidad y oportunidad.
Comunidad	Para AGM el GI comunidad está integrada por personas o grupos de personas que comparten elementos comunes como intereses, necesidades y/o expectativas, y que impactan o son impactados por las actividades que desarrolla AGM.
Estado	Para AGM el GI estado está integrado por las entidades que definen políticas, regulan y controlan el adecuado funcionamiento y prestación de los servicios que AGM ofrece de acuerdo con su objeto social.
Gremios y organismos internacionales	Para AGM el GI gremios y organismos internacionales está integrado por personas o entidades con las cuales Aguas de Manizales S.A. E.S.P. genera acuerdos en materia social, ambiental y económica.

Fuente: Grupos de interés (Aguas de Manizales, 2016)

Un avance en la organización fue comprender que hay varios grupos de interés con los cuales se da una relación que beneficia las partes interesadas. Ya no bastaba con centrarse en las expectativas y las demandas de los inversionistas, accionistas o propietarios que controlan la organización, sino que es necesario tener en cuenta las necesidades, expectativas y demandas de otros grupos vinculados a la empresa y que anteriormente solo eran tenidos en cuenta de manera tangencial (Granada & Trujillo, 2011).

Tabla 12. Identificación de grupos de interés y temas

Taller No 1: Identificación de grupos de interés y temas – Etapa 1.							
N°	Preguntas orientadoras	Parte interesada		Datos de contacto: Nombre, Cargo, Teléfono, correo electrónico	¿Qué temas son tratados con el grupo de interés actualmente ? (generales)	Periodicidad de la comunicación (semanal, mensual, anual, otros)	¿Qué medios de comunicación utiliza para relacionarse con ese grupo de interés?
		Empresas, entidades u organizaciones	Personas naturales				
1	Registre cuáles son las personas, grupos o empresas con las que interactúa en su proceso y con las cuales AGM tiene responsabilidad legal (el incumplimiento por parte de la empresa genera sanciones/multas).						
2	Registre cuáles son las personas o empresas con las que interactúa en su proceso y con las cuales AGM tiene responsabilidad financiera (Entidades bancarias - Tesorería)						
3	Registre cuáles son las personas o empresas con las que						

	interactúa en su proceso y con las cuáles AGM tiene responsabilidad social.						
4	Registre cuáles son las personas o empresas con las que interactúa en su proceso y con las cuáles AGM tiene responsabilidad ambiental.						
5	Registre cuáles son las personas o empresas con las que interactúa de manera permanente en el desarrollo de las actividades de su proceso y que no fueron consideradas en las respuestas anteriores (operación).						

Fuente: Informe Final del proyecto Modelo de Relacionamiento con grupos de interés para Aguas de Manizales S.A E.S.P – Fase I (Aguas de Manizales, 2016).

Este fue el instrumento, realizado por el proceso de planeación de Aguas de Manizales con el fin de identificar los temas para tratar con estos grupos de interés.

- *Alineación de los objetivos estratégicos con el grupo de interés*

De acuerdo con el Balance Score Card de Aguas de Manizales, la empresa trazó unos objetivos que buscan crecer en cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y de aprendizaje y conocimiento.

La Tabla 13 presenta la concepción del relacionamiento con los grupos de interés que están relacionados con el direccionamiento estratégico, para que se integren a la organización, pues no solo se relacionan por medio de las actividades de responsabilidad social que realiza con la comunidad, sino que hace parte de su estrategia:

Tabla 13. *Direccionamiento estratégico/ Grupos de interés*

Perspectivas BSC	Objetivos estratégicos	Definición del objetivo	Grupo de interés
Clientes	Aumentar la base de clientes rentables	En los negocios en los que aplique, los clientes que Aguas de Manizales trabajará para conseguir, deben ser rentables para el negocio	Accionistas y administradores trabajadores y beneficiarios gremios y organismos internacionales
Clientes	Fortalecer el servicio al cliente	Fortalecer el servicio al cliente	Suscriptores, usuarios, clientes, comunidad
Clientes	Mejorar las condiciones de vida de los sectores rurales y comunidades de interés	Mejorar las condiciones de vida de los sectores rurales y comunidades de interés	Suscriptores, usuarios, clientes, comunidad, Estado
Interna	Gestionar las relaciones con socios estratégicos y accionistas	Apropiarse y gestionar en forma proactiva las relaciones con los socios y los dueños en términos de mejorar el ambiente de negocios, a través de establecer mecanismos formales de administración y gobernabilidad y consecución de nuevos recursos para invertir en el portafolio actual y nuevas oportunidades.	Accionistas y administradores Trabajadores y beneficiarios
Interna	Desarrollar alianzas para ampliar capacidades y conocimientos	Aliarse en forma estratégica con socios del negocio que aporten a la organización capital, tiempo, conocimiento, negocios de riesgo, etc. Que le permita a la empresa construir apoyada en la experiencia de otros.	Accionistas y administradores Trabajadores y beneficiarios Gremios y organismos internacionales Proveedores

Interna	Gestionar la cadena de valor de cada negocio	Consolidar el modelo por procesos de la organización, en los diferentes negocios, asegurando una perspectiva holística del proceso que vaya de extremo a extremo.	Accionistas y administradores Trabajadores y beneficiarios Proveedores
Interna	Garantizar la sostenibilidad ambiental y el aprovechamiento de los recursos naturales	A través de la promoción de una cultura de sostenibilidad ambiental y de gestión del riesgo, Aguas de Manizales entiende la importancia de trabajar en lo ambiental, lo social y el riesgo para cumplir la estrategia.	Comunidad Suscriptores, usuarios, clientes Accionistas y administradores Estado
Interna	Garantizar la confiabilidad del servicio	Consolidar un modelo en operación de los servicios que garantice la confiabilidad del servicio a toda la comunidad	Accionistas y administradores Trabajadores y beneficiarios Estado
Aprendizaje	Atraer, retener, desarrollar y capacitar el talento humano	Las necesidades de talento humano de la empresa, expresadas en las estrategias de los negocios, serán provistas por un talento humano capacitado en el hacer y en el ser. Los procesos de talento humano estarán alineados con el logro de los objetivos estratégicos y de esta manera responderán a dichos retos.	Accionistas y administradores Trabajadores y beneficiarios
Aprendizaje	Alcanzar la cultura organizacional requerida	Definición para cultura organizacional: motivar el cambio en la cultura empresarial que impulse el logro de los resultados estratégicos	Trabajadores y beneficiarios
Aprendizaje	Tener una base sólida de conocimiento institucional	Fortalecer el conocimiento en la empresa de forma tal que este repose en los procesos y en múltiples fuentes y no dependa de algunas personas claves.	Accionistas y administradores Trabajadores y beneficiarios
Aprendizaje	Contar con soluciones tecnológicas que respondan a la estrategia	Las decisiones de orden tecnológico deben estar alineadas con la estrategia de la empresa. En todo sentido, las TIC serán un valioso apoyo y aportará el cumplimiento de la estrategia en los negocios	Trabajadores y beneficiarios

Fuente: (Aguas de Manizales, 2016)

Una vez obtenida esta información, se procedió a realizar la aplicación de la encuesta para dar cuenta del nivel de percepción de la organización en cuanto a los stakeholders.

7.3.1 Calificación del grado de importancia de los stakeholders en la organización

La relevancia que tienen los grupos asignados en el instrumento se observa en la *Figura 36*, que evalúa este ítem en los tres procesos de la organización. Los procesos de soporte (83%) son quienes poseen mayor interacción con los grupos de interés analizados. Sobre todo en la parte de proveedores que tiene a cargo el área de contratación, el cual debe regirse por la normatividad de contratación pública vigente

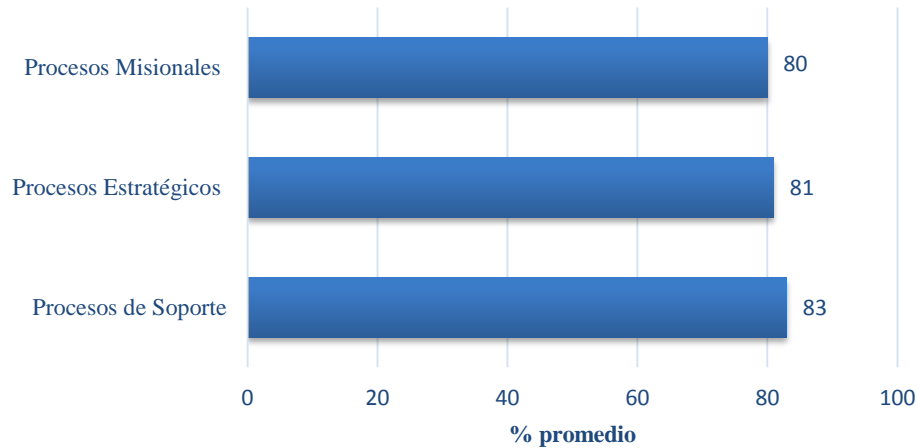


Figura 36. Importancia de los Stakeholders según el análisis por procesos en la organización

Fuente: Elaboración propia

La *Figura 37* presenta una baja calificación en el grupo de los competidores, dado que la opinión generalizada de las áreas es considerar la organización como un monopolio, que no tiene un competidor directo que reemplace el servicio que ofrece. El hecho de ser una empresa perteneciente a la administración municipal implica que el manejo de las captaciones de agua, su potabilización y distribución pertenezca a la empresa de acueducto y alcantarillado de la ciudad.

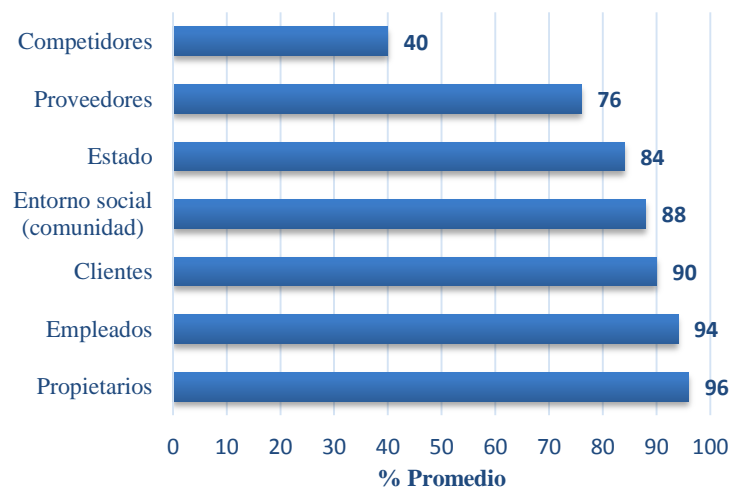


Figura 37. Importancia de los Stakeholders en Aguas de Manizales

Fuente: Elaboración propia

Los promedios presentados en la *Figura 37* señalan el deber ser en una organización, en orden de importancia de los stakeholders, pues es preciso que los propietarios sean el grupo más importante, puesto que sin la gestión de su actividad (consecución de recursos, visión estratégica, etc.) no podría haber organización que preste un servicio a la comunidad.

En la Tabla 14 de coeficiente de variación, se ratifica el resultado obtenido al presentar heterogeneidad en las opiniones frente a los propietarios. Este índice es seguido por el de los empleados, pese a que se esperaba fueran el de los clientes, debido a la naturaleza de la empresa con un 94%. Los encuestados no consideraron ningún grupo de interés diferente en la organización a los planteados por la encuesta, por lo que su valor es cero.

Tabla 14. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación del Grado de importancia Stakeholders en la organización.

Stakeholder	Promedio	Desviación Estándar	Coefficiente Variación
Empleados	94,0%	10%	10,3%
Propietarios	96,0%	8%	8,8%
Entorno social (Comunidad)	88,0%	10%	11,7%
Proveedores	76,0%	13%	16,6%
Clientes	90,0%	14%	15,7%
Estado	84,0%	16%	18,8%
Competidores	40,0%	30%	74,5%
Otros:	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de la encuesta.

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos.

7.3.2 Calificación del grado de influencia de los stakeholders en la organización

Las obligaciones, las decisiones, las acciones y los requerimientos de los stakeholders son analizados por el instrumento, con el fin de establecer el nivel de influencia que tiene

cada uno. La Figura 38 indica que los procesos de soporte, 66%, reconocen con un alto promedio los grupos de interés.

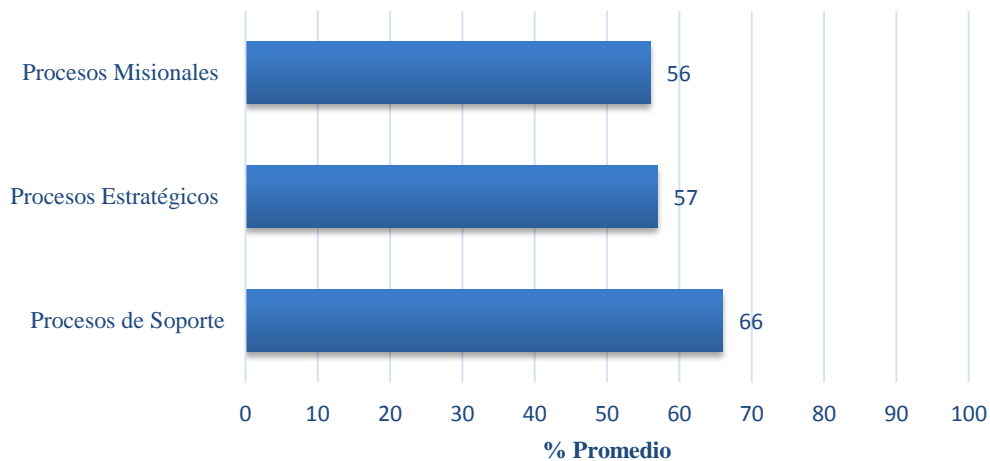


Figura 38. Grado de influencia de los Stakeholders según el análisis por procesos en la organización

Fuente: Elaboración propia

La representatividad de las ONG tiene una calificación baja, como se ve en la Figura 38Figura 39, debido a que la interacción con este grupo no tiene la relevancia necesaria para los procesos de la empresa.

El gobierno tiene el tercer promedio más alto (79,5%) en el nivel de influencia en la organización. Esto ocurre por la cantidad de normas que rigen a las empresas de servicios públicos, vigiladas por varios entes del Estado, que las obligan a cumplir su labor bajo las leyes que la rigen. En la Figura 39, se presentan los promedios totales.

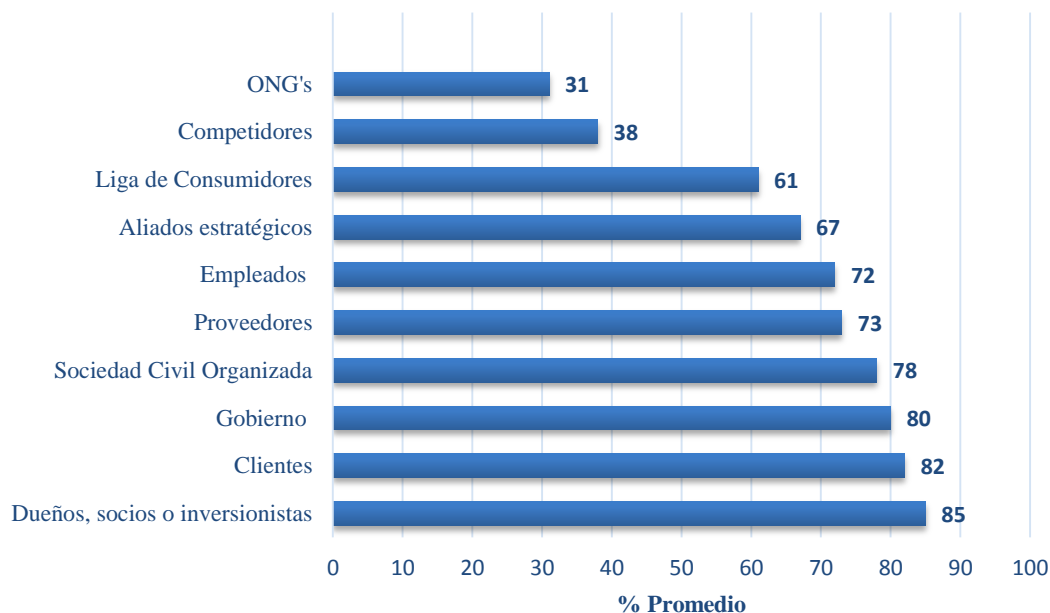


Figura 39. Grados de influencia de los Stakeholders en Aguas de Manizales

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 15 muestra los coeficientes de variación, que indican heterogeneidad en los grupos ONG, competidores y liga de consumidores (50%).

Tabla 15. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación del Grado de Influencia de los Stakeholders en la organización

Stakeholder	Promedio	Desviación Estándar	Coefficiente Variación
Empleados	72,1%	13%	18,7%
Clientes	81,5%	15%	18,8%
Proveedores	72,5%	10%	13,1%
Sociedad civil organizada	78,0%	14%	17,7%
Competidores	38,0%	32%	83,7%
Dueños, socios o inversionistas	85,0%	21%	25,3%
Gobierno	79,5%	14%	17,1%
ONG	31%	28%	90%
Liga de consumidores	61%	30%	50%
Aliados estratégicos	66,5%	25%	37,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de entrevistas

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar

diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos

7.3.3 Reconocer la RS e involucrarse con las partes interesadas

El proceso de Sostenibilidad Corporativa adscrito a la Subgerencia de Servicio al cliente, de Aguas de Manizales S.A E.S.P; enfoca su desempeño en la Política de Responsabilidad Social de la Empresa, dentro de una cultura organizacional que crea valor compartido con sus grupos de interés, a partir de unas prácticas cotidianas que impulsen la sustentabilidad económica, social y ambiental de manera endógena y exógena a la Organización. (Aguas de Manizales, 2015)

La RSE en Aguas de Manizales está a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

Partiendo de esta premisa Social, Ambiental y Económica; el área de Sostenibilidad Social direcciona sus Programas y/o Proyectos en tres estrategias como son Desarrollo Rural, Educación Ambiental y Cultura Ciudadana - Participación Comunitaria. Este grupo de interés es muy fuerte en Aguas de Manizales, pues se adelantan diferentes estrategias alrededor de ellos, proporcionando objetivos en cada una de las siguientes actividades de la Tabla 16.

El área de responsabilidad social de Aguas de Manizales no trabaja bajo la guía ISO 26000, que incluye todos los grupos de interés. Su gestión es enfocada al trabajo en la comunidad, con especial relevancia en los “usuarios”, mediante proyectos que pueden encontrar un acercamiento a la empresa.

Tabla 16. *Proyectos de RSE de Aguas de Manizales*

Proyecto	En qué consiste	Cobertura
Participación comunitaria y cultura ciudadana		
Aguas toca tu puerta	Espacio para escuchar las inquietudes de las comunidades y el sector empresarial frente a la prestación del servicio, derivada de la facturación conjunta.	11 comunas de Manizales
Gestores del agua urbanos	Proyecto de formulación y multiplicación que crea espacios de diálogo directo con los líderes comunitarios sobre la gestión de la empresa	
Proyecto Vital	Proyecto integral para la recuperación de suscriptores dados de baja del servicio de acueducto de estratos 1 y 2 “prueba piloto”.	
Educación ambiental		
Amigos del acueducto	Proyecto que sensibiliza a las comunidades a través de visitas al Parque Ecológico Río Blanco y la planta de potabilización de Niza, o de talleres in situ.	11 comunas y 3 corregimientos de Manizales
Ruta del agua. Limpieza de sumideros. Parque del agua	Jornadas lúdico pedagógicas en ríos, quebradas y sumideros que incluye etapas operativa, educativa y lúdica para sensibilizar sobre la responsabilidad ciudadana con el recurso hídrico	
Guardianes del agua	Diplomado en educación ambiental con los jóvenes del servicio social del estudiantado de las instituciones educativas rurales y urbanas	
Participación comunitaria y cultura ciudadana		
Gestión social en obras civiles	Proyecto que acompaña las comunidades beneficiadas antes, durante y después de la ejecución de las obras civiles para minimizar los impactos negativos ocasionados por estas.	11 comunas y 3 corregimientos de Manizales
Atención a solicitudes internas y externas	Actividad que se realiza de forma interdisciplinaria (procesos e instituciones) para atender las solicitudes presentadas por los grupos de interés y que están fuera del plan de gestión anual	
Desarrollo rural		
Gestores del agua	Grupo de líderes comunitarios que se capacita sobre la gestión de la empresa y difunde las formas de cuidado de las microcuencas abastecedoras del acueducto.	3 corregimientos de Manizales
Conexiones nuevas	Proyecto que busca viabilizar la conexión del agua potable de las comunidades a través de la información directa en campo.	

Fuente: (Aguas de Manizales, 2016)

Una vez obtenida esta información, se procedió a realizar la aplicación de la encuesta para dar cuenta del nivel de percepción de la organización en cuanto al reconocimiento de la RS y el involucramiento con las partes interesadas.

En el análisis llevado a cabo en esta parte del instrumento, la *Figura 40* revela que el nivel de apropiación del concepto de grupo de interés se sitúa en un nivel muy bajo por parte de los procesos misionales. Una razón es el desconocimiento del concepto que solo identifica a la comunidad en esta categoría.

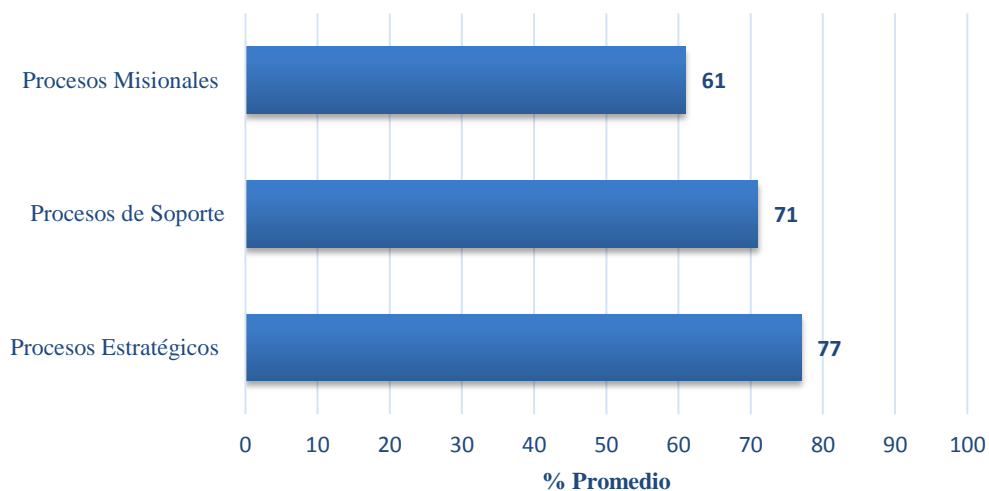


Figura 40. Reconocimiento de la RS e involucrarse con las partes interesadas según el análisis por procesos en la organización

Fuente: Elaboración propia

Pese a que los instrumentos aplicados dieron como resultado la escasa apropiación del concepto de grupo de interés, hay que entender que la empresa ha adelantado proyectos centrados en la tendencia actual sobre RSE, bajo los principios de la guía ISO 26000: “Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas” (ISO, 2010).

El instrumento aplicado plantea mecanismos, criterios y esquemas de participación que no son de manejo de los procesos base de la organización: misionales y de soporte, por lo que otorgaron calificaciones muy bajas en estos ítems, desconociendo las iniciativas que tiene la empresa en este tema.

Una de estas es el proyecto titulado “Modelo de Relacionamiento con los grupos de interés”, que reconoce las partes interesadas por medio de un diálogo y entendimiento mutuo entre las partes interesadas para que las necesidades de estos grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional, de forma que contribuya al desarrollo sostenible del entorno y que le permita a la organización alcanzar sus metas de desarrollo social, ambiental, económico y financiero (Manizales, 2016). La Figura 27, igualmente

presenta la estrategia de la empresa cuyo objetivo es producir confianza en sus grupos de interés, con base en el crecimiento y la competitividad. Entonces ¿Por qué no existe la suficiente apropiación en toda la organización del concepto?

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos.

7.4 Materias fundamentales

- *Definición y construcción de la materialidad*

Una vez identificados los grupos de interés, la organización debe tener en cuenta las necesidades y las expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades y los impactos, directos e indirectos (Moneva J. , 2005).

Por ello, la materialidad es indispensable para trabajar con cada grupo de interés los temas relacionados con la dimensión económica, social, cultural, ambiental y política de la organización y así producir valor en las relaciones y la interacción con los ellos en aspectos relevantes de la sostenibilidad.

La Tabla 17 identifica lo descrito. A partir de las dimensiones, se detalla la descripción de la materia, para identificar así el impacto que tiene en la responsabilidad social:

Tabla 17. Materialidad Aguas de Manizales

N°	Dimensión del desarrollo	Tema material	Descripción del tema
1	D. Económica	Desempeño económico	Resultados económico-financieros que permiten la sostenibilidad y el crecimiento rentable y sostenido de la empresa
2	D. Socio cultural D. Económica	Tarifas, precios y accesibilidad	Costos económicos de la prestación del servicio en términos de calidad, oportunidad, equidad, transparencia, neutralidad (regulado) y eficiencia.
3	D. Físico espacial D. Ambiental	Calidad de los productos y los servicios	Productos y servicios que cumplen con especificaciones técnicas y que se ven reflejadas en el nivel de satisfacción de los suscriptores, usuarios o clientes.
4	D. Socio cultural	Bienestar del personal	Facilitar condiciones, tener necesidades y contribuir para que los trabajadores de la empresa tengan buenas condiciones de vida y fortalezcan sus competencias personales y profesionales.
5	D. Política institucional	Cumplimiento de normas y requisitos	Respeto al principio de legalidad y a las normas nacionales e internacionales aplicables.
6	D. Físico espacial D. Ambiental	Recursos naturales y protección del ambiente	Respeto y responsabilidad con los recursos naturales utilizados y aprovechados en las actividades y operaciones que la organización realiza y que promueven cambios positivos o negativos en un contexto específico.
7	D. Socio cultural	Apertura e intercambio de información	Voluntad para comunicar de manera clara, oportuna, exacta, honesta y completa la información relacionada con la gestión realizada por la empresa, dirigida a los grupos de interés.
8	D. Político institucional D. Físico espacial D. Socio cultural D. Ambiental D. Económica	Desarrollo regional	Proceso que potencia acciones integrales y redes de apoyo en los territorios para mejorar la condición y la calidad de vida de sus habitantes, asociados a la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado.
9	D. Físico espacial D. Ambiental	Gestión de riesgos	Implementación de acciones tendientes al manejo óptimo de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos y de operación
10	D. Político institucional D Socio cultural	Ética y gobernanza	Toma e implementación de decisiones de acuerdo con el respeto por los derechos humanos y bajo principios de correcta conducta aceptados en el contexto de una situación determinada.
11	D. Ambiental	Adaptación al cambio climático	Acciones integrales tendientes a reducir los impactos ambientales producto de las actividades propias de la operación.
12	D. Económica	Gestión de proveedores	Relaciones de confianza y mutuo beneficio para la adecuada operación de la empresa, lo que le agrega valor al negocio.

Fuente: (Aguas de Manizales, 2016)

Se consideran dos aspectos que fueron evaluados respecto a los procesos de la organización, como lo menciona la guía ISO 26000: el reconocimiento de la organización de las partes interesadas y la manera cómo estas se involucran en la misma.

- *Análisis y planificación de la relación: Evaluación de las relaciones actuales con los grupos de interés*

Para conocer con quiénes, para qué y cómo se relaciona actualmente en la organización, se diseñó y aplicó el instrumento de recolección de información “Identificación de grupos de interés y temas – Etapa 1”.

- *Metodología para la priorización de grupos de interés y temas*

La metodología propone establecer un orden de prioridades para los grupos de interés y temas con el fin de asegurar una adecuada gestión de tiempo, recursos y expectativas.

Para la priorización de los grupos, se plantean tres criterios: poder, interés y riesgo. Para priorizar los temas se proponen las variables impacto en la estrategia de la empresa e impacto en el grupo de interés.

- *Mecanismos / medios de relacionamiento*

Fueron identificados varios medios de relacionamiento en los procesos de la organización que permiten la consulta a los grupos de interés.

Sin embargo, es necesario desarrollar e implementar mecanismos acordes con las necesidades sentidas por cada uno de los grupos de interés y con los objetivos de desarrollo sostenible para construir los planes de comunicación y relacionamiento con cada grupo de interés (Aguas de Manizales, 2016).

Este proyecto es un avance en el cambio de la organización para concebir la RSE como un compromiso de todos, puesto que se observa que hay escasa apropiación del concepto y solo se limita a la gestión realizada por el área de responsabilidad social, que hace un trabajo interesante con la comunidad.

Otro aspecto de la Organización tiene que ver con el asociado en la agenda anual de capacitación el tema de Derechos Humanos como eje facilitador de la convivencia humana, se realizan talleres de formación y educación experiencial en los que las personas pueden a partir de ejercicios realizar reflexión y retroalimentación de la importancia de los Derechos Humanos para el relacionamiento cotidiano, cada colaborador asiste a un evento en el año con una duración aproximada de dos horas.

Igualmente para dar cumplimiento a las materias fundamentales de la organización, en el apartado de prácticas laborales, durante 2016, la empresa realizó la evaluación del ambiente laboral con el Instituto Great Place to Work, que midió tres aspectos: la confianza

que inspiran los líderes, la camaradería en el grupo de trabajo y el orgullo por el equipo, el trabajo y la empresa.

El estudio se aplicó a un grupo de 239 trabajadores de una población objetivo de 247 para una participación del 96.8% y un nivel de confiabilidad del 95%. El índice de ambiente laboral de la empresa fue de 72.8, ubicada en un nivel muy satisfactorio. La empresa, en las variables de credibilidad, respeto y camaradería se ubicó en “media +, en relación con las empresas del sector; en la variable orgullo quedó en la calificación “alta”. Y la variable de imparcialidad se traduce en una oportunidad de mejora para la Empresa, pues la calificación fue “media” frente a otras empresas (Aguas de Manizales, 2017)

Una vez obtenida esta información, se procedió a realizar la aplicación de la encuesta para dar cuenta del nivel de percepción de la organización en cuanto a las materias fundamentales.

Califica siete aspectos en la organización, que una vez implementados, obtienen beneficios importantes en la responsabilidad social. Los análisis de promedios Figura 41, concluyen que existen conceptos dispersos en los procesos entrevistados (Figura 41).

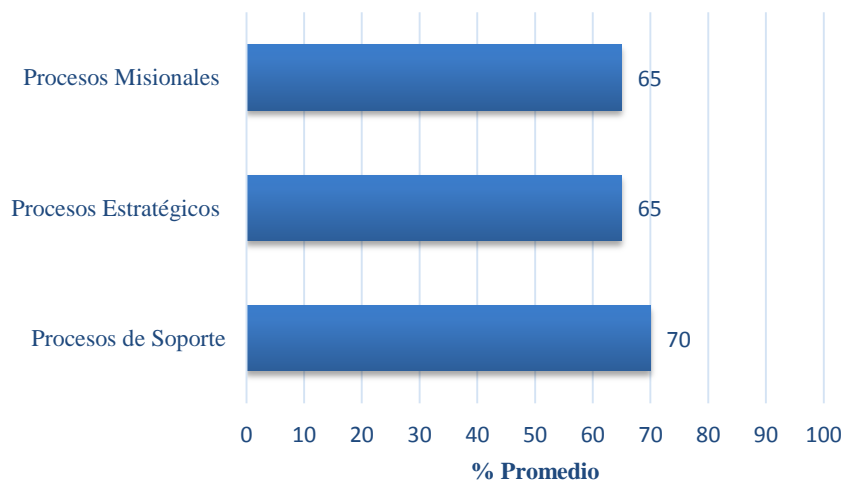


Figura 41. Materias Fundamentales RSE según el análisis por procesos en la organización.

Fuente: Elaboración propia

Los procesos de soporte, con un 70%, reconocen que las materias fundamentales son indispensables en su actividad. Las prácticas laborales implementadas en la organización, son altamente reconocidas por este grupo que entiende los mecanismos de dialogo

implementados, la preocupación existente por el bienestar del empleado bajo un actuar legal.

De acuerdo con lo establecido por la guía ISO 26000: “Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos” (ISO 26000, 2010). Según los asuntos de los consumidores, el deber ser de la empresa es considerado fundamental para la supervivencia humana, lo que exige un alto grado de responsabilidad (*Figura 42*).



Figura 42. Materias Fundamentales RSE en la organización.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 18 indica la baja calificación en el aspecto de los derechos humanos (45,4%), siendo correspondiente en el promedio obtenido en los principios. Estos promedios dan a entender una gran variación en estos resultados, por lo que se puede pensar que los datos obtenidos poseen una alta heterogeneidad. Llama la atención el aspecto ambiental, que presenta un coeficiente de variación de 41,5%, en una empresa que debe tener implementados programas y políticas ambientales, necesarios en su cadena de valor por lo que se obliga a promover este tipo de iniciativas (Tabla 18).

Tabla 18. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de las Materias Fundamentales RSE en la organización.

Materias	Promedio	Desviación Estándar	Coefficiente Variación
6.2 Gobernanza de la organización	63,3%	43%	67,8%
6.3 Derechos humanos	45,4%	26%	57,3%

6.4 Prácticas laborales	78,7%	21%	26,2%
6.5 Medio ambiente	76,7%	32%	41,5%
6.6 Prácticas justas de operación	55,3%	30%	54,3%
6.7 Asuntos de consumidores	88,7%	18%	20,8%
6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad	74,6%	23%	30,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de entrevistas

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos.

7.5 Orientaciones para la integración de la RSE

- *Expresiones de RSE en Aguas de Manizales*

Aguas de Manizales implementa una acción importante, en beneficio de la comunidad, tras la ejecución del subsidio tarifario a los estratos menos favorecidos a través del mínimo vital. En compañía de la administración municipal, se busca dar cumplimiento al artículo 13 de la Constitución Política de Colombia: “Proteger a aquellas personas que por su condición económica, física o mental se encuentran en circunstancia de debilidad manifiesta; y la resolución de la Asamblea de la ONU 64/922: “El derecho a agua potable y saneamiento como un derecho humano esencial para el disfrute de la vida y de todos los derechos humanos” (Decreto 0612 del 2017)

Esta iniciativa consiste en subsidiar cinco metros cúbicos de agua a la población más vulnerable de la ciudad, que cumpla con los requisitos establecidos de puntaje del Sisben igual o menor a 2, pertenecer a los estratos 1 y 2 para que puedan gozar de este beneficio.

Esto quiere decir q a parte del subsidio de ley que se les otorga, como aparece en *Figura 43*, tendrán el beneficio adicional del no cobro de los cinco metros cúbicos de acueducto y alcantarillado mensuales. Es decir, si la factura llega por 10m³, esta familia sólo pagará 5m³.

2012 - 2017

MUNICIPIO DE MANIZALES			
ESTRATO / SECTOR	% MAXIMOS Y MINIMOS DE LEY	ACTO - ALC CARGO FIJO - CARGO VARIABLE	SUSCRIPTORES ACUEDUCTO
ESTRATO 1	70%	55%	10.007
ESTRATO 2	40%	40%	21.715
ESTRATO 3	15%	15%	36.710
ESTRATO 4	0%	0%	15.729
ESTRATO 5	50%	50%	5.751
ESTRATO 6	60%	60%	9.899
COMERCIAL	50%	50%	5.846
INDUSTRIAL	30%	30%	189
OFICIAL	0%	0%	423
ESPECIAL	0%	0%	331

Máximos subsidios

Mínimas contribuciones

Figura 43. Aportes de subsidios, según uso

Fuente: (Manizales, 2016)

La *Figura 43* presenta la clasificación del aporte a los usos residenciales y no residenciales. No hay un aporte del 100%, ya que el gobierno por medio del Sistema General de Participaciones –SGP– y las rentas del municipio, ayudan a estos subsidios sin que se recargue todo a estos usuarios.

Otra expresión de RSE en la empresa, es el compromiso adquirido con los informes de sostenibilidad, el cual es desarrollado bajo los indicadores GRI, versión 4, cumpliendo con los requerimientos en el cumplimiento de lo proyectado en el campo económico, social y medioambiental. *Figura 44.*



Figura 44. Informe de sostenibilidad

Fuente: (Aguas de Manizales, 2016)

- *Estrategias de comunicación*

Una iniciativa que cuenta con reconocimiento son los *Mecanismos de diálogo sobre RS con los grupos de interés* que le permitan intercambiar información. Anualmente, la empresa realiza una “rendición de cuentas”, en un diálogo abierto con sus stakeholders, para rendir un informe completo de su gestión, en donde los asistentes pueden realizar preguntas o pedir aclaraciones.

Otro mecanismo de transparencia es la actividad “Aguas toca su puerta”, en el que los altos ejecutivos van a una comuna para responder las inquietudes de los usuarios del servicio de acueducto y alcantarillado y ofrecerles solución oportuna a sus requerimientos.

Además, se cuenta con una página web que ofrece información sobre suspensiones, daños, información estratégica, acceso a los informes (como el de sostenibilidad), atención al usuario etc., y establece una comunicación en tiempo real (*Figura 45*).

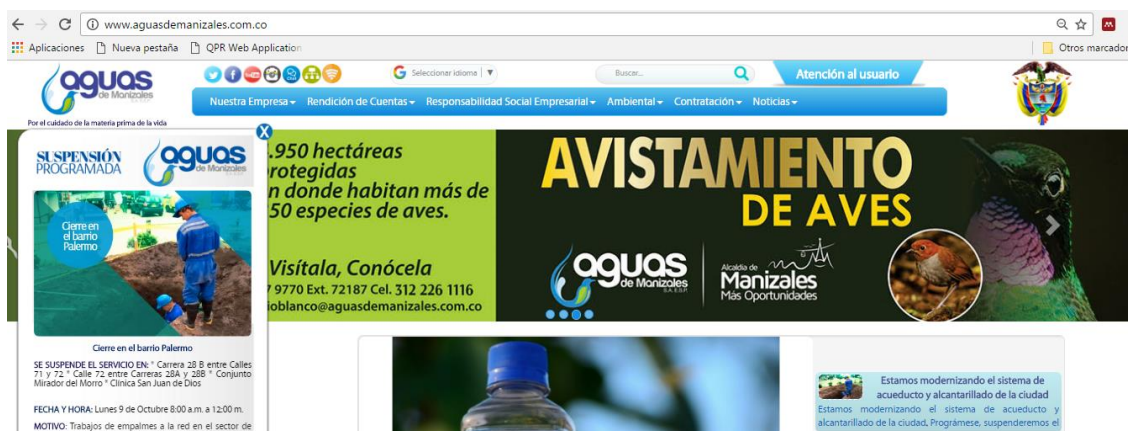


Figura 45. Página Web Aguas de Manizales

Fuente: Página institucional (Aguas de Manizales, 2017)

El ingreso a la página web durante 2017 fue de 177.690 visitas, con un tiempo promedio de dos minutos, y las principales búsquedas en su orden fueron: facturas, cierres programados, contratación y Cupofácil (plan de financiamiento). La *Figura 46*, presenta un resumen de la navegación, en el que se observa un pico muy alto en Abril, producto de la emergencia vivida por la ola invernal en la ciudad.

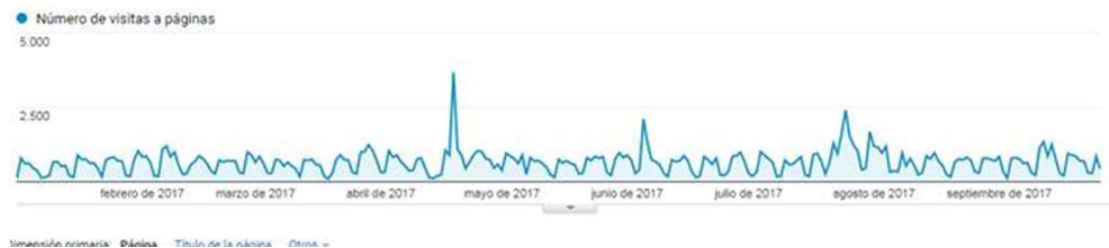


Figura 46. Navegación página web 2017

Fuente: Informe página web (Aguas de Manizales, 2017)

De acuerdo con este gráfico, la organización está cumpliendo con la Ley 1712 (2014) y el Decreto 103 (2015), sobre transparencia y acceso a la información pública. Se trata de la protección del derecho de acceso a la información Pública que tiene toda persona y el protocolo para acceder a ella. De igual manera, orienta a las personas sobre las acciones que deben realizar para disponer y publicar la información pública y los protocolos para atender la solicitud de información, diferenciado en el marco normativo como Información pasiva e información Activa. Dicha información se dispone bajo la connotación legal en torno a un eje transversal de responsabilidad social y transparencia de su gestión,

puesto que, desde antes de la expedición de la ley, la Empresa Aguas de Manizales ha dispuesto, a través de varios sistemas informáticos, la información respecto a su organización (Ley 1712, 2014).

Una vez obtenida esta información, se procedió a realizar la aplicación de la encuesta para dar cuenta del nivel de percepción de la organización en cuanto a las orientaciones para la integración de la RSE.

Estos tres ítems representan la forma de poner en práctica la responsabilidad social en la organización. La *Figura 47* indica que la comunicación de la responsabilidad, percibida por los procesos misionales posee un 65% en promedio.

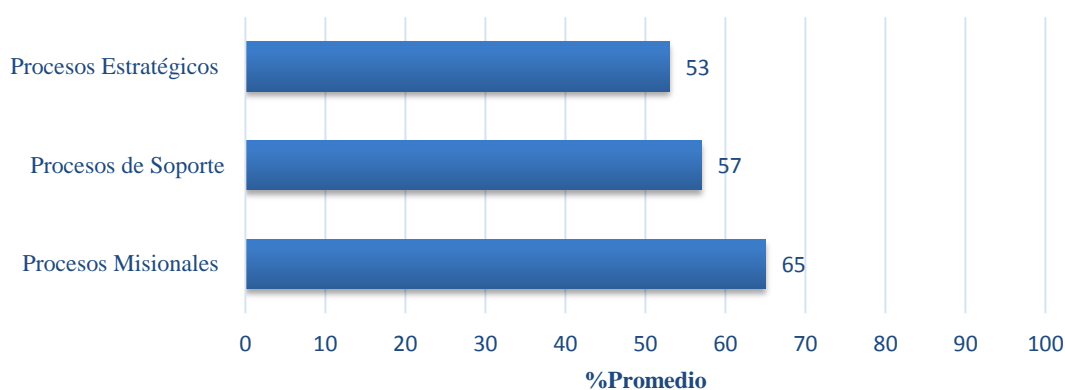


Figura 47. Orientación para la integración de la RSE según el análisis por procesos en la organización

Fuente: Elaboración propia.

Las *iniciativas voluntarias*, al contrario, tienen un promedio bajo (27%), porque el conocimiento en las propuestas ambientales es desconocido en la empresa. Por consiguiente, no son aplicadas con rigor. Este resultado es paradójico en una empresa que debe tener un compromiso ambiental fuerte en la preservación de las cuencas donde se captura el agua (*Figura 48*).

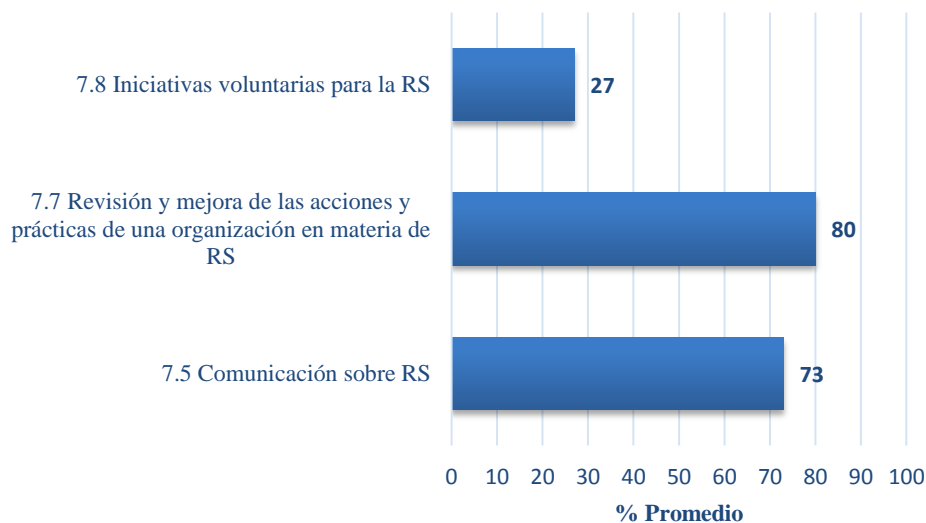


Figura 48. Orientaciones para la integración de la RSE en la organización

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 19, de coeficiente de variación, confirma el bajo promedio (0%), pese a que la organización ha realizado muchas acciones a favor de *estrategias comunicativas*, y aún sigue habiendo opiniones diversas al respecto.

Tabla 19. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de las Orientaciones para la integración de la RSE en la organización

Beneficios	Promedio	Desviación Estándar	Coefficiente Variación
7.5 Comunicación sobre RS	73,4%	35%	47,5%
7.7 Revisión y mejora en las acciones y prácticas de una organización en materia de RS	80,1%	30%	37,5%
7.8 Iniciativas voluntarias para la RS	27,0%	25%	94,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de entrevistas.

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos

7.6 Enfoques de responsabilidad social

La empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P. basa sus acciones en la sostenibilidad, teniendo como objetivo el control y la protección de los recursos naturales soportado en prácticas responsables de sus operaciones económicas y sociales. Dado esto, la Empresa hace parte de las siguientes Agendas regionales y su aporte obedece a la calidad de prestador de servicios públicos:

- *Pactos por la cuenca del río Chinchiná*

Pactos por la Cuenca del Río Chinchiná es una iniciativa creada para la recuperación y conservación de la cuenca del Río Chinchiná desde un abordaje integral que contempla los aspectos ambientales, económicos y sociales, para lograr la sostenibilidad de los recursos naturales, mejorar los medios de vida de los habitantes y fortalecer los procesos participativos y de toma de decisiones para la gestión de la cuenca.

Esta iniciativa desarrolla un modelo de gestión intersectorial donde confluyen el sector público, el sector privado y la sociedad civil; integrando recursos técnicos, logísticos y financieros para el desarrollo sostenible de la cuenca.

En Pactos por la Cuenca del Río Chinchiná participan más de 23 organizaciones de distintos sectores, entre los que se encuentra Aguas de Manizales S.A E.S.P. entes territoriales, autoridades ambientales, empresas de servicios públicos, ONG nacionales e internacionales y gremios de la producción. (Aguas de Manizales, 2017)

- *Plan de acción integral – PAI quebrada Manizales.*

Al hacer parte de la cuenca del Río Chinchiná, la quebrada Manizales a partir de la creación de su zona industrial, se ha visto afectada por los problemas de contaminación ambiental, conflictos de uso con la actividad residencial y se ha evidenciado alta susceptibilidad a deslizamientos en la zona, siendo estos detonantes principales del proyecto para el análisis de acciones estratégicas de mitigación que permitan controlar las afectaciones a los hogares residentes y a las actividades productivas.

El proyecto busca articular acciones, esfuerzos, capacidades y conocimientos técnicos, logísticos y administrativos para diseñar, gestionar, implementar y hacer seguimiento a un plan de gestión que permita la recuperación ambiental de la microcuenca quebrada Manizales y aprovechamiento sostenible de esta. Adicionalmente, busca atender y reaccionar a las amenazas hidrometeorológicas y la contaminación de los recursos naturales

ocasionada por la actividad industrial presente en este sector de Manizales, territorio en el cual convergen actividades no compatibles como la residencial y de servicios. (Aguas de Manizales, 2017)

Una vez obtenida esta información, se procedió a realizar la aplicación de la encuesta para dar cuenta del nivel de percepción de la organización en cuanto a las enfoques para la integración de la RSE.

El instrumento desarrollado y aplicado, tiene como objetivo determinar el tipo de enfoque de RSE de la organización, catalogándolo en las siguientes clases: legalista, identidad, estratégico, funcional, instrumental, filantrópico, crítico, enfoque de los problemas, de reconocimiento y enfoque del compromiso.

En la *Figura 49*, los procesos misionales en los enfoques analizados tienen una importancia del 71%, debido a que estos aspectos encuentran mayor correspondencia con la actividad que llevan a cabo, entendiendo que son visibles para el consumidor final, por lo que el enfoque del reconocimiento es alto, como estrategia de inclusión de este grupo de interés.

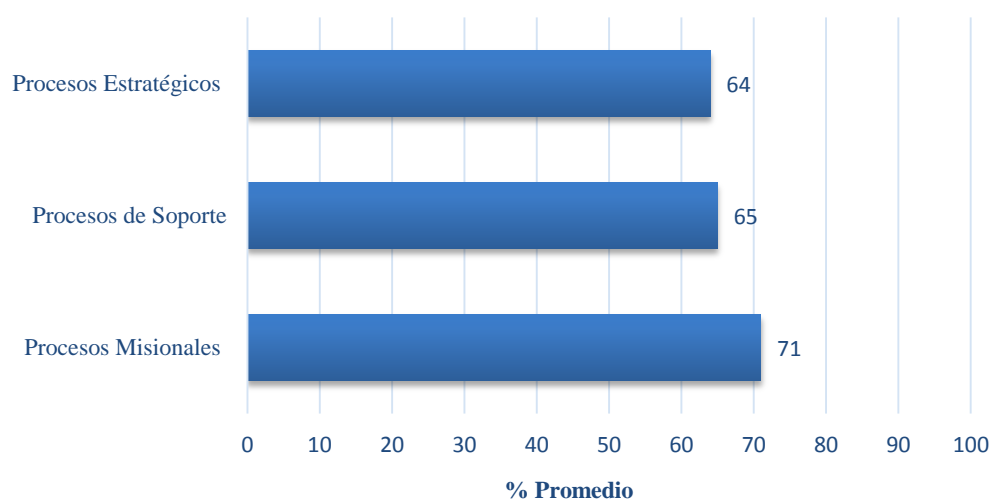


Figura 49. Enfoques de la RSE según el análisis por procesos en la organización.

Fuente: Elaboración propia

La Figura 50 presenta los promedios obtenidos por cada uno de los ítems analizados. Se encuentra que el reconocimiento obedece a la efectiva estrategia de comunicación implementada por la organización para afianzar sus canales de relación con los grupos de

interés, que perciben esta acción como promotora de transparencia y, por lo tanto, confianza.

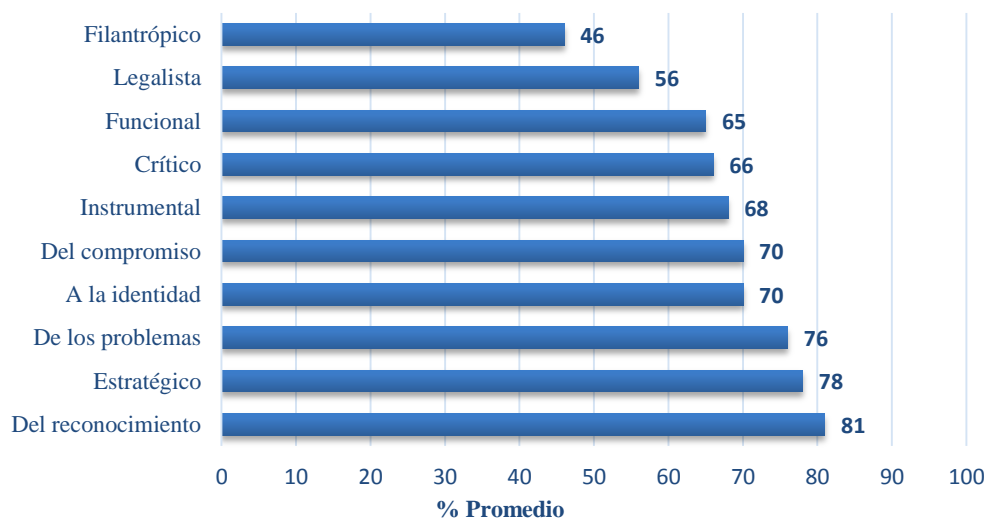


Figura 50. Enfoques de la RSE en la organización

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos se encuentran entre 81,4% y 46,3%. Sin embargo, de acuerdo con el resultado del coeficiente de variación, se observa que no hay heterogeneidad en las respuestas obtenidas; lo que indica igualdad en los criterios de las respuestas (Tabla 20).

Tabla 20. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de los Enfoques RSE en la organización.

Enfoque	Promedio	Desviación Estándar	Coefficiente Variación
Legalista	55,8%	17%	30,0%
A la identidad	70,1%	22%	31,9%
Estratégico	77,6%	24%	31,3%
Funcional	65,1%	24%	37,5%
Instrumental	68,3%	24%	34,8%
Filantrópico	46,3%	24%	52,9%
Crítico	66,4%	17%	25,4%
De los problemas	75,8%	16%	21,4%
Del reconocimiento	81,4%	14%	17,5%
Del compromiso	70,1%	18%	25,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de entrevistas.

La mayor variación se presenta en el enfoque antropológico (52,9%) con la calificación más baja en el promedio. Pero en el del reconocimiento (17,5%) ocurre lo contrario, lo que indica que a menor heterogeneidad en los datos, se obtiene un promedio más alto.

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos

7.7 Impulsores, Barreras y Beneficios

En su modelo estratégico, Aguas de Manizales cuenta con una plataforma en la que su propósito es liderar y crecer de forma confiable y sostenible en todos los mercados en los que desarrolla su actividad.

A continuación, se exponen estos ítems necesarios para el desarrollo, la aplicación y la apropiación en la RSE de la empresa, que se observa más adelante en las oportunidades de mejora existentes en este concepto.

7.7.1 Impulsores de la RSE

Los procesos de soporte, son quienes encuentran mayor impedimento en la implementación de la responsabilidad social, 88%, en donde predomina la RSE como una estrategia organizacional. *Figura 51*

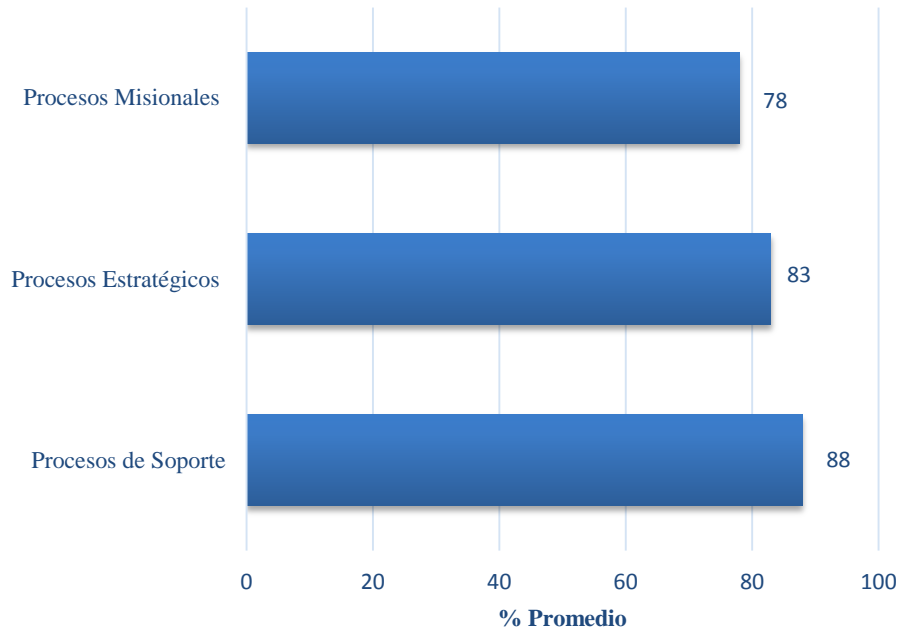


Figura 51. Impulsores de la RSE según el análisis por procesos en la organización

Fuente: Elaboración propia

La *Figura 51* indica una alineación estratégica en la organización frente al tema de RSE, donde la gerencia y los procesos estratégicos tienen claridad de la importancia de la implementación de estas prácticas.

Los promedios, presentan el 94% en los aspectos de servicio al cliente y requerimientos legales como impulsores para implementar un sistema de RSE. La normatividad en la empresa es un componente entendido así por los entrevistados. *Figura 52*

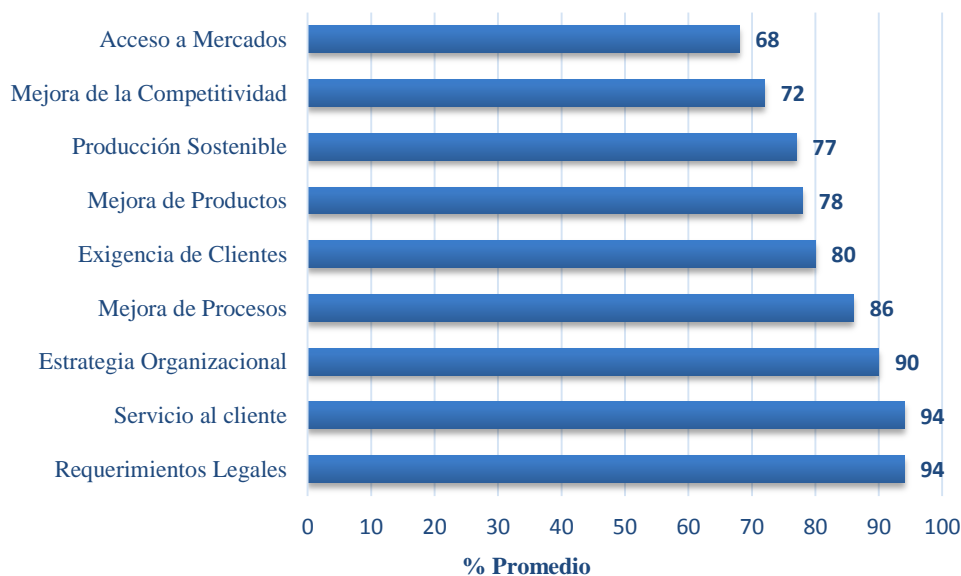


Figura 52. Impulsores de la RSE en la organización

Fuente: Elaboración propia

El acceso a mercados revela el bajo promedio con una heterogeneidad en los datos (44,3%) lo que indica la falta de claridad de una gestión basada en la RSE. Sin embargo, por considerarse monopolio, no se cree necesaria una gestión de acceso a mercados, porque siempre se va a contar con la demanda. Tabla 21. *Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de los Impulsores de la RSE en la organización.* Tabla 21.

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos

Tabla 21. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de los Impulsores de la RSE en la organización.

Impulsor	Promedio	Desviación Estándar	Coefficiente Variación
Estrategia organizacional	90,0%	14%	15,7%
Acceso a mercados	68,0%	30%	44,3%
Mejora de procesos	86,0%	21%	24,6%
Mejora de productos	78,0%	20%	25,5%
Exigencia de clientes	80,0%	16%	20,4%
Mejora de la competitividad	72,0%	21%	29,9%
Producción sostenible	77,0%	16%	21,3%
Requerimientos legales	94%	10%	10%
Servicio al cliente	94%	19%	20%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de entrevistas

7.7.2 Barreras de la RSE

Cualquier cambio de paradigma implica una resistencia de algunos colaboradores. La RSE es una alternativa que requiere ser transversal a la organización, de modo que las barreras a estos cambios serán altas, pues interfiere en la zona de comodidad de algunos empleados.

La *Figura 53* indica las barreras más altas en los procesos de soporte para la implementación de la RSE, ya que consideran que la falta de interés, los altos costos asociados, la rotación del personal y la falta de compromiso son acciones que tienen gran repercusión en la implementación de esta. Para la mayoría de los integrantes de la organización no es relevante la RSE, sabiendo que aplican muchas acciones en favor de ella, pero al no tener la apropiación del concepto, hacen esa inferencia.

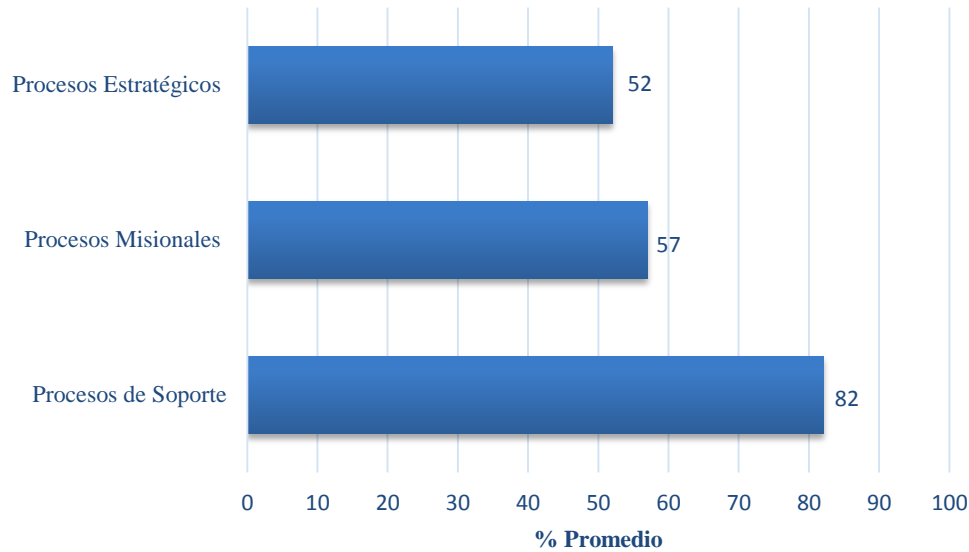


Figura 53. Barreras de la RSE según el análisis por procesos en la organización

Fuente: Elaboración propia

Los altos *costos asociados a la implementación* es el porcentaje más elevado en las barreras analizadas, pero el compromiso de la alta dirección para la implementación de la RSE, es alta porque la plataforma estratégica de la empresa pretende liderar y crecer de forma confiable y sostenible en todos los mercados en los que desarrolla su actividad.

En la *Figura 54*, se observa una dificultad en el entendimiento de la RSE del 66%. La idea de las áreas entrevistadas es entender que la responsabilidad solo es vista como filantropía y que únicamente las acciones que realiza esta, son consideradas RSE.



Figura 54. Barreras de la RSE en la organización

Fuente: Elaboración propia

En la 0.Tabla 22, la variabilidad indica la rotación de personal (54,4%), como un fenómeno que puede tratarse de una empresa del municipio, regida por las políticas de la empresa con periodos de cuatro años, que cambia en su plataforma estratégica sin permitir la continuidad necesaria a los planes implementados.

0.Tabla 22. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de las Barreras de la RSE en la organización

Barreras	Promedio	Desviación Estándar	Coficiente Variación
Altos costos asociados	82,0%	22%	26,8%
Dificultad en el entendimiento de la RSE	66,0%	25%	37,9%
Falta de direccionamiento	66,0%	30%	45,3%
Clima organizacional negativo	56,0%	21%	36,9%
Falta de Compromiso de los empleados	72,0%	30%	41,8%
Rotación del personal	60,0%	33%	54,4%
Falta de aliados y cooperación	66,0%	30%	45,3%
Falta de compromiso de la alta dirección	52%	38%	73%
Visión de corto plazo	48%	32%	66%
Desinterés por el tema	64%	26%	41%
La RSE representa una carga adicional de trabajo	66,0%	23%	35,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de entrevistas

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos

7.7.3 Beneficios de la RSE

Los once beneficios planteados en el instrumento de investigación sobre la percepción de estos, tras la implementación de la gestión de la RSE en la empresa, indica diferentes posiciones, para concluir que los procesos encontrados en el nivel estratégico tienen mayor apropiación del concepto y su alcance. Las *Figura 55* de los promedios muestran los datos evaluados.

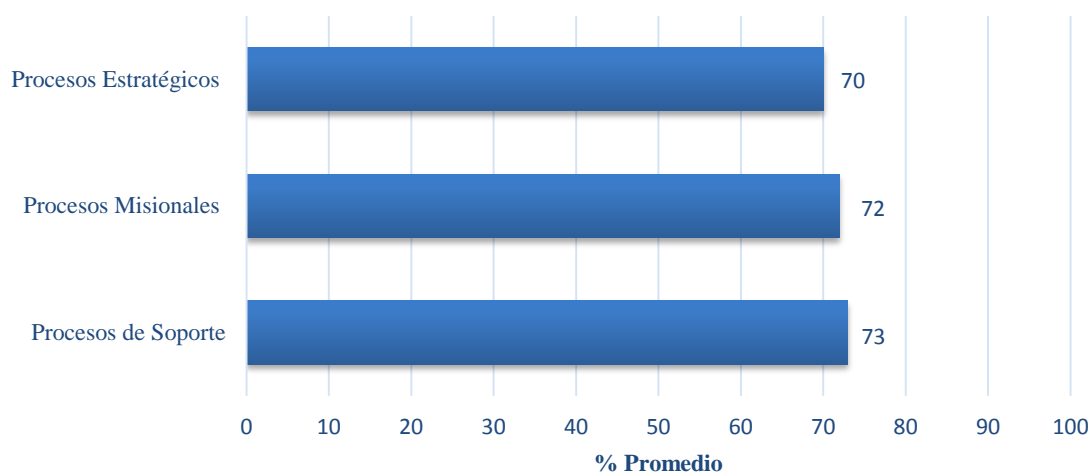


Figura 55. Beneficios de la RSE según el análisis por procesos en la organización

Fuente: Elaboración propia

La *Figura 56* indica que el mayor beneficio de la implementación de la RSE es el fortalecimiento de la imagen o reputación corporativa (94%) y la satisfacción de las partes interesadas (90%).



Figura 56. Beneficios de la RSE en la organización

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 23, muestra en el *beneficio de la imagen o reputación corporativa* una heterogeneidad del 10.3%, lo que indica que la organización valora la RSE, que produce confianza en el consumidor porque acredita la empresa.

Tabla 23. Análisis de estudios descriptivos de la evaluación de las Beneficios de la RSE en la organización

Beneficios	Promedio	Desviación Estándar	Coficiente Variación
Mejora de la competitividad	80,0%	23%	28,9%
Mejora de la sostenibilidad	86,0%	16%	19,1%
Mejora en la rentabilidad	74,0%	27%	36,1%
Mejora de la calidad	76,0%	18%	24,2%
Fortalecimiento de la imagen o reputación corporativa	94,0%	10%	10,3%
Mayor eficiencia en sus procesos	68,0%	21%	31,6%
Acceso a mercados	72,0%	27%	37,5%
Mayor satisfacción de los clientes	84%	21%	25%
Mayor satisfacción de las demás partes interesadas	90%	14%	16%
Mejora en el clima organizacional	72%	27%	37%
Reducción de riesgos para la organización	78,0%	22%	28,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de entrevistas

Los resultados de este estudio se obtuvieron a partir de los análisis estadísticos de pruebas no paramétricas de comparación de medias Kruskal-Wallis, para encontrar diferencias entre los conceptos relacionados con la aplicación de la Responsabilidad Social. El resultado fue mayor a 0.05 lo que indica que no hay diferencias estadísticamente significativas, y que los criterios evaluados tienen respuestas similares en todos los procesos.

7.8 Oportunidades de mejora de la RSE en Aguas de Manizales

Los resultados anteriores presentan el estado actual de la RSE en la empresa de acueducto y alcantarillado de la ciudad, Aguas de Manizales, observando el buen nivel de implementación evidenciado en el compromiso de la organización por el cumplimiento de la guía ISO 26000.

El reconocimiento de la organización de su responsabilidad social, la identificación de sus grupos de interés y su involucramiento en la plataforma estratégica ha sido un reto llevado de forma satisfactoria que exige día a día estrategias de mejoramiento.

La RSE en las empresas del sector de servicios públicos es una de las acciones más importantes a implementar, debido al impacto que tiene su actividad por el servicio que maneja y por las partes interesadas que impacta. Aguas de Manizales S.A E.S.P. por su objeto social debe visualizar su accionar teniendo en cuenta lineamientos globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Global de las Naciones Unidas. Debido a ello, trabaja en 4 áreas fundamentales, las cuales obedecen a: Derechos humanos, Estándares laborales, Medio ambiente, Anticorrupción.

Es importante anotar que la organización ha adelantado actividades que impactan directamente a los 4 aspectos del Pacto Global; por ejemplo en el caso del Medio Ambiente, la reserva de Río Blanco tiene como visión ser una reserva Forestal Protectora consolidada, del orden nacional de interés público y con participación activa de la comunidad, articulada al sistema de áreas protegidas municipal, regional y nacional, destinada a la regulación del potencial hídrico, conservación de la diversidad biológica y que propicia espacios para la investigación, la educación ambiental, el sano esparcimiento y la contemplación ambiental. (Aguas de Manizales, 2017)

Este caso evidencia el mayor compromiso de RSE de Aguas de Manizales, pues comprende objetivos del cuidado de la reserva en cuanto a su flora y fauna, implementa

estrategias para la protección de las cuencas y las captaciones, y realiza un acercamiento a la comunidad para que ellos entiendan la necesidad de cuidar las fuentes hídricas y las áreas que las rodean.

Otro aspecto a resaltar, es el relacionado con las materias fundamentales, específicamente en prácticas laborales que identifican las reglas, normas, lineamientos y directrices internas que Aguas de Manizales S.A E.S.P. establece los deberes y obligaciones que tienen los trabajadores y la Organización. Estas son:

- *Reglamento interno de trabajo:*

Hace parte integral de todos los contratos individuales de trabajos verbales o escritos que tiene Aguas de Manizales S.A E.S.P. y los criterios que comprende para el correcto funcionamiento de la organización.

- *Código de ética:*

El objetivo es fomentar el compromiso de actuar bajo los principios y valores organizacionales, vividos a través del comportamiento diario en las relaciones interpersonales y/o profesionales y con los demás grupos de interés.

- *Políticas generales de gestión de talento humano:*

Comprende criterios de importancia para el accionar de la Empresa y estos se traducen en: Selección, contratación, inducción, entrenamiento, valoración del desempeño, provisión y promoción del personal, normas, procedimientos, cargos nuevos, vacaciones, fondos de pensión y EPS, liquidación parcial de cesantías, bienestar y prima de vacaciones.

- *Manual de higiene y seguridad en el trabajo:*

La Empresa mediante el manual, se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales regidos por el Código Sustantivo del Trabajo.

- *Políticas y elementos de protección personal:*

El objetivo principal del reglamento, se fundamenta en establecer los parámetros necesarios para garantizar una adecuada selección, manejo, mantenimiento y reposición de los equipos y elementos de protección personal para los trabajadores de la Empresa con base en la evaluación de riesgos por proceso, criterios técnicos y política establecida para tal fin.

- *Reglamento de capacitación y formación:*

El reglamento rige las acciones que promueven el aprendizaje como una inversión al capital humano mediante la actualización permanente de las competencias técnicas, el desarrollo de las competencias del ser y las habilidades corporativas y comportamentales; se contribuye a la productividad de la organización a través de actividades formativas con impacto a corto y mediano plazo; se fomenta la formación individual; con actividades tales como seminarios, cursos, talleres y congresos, tendientes a la actualización o adquisición de conocimientos para el desarrollo integral de los trabajadores.

De acuerdo a este recorrido por las acciones de la organización que llevan implícitas los lineamientos de la guía ISO 26000, es necesario plantear como una oportunidad de mejora la efectiva comunicación a todos los colaboradores sobre estas prácticas de RSE, y desligar el concepto de que esta sólo está referida al trabajo que se desarrolla con la comunidad.

Esto se evidencia en el alto coeficiente de variación (112%), dada por la heterogeneidad de los datos que indican opiniones dispersas en el ítem de las orientaciones para la integración de la RSE.

Es importante que se comunique por igual a toda la organización las diferentes estrategias implementadas para la gestión de la misma. Los procesos entrevistados igualmente reflejan esa falta de comunicación. Por ejemplo, las áreas estratégicas dieron calificaciones del 100% porque conocen mejor la estrategia y se comunican con la gerencia, mientras que las áreas de apoyo tienen calificaciones de 0%, por desconocer estas iniciativas.

Desde esa perspectiva, se observa que, pese a los altos promedios de implementación de la RSE, aún queda una oportunidad de mejora que permitirá avanzar aún más en esta guía.

La empresa Aguas de Manizales se encuentra en un proceso de implementación del 60% de su RSE de acuerdo a los lineamientos de la guía ISO 26000 y en los indicadores GRI, gracias al apoyo de la dirección estratégica de la empresa

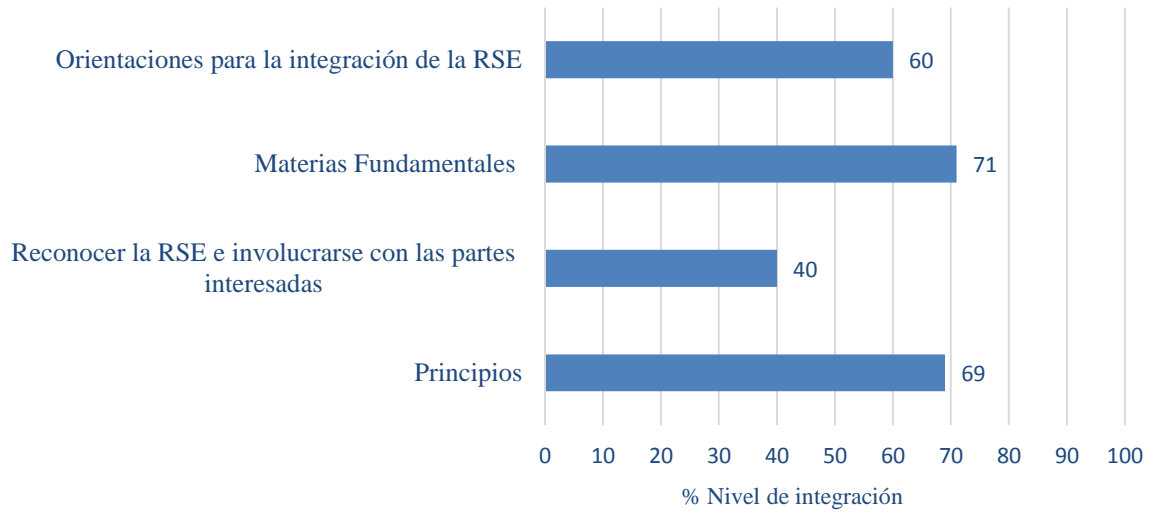


Figura 57. Nivel de integración de la RSE en Aguas de Manizales

Fuente: Elaboración propia

8 Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación dan un resultado positivo frente al nivel de incorporación de la guía ISO 26000 en la empresa de acueducto y alcantarillado de la ciudad. Por ello, cabe resaltar la gestión desarrollada en este aspecto por la gerencia que ha logrado incluir en su estrategia aspectos relevantes a esta iniciativa. Con esto, se observa que hay varias acciones que se inspiran en la RSE, pero que es necesaria la apropiación del concepto por todos los colaboradores.

8.1 Plataforma estratégica

Pese a ser las empresas de acueducto y alcantarillado un monopolio (en la mayoría de las ciudades de Colombia), estas buscan crear un compromiso para contribuir al desarrollo sostenible. De acuerdo a la definición dada por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) creada en el año de 1983: El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (Macedo, 2005), por lo que es importante y evidente el compromiso que dentro de su plataforma estratégica debe tener este sector.

Sin embargo es muy recurrente ver como las organizaciones, en algunos casos, estas iniciativas son acogidas únicamente como filantropía que se dedican a realizar actividades con la comunidad o donaciones. La RSE debe ser una estrategia organizacional que sea transversal a toda la organización. (Espinosa, 2015). Es por ello que la obligación de la gerencia debe evidenciarse con el compromiso desde su planteamiento estratégico que ayudará al cumplimiento de todos los colaboradores de la organización. Desde este punto de vista y como lo menciona Martínez (2014), no deben considerarse estas iniciativas sólo como voluntarias, ya que las normas colombianas obligan a las organizaciones a un alto nivel de incorporación de las prácticas de RS a las empresas del Estado. Por ejemplo, la ISO 26000, tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento de la Ley, que es una obligación para cualquier organización (ISO 26000, 2010).

Aguas de Manizales lo evidencia en su el planteamiento estratégico donde la sostenibilidad es su principal eje para plantear su política y propósito central, reflejado en el

planteamiento de las acciones de la organización encaminadas al cumplimiento de la RSE. Las empresas de servicios igualmente analizadas demuestran esa sinergia entre la plataforma estrategia versus su gestión día a día. Aguas de Barcelona, (Aigües de Barcelona, 2015) define su estrategia de futuro ligada al desarrollo sostenible, bajo los 10 compromisos que fomentan la excelencia y la mejora continua en todas las actividades que desarrolla, partiendo de las necesidades y las expectativas de los grupos de interés. Empresas Públicas de Medellín EPM (EPM, 2016) y su filial CHEC, implementaron su MEGA (Meta Estratégica Grande y Ambiciosa) con base en el Global Reporting Initiative: indicadores económicos, sociales y ambientales. Aguas de Cartagena basa sus objetivos estratégicos en la guía ISO 26000 y se propone estar a la vanguardia de este requerimiento a nivel mundial (Aguas de Cartagena, 2015)

Por lo tanto, estas organizaciones han entendido que la RSE ofrece una nueva alternativa de competir con sentido ético, (Aguilera & Puerro, 2012), transferencia de valor a la sociedad, para que se convierta en una ventaja competitiva que afianza los compromisos de las organizaciones con los grupos de interés. Estas empresas están incluyendo dentro de la planeación estratégica la Responsabilidad Social Ambiental (Amado & Niño, 2009).

8.2 Principios

El *principio de legalidad* presenta el mayor porcentaje, por ser clave en el acompañamiento que rigen a las empresas de servicios, ya que es un sector compuesto de múltiples normas que ayudan a garantizar el servicio con equidad a la población.

García Caveró (2005), en el campo jurídico, observa que las empresas han desplazado la responsabilidad de los comerciantes individuales a las empresas; ya que debe existir el acompañamiento por parte de la organización en la inducción a sus integrantes de las políticas que los rigen. El sistema jurídico norteamericano, por ejemplo, habla de responsabilidad vicarial, en la que la entidad es responsable de las acciones de sus miembros, como si fuera un garante o un fiador de las acciones de sus directivos y sus empleados (Bernate, 2015). Esto se presenta aún más cuando la organización se encuentra bajo el cumplimiento de múltiples normas.

El principio de legalidad (91%) en Aguas de Manizales, se encuentra en la mayoría de las normas de la organización, puesto que este es un requerimiento de la gestión pública que

debe regirse estrictamente por lo solicitado en las entidades que vigilan su funcionamiento: la Presidencia, El Ministerio de ambiente, la superintendencia de servicios públicos y la comisión de regulación de agua potable, entre otras. Por lo tanto, la matriz de requisitos legales evidencia el respectivo cumplimiento de cada una de las normas que definen las áreas de trabajo en Aguas de Manizales para cumplir lo establecido por la ley.

El paralelo realizado con la guía ISO 26000 indica el compromiso de Aguas de Manizales con los planteamientos de esta guía, enmarcados por los diferentes decretos y leyes que rigen a la organización, pero que a su vez se encuentran vinculados con algunos aspectos de la ISO 26000: transparencia, ética, grupos de interés, medio ambiente, derechos humanos y prácticas laborales, evidenciando lo dicho por Martínez (2014) en cuanto al nivel de incorporación que tienen estas iniciativas en el marco jurídico de las organizaciones.

Este principio se presenta de manera contundente en los diferentes estudios realizados en diversos sectores; por ejemplo en construcción de vivienda en la ciudad de Manizales (Gómez & Orozco, 2017), se plantea este aspecto como la mayor tendencia hacia la apropiación del respeto al principio de legalidad. Otro es el caso de responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas (Ocampo, 2014) que reflejan las dificultades de las empresas en la identificación de los aspectos legales y el involucramiento con los grupos de interés llevándolos a tener promedios bajos.

Por lo tanto este principio es considerado importante en la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado establecidos en la Ley 142 de 1994: "satisfacer las necesidades básicas de las personas en concreto y de manera directa, atendiendo a las reales circunstancias fácticas en las que se encuentra", aunque en algunas ocasiones introduce dificultades en la estandarización y los criterios comparativos frente a los indicadores técnicos, administrativos, comerciales o financieros incorporados en la reglamentación y regulación económica vigentes (Superservicios, 2015).

8.3 Stakeholders

De acuerdo con lo planteado en el objetivo específico: "Identificar los mecanismos de relación utilizados por los empresarios con los grupos de interés de las empresas del sector servicios", Aguas de Manizales ha reconocido la importancia de los espacios de diálogo y

de interacción con los grupos de interés, para saber con quiénes se relaciona y cuáles son sus expectativas frente a los acuerdos para la sostenibilidad.

El proyecto de relacionamiento con el cliente en la organización ha sido abordado por la estrategia organizacional con el fin de identificar la necesidad de diseñar e implementar un modelo de relacionamiento con las personas o grupos de personas con las que interactúa la organización y que se ven afectados o se podrían ver afectados por las políticas, decisiones, acciones u operaciones de la misma (Aguas de Manizales, 2017).

Si se entiende que los grupos de interés son definidos como: “los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo” (Post, Preston, & Sachs, 2002); el mapa de grupos de la organización identifica precisamente estos grupos que impactan a la organización y los alinea a los objetivos estratégicos de la misma.

El instrumento aplicado en la organización dio como resultado a los dueños y socios como primer grupo (85%), ya que estos garantizan la operación y la permanencia en el mercado. Sin embargo el coeficiente de variación evidencia diferencias en los resultados de los procesos porque algunas áreas de la organización consideraban al cliente como el grupo de interés más importante, por ejemplo los procesos estratégicos. Resulta inquietante que para los procesos de soporte las calificaciones hayan sido más altas en los dueños o socios cuando poco contacto tienen con esa parte de la estructura organizacional.

Otros estudios confirman a los dueños como primer grupo con un alto nivel de importancia, como las empresas familiares del sector manufacturero de la ciudad de Manizales (Nieto, 2017) que concluye a los dueños, socios e inversionistas como las partes interesadas con mayor influencia (85%) ya que tienen gran afectación sobre las decisiones y actuaciones de su empresa. Otro estudio sobre una empresa del sector BPO (Business Process Outsourcing) concluye que los accionistas, en conjunto con los empleados, los directivos, los clientes y los proveedores, conforman un primer sector de stakeholders (Campuzano & Chacón, 2010).

Si la dirección de la organización está comprometida con la RS y busca la contribución al desarrollo sostenible, la actuación de esta con la empresa y la sociedad generará un equilibrio que contribuirá significativamente al desarrollo sostenible (Rueda, 2014).

De otro lado no se puede desconocer el papel fundamental que tienen los clientes o usuarios para quienes finalmente la empresa desarrolla su actividad. Es por ello que Aguas de Manizales prioriza igualmente a este grupo de interés a través de las actividades encaminadas a brindar información y bienestar a la comunidad. Pero esto ha sido una causa para que algunos colaboradores entiendan que la RSE sea asumida como filantropía (Alves, Reficco, & Arroyo, 2014), entendiendo que el área de responsabilidad en la organización es la encargada del manejo de la comunidad y por lo tanto el único grupo de interés.

Las diferentes experiencias compartidas de las empresas de servicios públicos, ponen en evidencia la transformación de este concepto que ha evolucionado a conceptos de valor compartido (Porter & Kramer, 2011) mediante la adopción de estándares internacionales que implican entender el impacto de los grupos de interés. Por ejemplo el caso de Jalisco (UNOPS, 2017) que utilizó la herramienta MAC, como una forma de inclusión de la comunidad para generar una lógica de sostenibilidad. Aguas de Manizales, siguiendo este mismo camino, ha sido participe en el Plan de Acción Inmediato –PAI– de la Quebrada Manizales que busca lograr la recuperación y la sostenibilidad ambiental a largo plazo en el marco de una estrategia ambiental de esta quebrada. El éxito de esta iniciativa radicará en la organización de una mesa de dialogo que facilitó cumplir el objetivo.

Los logros obtenidos bajo este esquema fueron muy positivos gracias a la incorporación de la comunidad, las autoridades ambientales, el gobierno, las empresas del sector del acueducto, las instituciones educativas, que han ayudado desde su campo a crear oportunidades de mejora que faciliten la recuperación de la quebrada bajo la modalidad de los indicadores GRI (García M. , 2015) De acuerdo a esto, la participación de los grupos de interés revela el énfasis en el Accountability AA1000 que plantea el principio de inclusión, referido a la participación de sus grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica a la sostenibilidad (Comite técnico AA1000SES, 2011).

8.3.1 Reconocer la RS e involucrarse con las partes interesadas

Los resultados obtenidos en este aspecto en la organización, abren un abanico de posibilidades para implementar oportunidades de mejora en el reconocimiento de todos los colaboradores de la RSE como un proceso estratégico y transversal. Es importante resaltar que la mayoría de los colaboradores reconocen la RSE centrada en las diferentes

actividades que la empresa desarrolla con la comunidad y por lo tanto reconociéndolo como único grupo de interés que tiene un impacto importante en la organización.

Deben desarrollarse mecanismos de comunicación que faciliten la identificación de las partes interesadas en la organización que impactan positivamente la cadena de valor, para que las actuaciones sean primordiales para el beneficio común. El Bien Común es la dimensión social y comunitaria del bien moral, “el bien de todos los hombres y de todo hombre”, y por lo tanto puede desarrollarse una concepción de la RSE fundada en el bien común y relacionarla con el moderno criterio de responsabilidad hacia los grupos de interés (Vélez A. , 2011)

Aguas de Barcelona, por ejemplo, reconoce a sus proveedores como una parte interesada que beneficia su cadena de valor al desarrollarlos de acuerdo a sus requerimientos basados en los lineamientos de la guía. Las organizaciones pueden contribuir positivamente a la creación de ingresos y riqueza a través de programas que favorezcan el espíritu emprendedor (ISO 26000, 2010) Aguas de Manizales reconoce la importancia de sus proveedores por lo que realiza sus convocatorias en la página web (apuntando también al principio de transparencia) dando oportunidades a sus locales y así generar bienestar en su área de influencia.

8.4 Materias fundamentales

La organización vela por el cumplimiento de las materias fundamentales que garanticen el acceso al agua potable, para convertirse en un referente a nivel nacional que permita generar la confianza necesaria en sus grupos de interés. El Informe 2015 del PCM (Programa Conjunto de Monitoreo) sobre el acceso a agua potable y saneamiento –Organización Mundial de la Salud- (OMS/UNICEF, 2017), demuestra que 1 de cada 3 personas carece de saneamiento mejorado y que en 139 países el porcentaje de acceso a agua potable mejorada es superior al 90% en 2015. Entendiendo entonces por estas cifras que las guías sobre RSE han generado cambios significativos en la calidad de vida de las personas.

Aguas de Manizales, construye su materialidad frente a la calidad en sus productos para cumplir con especificaciones técnicas que se ven reflejadas en el nivel de satisfacción de los suscriptores, usuarios o clientes, por medio del planeamiento técnico, institucional y financiero que deben tener los acueductos en el país, en cuanto a la cobertura, la calidad, la

continuidad y la eficiencia de la prestación en términos de control de pérdidas (Superservicios – DNP, 2017).

Los resultados obtenidos en este aspecto, permiten tener el índice de riesgo de la calidad del agua (IRCA), a mayo de 2017, en 0,14% sin tener riesgo alguno. El índice de continuidad del servicio ICON a mayo de 2017 obtuvo 100 %. Índice de calidad de agua potable ICAP a mayo de 2017 obtuvo un 0 %. La eficiencia técnica, medida en el índice de agua no contabilizada, se encuentra por debajo del 30%, lo cual es permitido según el RAS (Reglamento interno del sector de Agua potable y Alcantarillado). Estas variables ayudan a gestionar la cadena de valor, para obtener la cobertura necesaria en acueducto y alcantarillado. Gracias a ellas se tiene en el área urbana un 99.98% en acueducto y 98.97% en alcantarillado. En el área rural, coberturas del 79,09% en acueducto y 20.96% en alcantarillado (Aguas de Manizales, 2017).

Frente a las prácticas laborales (79%), la empresa ha adelantado acciones tales como la elaboración del reglamento interno del trabajo, el código de ética, las políticas generales de gestión del talento humano, que comprende selección, contratación, inducción, entrenamiento, valoración del desempeño, provisión y promoción del personal, normas, procedimientos, cargos nuevos, vacaciones, fondos de pensión y EPS, liquidación parcial de cesantías, bienestar y prima de vacaciones, manual de higiene y seguridad en el trabajo.

Estos ítems pretenden cumplir las disposiciones legales que buscan garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales considerados en el Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663, 1950), políticas y elementos de protección personal y reglamento de capacitación.

Los resultados obtenidos en materia de *derechos humanos* tienen la calificación más baja (45,4%), debido a la poca apropiación por parte de los colaboradores en este tema, pues lo refieren a una situación que no tiene relación en su vida laboral, cuando este grupo es reconocido como un stakeholders al que debe garantizarse unas condiciones básicas para que puedan ejercer su función sin vulnerar algún derecho fundamental.

Al ser una organización que presta un servicio público, vigilado por diferentes entidades gubernamentales, debe garantizar el acceso a la información de sus usuarios o clientes; es por ello que el asunto de los consumidores (89%) es reconocido por los procesos

entrevistados, como el porcentaje más alto de implementación de RSE en Aguas de Manizales gracias a los diferentes mecanismos con que cuenta para brindar información oportuna. Tal es el caso de la página web donde se evidencia los ingresos de los usuarios frente a la información publicada, teniendo un mayor criterio de búsqueda las suspensiones programadas. Oficina de atención al cliente, estrategias de educación, garantizar el acceso a todos los estratos socioeconómicos, habeas data como sistema de protección de datos, que corroboran los datos obtenidos con el coeficiente de variación (20,8%) donde estas prácticas son reconocidas por toda la organización. La atención y el servicio a los ciudadanos es uno de los aspectos que mayor relevancia ha venido adquiriendo en las entidades del estado en la última década, toda vez que su esencia no está limitada a la simple prestación de un servicio público sin ningún componente de calidad, sino que se ha fijado el propósito de ofrecer sus servicios con los más elevados estándares de excelencia para garantizar el mayor grado de satisfacción. (CRA, 2016) El sector tiene como obligación el implementar estas herramientas de comunicación con el usuario o cliente final y así dar cumplimiento a lo dispuesto en la ley en este ámbito.

8.5 Orientaciones para la integración de la RSE

La implementación de prácticas socialmente responsables se ha convertido en un factor determinante para el fortalecimiento de los sectores productivos que la emplean (Gómez & Orozco, 2017). Aguas de Manizales posee desde su plataforma estratégica la integración de la RSE debido a que su política se encuentra enmarcada bajo los lineamientos de la sostenibilidad de acuerdo a la ISO 26000.

Como evidencia de ello las empresas de servicios, Aguas de Barcelona, Aguas de Cartagena, EPM, CHEC grupo EPM, de forma clara y visible basan su estrategia en el Global Reporting Initiative dando cuenta de sus resultados en los aspectos económicos, sociales y ambientales de las diferentes organizaciones. Al tener las empresas evaluadas debilidades en su plataforma estratégica, no cuentan con los elementos fundamentales para soportar esta integración. (Ocampo, 2015).

En Aguas de Manizales, las iniciativas voluntarias fueron de total desconocimiento (27%), pues carecían de la suficiente información frente a los planteamientos propuestos en el instrumento. No se reconocen las iniciativas sectoriales e intersectoriales enmarcadas en el planteamiento, solamente el área de gestión del recurso hídrico reconoce lo

perteneciente a las sectoriales, pero argumentan que la organización no cumple con lo dispuesto en ellas, debido a la exigencia en el requerimiento ambiental. El manejo de cuencas exige estándares que aún no han sido alcanzados. El coeficiente de variación valida la heterogeneidad en este punto (94,1%)

8.6 Enfoques

La cultura organizacional se percibe como una orientación hacia la competitividad y el logro de los objetivos propuestos como el servicio que busca el liderazgo institucional, lo que indica que el foco de su administración es el servicio. El reconocimiento es uno de los aspectos que más representatividad tiene en los resultados asignados por el instrumento (81,4%) gracias a los diferentes informes periódicos que contribuyen con la transparencia y buena imagen corporativa al igual que los diversos canales de comunicación para responder a los requerimientos de los stakeholders.

La página web de la organización, las redes sociales, los medios impresos y la radio son la evidencia permanente de la comunicación con sus grupos de interés, como compromiso de la organización para la inclusión social y así generar reconocimiento favorable ante la comunidad. Esto lo corrobora su coeficiente de variación, en donde las opiniones de los colaboradores son contundentes al reconocer estos esfuerzos.

Las empresas de servicios analizadas, ahondan esfuerzos para lograr resultados importantes en la comunicación con sus stakeholders y así entender que desde esta perspectiva el reconocimiento y la integración de las preocupaciones sociales y ambientales y la relación con sus interlocutores mejora su situación competitiva y su valor agregado (Gessa & Jiménez, 2011). Tal es el caso del grupo EPM y Aguas de Cartagena que trabajan en pro de ello evidenciado en sus exitosas estrategias que son reconocidas a nivel nacional por generar el impacto esperado.

El enfoque filantrópico, obtuvo la calificación más baja (46%) cuando se suponía que para la mayoría de los colaboradores en la organización el concepto de RSE se enfocaba a la ayuda a la comunidad exclusivamente. Los procesos de soporte en la organización reconocen que Aguas de Manizales por tener un gran componente público no puede realizar donaciones y mucho menos considerar algún beneficio tributario por estas acciones. Por lo tanto a pesar de que existen estudios en los cuales se afirman que Latinoamérica ha tenido un comportamiento corporativo tradicionalmente filantrópico (Julian & Eduardo, 2017), en

los resultados del presente estudio se evidencia que las estrategias implementadas reconocen los diferentes grupos de interés, diferentes a la comunidad.

El enfoque del reconocimiento (81%), valida lo expuesto frente a la comunicación que tiene la organización con la comunidad, desarrollando con gran éxito estrategias de inclusión social que generan reconocimiento favorable. Estas son: la factura en modo braille para las personas con discapacidad visual, un calendario especial para las personas pensionadas que puedan pagar su factura del servicio en los días que igualmente reciben su pensión sin que esto les genere intereses de mora o suspensiones del servicio; y la implementación del mínimo vital que garantiza a las personas de bajos recursos el suministro para vivir.

8.7 Impulsores, barreras y beneficios

El mayor beneficio obedece al reconocimiento de la RSE como un fortalecimiento de la imagen (94%) y el mayor impulsor los requerimientos legales (94%). Estos resultados encuentran correspondencia con el enfoque del reconocimiento y el principio legalista que tienen los más altos promedios en cuanto a la apropiación en la organización. Sin embargo la mayor barrera para implementar la RSE en la organización es atribuida a los altos costos (82%) que esta actividad demanda, sabiendo que el paso del tiempo y la cada vez mayor complejidad de las situaciones vividas está llevando a que las empresas hayan aumentado su involucramiento con la RSE (Diario Responsable, 2009).

Aunque Aguas de Manizales es considerada por sus colaboradores como un “monopolio” no encuentran relevancia alguna para que la RSE sea un beneficio para acceder a nuevos mercados (72%), ya que la demanda pertenece única y exclusivamente a la organización por lo que estos aspectos son secundarios. Sin embargo, no se puede dejar de lado el concepto de crecimiento bueno (Aguilera & Puerro 2012), que se caracteriza por ser rentable, orgánico, diferenciado, sostenible y crea valor para el accionista, entendiendo que este grupo es de especial relevancia para la organización; concluyendo así que la empresa debería replantear esta visión que permita mejorar su mercado, no sólo en la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado, sino en la búsqueda de nuevas líneas de negocio que se encuentra desarrollando actualmente: generación de energía, ecoturismo y avistamiento de aves, financiación, entre otras.

Las barreras que obtuvieron calificaciones similares corresponden a la falta de direccionamiento, falta de aliados y cooperación, dificultad en el entendimiento de la RSE y la RSE representa una carga adicional de trabajo (66%). Estas razones obedecen a que la responsabilidad en la organización no posee la suficiente claridad para ser acogida por muchos colaboradores, aunque sin saberlo estén realizando actividades que involucren los lineamientos de las guías internacionales.

8.8 Oportunidades de mejora de la RSE en Aguas de Manizales

Una vez realizado el análisis de las oportunidades de mejora descritas en el capítulo de resultados, se observó que Aguas de Manizales se encuentra en un nivel óptimo de implementación de su RSE de acuerdo a los lineamientos de la guía. Las acciones ejercidas por la organización, para acercarse el concepto de RSE y hacerlo transversal a la empresa, ha comprometido a los directivos en la implementación de estrategias (como la descrita en el capítulo de stakeholders sobre la implementación del proyecto modelo de relacionamiento con grupos de interés), que contribuyan a la construcción de una RSE integral.

Es necesario afianzar los aspectos de comunicación en el proceso que pertenecen al soporte de la organización, frente al impacto y la importancia que tiene esta iniciativa tanto al interior como al exterior de Aguas de Manizales, pues algunas áreas encuestadas consideran que la RSE no tiene relación con su trabajo.

Luisa Montuschi (2002) plantea las cinco generaciones del código de ética, que indican la evolución de la RSE:

La primera generación, conflicto de intereses, representa a los que propiamente podrían denominarse códigos de conducta ya que están referidos principalmente al comportamiento de los empleados en relación con la empresa y su objetivo sería asegurar que cumplan con las normas legales vigentes y con la observancia de los intereses del empleador.

La segunda generación de códigos, es definida como de la conducta comercial. Su preocupación se centra en proteger la reputación de la empresa, asegurar una competencia limpia, evitar el pago de sobornos y otras prácticas corruptas en negocios llevados a cabo en países extranjeros. Este tipo de códigos parece basarse en la idea de que la ética y los negocios van juntos.

La tercera generación de códigos parece estar basada en los intereses de los stakeholders, en particular los empleados, pero también los clientes y los proveedores. El objetivo es mejorar las relaciones corporativas, motivar la fuerza de trabajo y la satisfacción de los clientes.

La cuarta generación, al parecer también influida por una noción aún más amplia del concepto de stakeholder y por el criterio de la responsabilidad ampliada, orienta su interés principal a la protección del medioambiente y al respeto por las comunidades en las cuales los negocios se llevan a cabo. A fin de mantener la imagen corporativa las empresas deben enfrentar el desafío de reconocer que sus responsabilidades van mucho más allá de las personas individuales involucradas en sus negocios.

Una quinta generación, se fundamenta en cuestiones de responsabilidad y justicia social referidas a inversiones en países que no respetan los derechos humanos básicos o el estado de derecho (Montuschi, 2002).

Todos los sectores de la empresa han incluido estos cinco aspectos del avance de la RSE, pero en la medida que van evolucionando las teorías, aparece la implementación de las acciones que ayudan a verificarlas, identificando puntos que se deben considerar y tener el compromiso de ejecutarlas para ajustarse a las exigencias internacionales. La organización ha evolucionado considerablemente en este aspecto, puesto que se preocupa por el comportamiento de los stakeholders, por asegurar su reputación con un comportamiento ético adecuado y por proteger el ambiente.

Finalmente, respecto al cumplimiento en derechos humanos, la empresa se ha propuesto crear un empleo digno, con todos los requerimientos de ley, respeto por la diferencia, entre otras cosas que le permite al empleado tener una vida digna.

La preocupación por el cumplimiento de los derechos humanos se refiere al ámbito interno y también al entorno. Por ejemplo, el sector ha aplicado políticas sociales en favor del bienestar de la comunidad, como el caso del mínimo vital, que busca que las personas con menos recursos gocen del derecho del acceso al agua potable y al saneamiento y de esta manera cumplir con los ODS. (PNUD, 2015)

Por lo tanto Aguas de Manizales revoluciona sus prácticas de RSE al ser una empresa que ofrece un servicio esencial para la vida, teniendo un compromiso con los grupos de interés, lo que hace necesario implementar una estrategia efectiva al interior de la

organización para que sus colaboradores entiendan que la RSE hace parte de la estrategia corporativa y para lo cual gestiona sus actividades en pro de ella. A continuación, se presentan algunas que permitirán llegar al objetivo de integración esperado. Tabla 24

Tabla 24. Acciones a implementar como oportunidades de mejora en Aguas de Manizales

1. Comunicar la estrategia enfocada al desarrollo sostenible, no sólo a los procesos estratégicos de la organización, sino también a los misionales y de apoyo.
2. Plantear un indicador de RSE que mida el impacto de las actividades.
3. Una vez finalizado el proyecto de relacionamiento con los grupos de interés, comunicarlo, para que desde allí haya una apropiación y reconocimiento del concepto.
4. Mayor comunicación entre los procesos de la organización para producir la sinergia necesaria. Un primer paso para ello fue la reestructuración de los procesos que los obliga a interactuar más.
5. Realizar actividades con los demás grupos de interés de la organización para que sean reconocidos como tales evaluando su impacto en el desarrollo sostenible de la empresa. Por ejemplo, los proveedores requieren una mayor inclusión en la estrategia de la organización para que estén a la altura de las exigencias de acuerdo a la ISO 26000.
6. Acciones efectivas sobre el ambiente (sobre todo en las cuencas), con un cumplimiento riguroso a las tendencias actuales en este tema.
7. Cada proceso en la empresa realiza actividades que corresponden a la RSE, por lo que se requiere documentar estas prácticas y difundirlas en la organización y en el exterior, a través de un informe de sostenibilidad completo que dé cuenta de la verdadera gestión.
8. Realizar una comunicación efectiva al interior de la organización que evidencie lo gestionado en materia de derechos humanos

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Aguas de Manizales, es considerada en el sector como un referente de excelente gestión y compromiso enmarcado por la innovación en su quehacer como empresa. Su política basada en el desarrollo sostenible le ha permitido abanderar proyectos importantes en la región que buscan la consolidación de propuestas ambientales que vayan a favor del desarrollo sostenible. En este sentido la organización ha integrado la responsabilidad social de manera holística para que se pueda dar respuesta oportuna a los requerimientos establecidos por las guías internacionales.

De acuerdo con los objetivos trazados, Aguas de Manizales se ajusta a los principios de respeto a la legalidad (91.9%) y rendición de cuentas (91.8%) referidas al compromiso que tiene la empresa con la sociedad, con la economía y con el ambiente. Estos espacios son reconocidos en la organización como el instrumento para mostrarle a la comunidad los detalles de la operación y la forma en que los usuarios pueden hacer alguna reclamación o solicitud. De allí que la rendición de cuentas sea una actividad de asistencia masiva, en donde los usuarios reconocen que la empresa valora sus inquietudes y gestiona sus requerimientos en beneficio de este grupo de interés. Igualmente son reconocidos y aclamados por la comunidad espacios como “Aguas toca su puerta”, donde la solución de problemas de las comunas se desarrolla bajo un esquema de participación y asignación de responsabilidades que deben cumplirse bajo unos tiempos pactados por la entidad y la comunidad. La empresa cuenta con una página web que ofrece información sobre suspensiones, daños, información estratégica, acceso a los informes (como el de sostenibilidad), atención al usuario y establece una comunicación en tiempo real.

Con estas acciones, la empresa pretende cumplir la Ley 1712 (2014) y la norma reglamentaria de esta, sobre transparencia y probidad de su gestión. Con ello, pretende proteger el derecho de acceso a la información Pública que tiene toda persona y el protocolo para acceder a ella. De igual manera, orienta a las personas sobre las acciones que deben realizar para disponer y publicar la información y los protocolos para atender la solicitud de información.

Cabe resaltar el buen funcionamiento de la organización frente a lo referido a las normas y decretos que rigen a las empresas de acueducto y alcantarillado, encargadas de

prestar un adecuado servicio a toda la población sin exclusión alguna. Pese a que se ha dado un fuerte debate sobre si la RSE se compone de normas voluntarias o no, la condición de obligatoriedad de algunos ítems (como los descritos), hace que la mayoría de los aspectos de la organización se ciñan a lo legal, por lo que el enfoque legalista (56%) tiene un alto reconocimiento en sus colaboradores. Cada uno de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo deben cumplir con la norma que los rige, el cual puede evidenciarse en la matriz de requisitos legales constantemente actualizada por el área encargada.

En la empresa, el respeto a la legalidad y a la probidad se manifiesta, por ejemplo, en las rendiciones de cuentas y el cuidado con la normatividad, en todos los aspectos de la organización, considerándose clave este principio y haciéndose partícipe a la comunidad.

La coherencia entre la práctica institucional y los principios de la RSE expresados en la ISO 26000, es muy alta si se valora la iniciativa de Aguas de Manizales sobre el programa “Mínimo Vital”, que atiende el derecho humano al agua potable establecido por Naciones Unidas. En este proyecto, la población menos favorecida económicamente, encuentra una inclusión por parte de la organización que busca beneficiar a un sector que no cuenta con los recursos necesarios para acceder a un derecho otorgado desde el momento de nacer. Este ejemplo de la empresa ha sido seguido por otras empresas del país, con una perspectiva de responsabilidad social que les ha permitido aportar significativamente a la mejora de las condiciones de vida digna de su área de influencia.

En relación con la responsabilidad sobre el ambiente, Aguas de Manizales señala en su informe el uso que hace de la energía y el agua, respecto a la buena práctica ambiental en la medición remota de los caudales en las fuentes de captación. Estas iniciativas aportan considerablemente a la calidad del agua que ofrece la organización que se preocupa por cuidar y proteger sus cuencas con diferentes actividades que afianzan las relaciones con los grupos de interés. Es por ello importante mencionar la excelente iniciativa de la empresa, y única en el sector, que pretende educar y acercar a la comunidad a través de las visitas guiadas a Rio Blanco, uno de los mayores productores de agua para abastecer la ciudad, en donde les informan la importancia de cuidar estos afluentes, preservar las diferentes especies de flora y fauna que han potencializado una nueva línea de negocio como el turismo y avistamiento de aves.

Estas actividades afianzan los mecanismos de relación de la empresa con sus grupos de interés, indicando una conciencia de su responsabilidad más allá de la que puede reconocer sobre los inversionistas o socios, quienes son reconocidos indispensables en la organización. En este sentido, las estrategias de comunicación en la empresa no se conciben solo como la difusión de información o la publicidad en los medios de las acciones y los servicios que ofrece, sino como un verdadero encuentro común entre la empresa y sus grupos de interés. Se trata de encuentros que pueden derivar en modificaciones de las actividades de la empresa, mediante un diálogo sincero y abierto.

Por lo tanto las estrategias de comunicación, pese a que la empresa es un monopolio en el municipio sobre la prestación del servicio de acueducto y saneamiento, disponen de los mecanismos comentados con lo cual expresa su preocupación por la sociedad a la que le sirve y a los grupos de interés sobre su actividad. Los resultados altos sobre la intención de servicio al cliente en todos los niveles de la empresa y la comunicación permanente con los stakeholders indican su preocupación por la comunicación con estos grupos.

Los proyectos estratégicos de 2013 a 2015 buscaban cumplir con los estándares de la ISO 26000 en el desarrollo de proveedores, relacionamiento con el cliente (descrito en el capítulo de los stakeholders), modelo de saneamiento, entre otros.

De todas formas, Aguas de Manizales busca responder a sus inversionistas con márgenes de rentabilidad altos, porque considera que de ello depende su rentabilidad y su continuidad. Con este propósito, ha implementado varias líneas de negocio paralelas a su actividad, que le permiten utilizar la infraestructura actual para producir ingresos adicionales. Además, adelanta proyectos como la generación de energía hidráulica y el proyecto de saneamiento, que pretenden beneficiar a la comunidad y al medio ambiente.

No obstante, se identifica una oportunidad de mejora en la comunicación respecto a lo que debe motivarla, puesto que el conjunto de la organización reconoce que se trata justamente de asumir la RSE como principio rector de todas las actividades de la empresa.

Es preciso reconocer que todo cambio de paradigma implica una resistencia de algunos colaboradores, por lo cual, la RSE como principio rector requiere ser transversal a la organización, de modo que las barreras a estos cambios serán altas, pues interfiere en la zona de comodidad de algunos empleados. De todas formas, es preciso destacar que los procesos estratégicos, los procesos de soporte y los procesos misionales son asumidos por

más del 50% de la organización, lo que indica una buena calificación en la comunicación de la responsabilidad.

Ahora bien, en relación con el objetivo general, que es “*Determinar el nivel de integración de la responsabilidad social en la empresa de servicios públicos Aguas de Manizales S.A.E.S.P*”, se concluye, en síntesis, que la empresa Aguas de Manizales se encuentra en un proceso de integración de su actividad y de sus prácticas con los criterios de RSE expresados en la guía ISO 26000 y en los indicadores GRI, especialmente por el impulso que le da a estos aspectos la dirección estratégica de la empresa.

Recomendaciones

Una vez finalizado este estudio, quedan inquietudes que pueden suscitar futuras investigaciones el campo amplio de los servicios públicos y la RSE en las empresas de servicios públicos. Como se ha mencionado en varias oportunidades, la responsabilidad que tiene este sector es muy alta, debido al manejo del ambiente, que es indispensable para la vida. Por lo tanto, las buenas prácticas que se deben implementar para medir el impacto de sus actividades, debe ser continua y comprometida con los grupos de interés, que son afectados. Según esto, es preciso continuar fortaleciendo estas buenas prácticas que ayudarán a mejorar estos aspectos.

Desde esta perspectiva, podría considerarse los siguientes estudios a futuro:

- Estrategias y normatividad de consumo sostenible del agua potable en el sector industrial.
- Estudios sobre la implementación de ISO 26000 en el marco legal de las instituciones de servicios públicos.
- Incidencia del beneficio de la comunidad versus la cadena de valor de las empresas del sector servicios.
- Identificación de los derechos humanos tanto dentro como por fuera de las empresas de servicios públicos.

Trabajos citados

Acevedo, J. (2009). La planeación nacional y los planes de gobierno: una mirada al desarrollo social, político y económico de Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 291-308.

Acueducto de Bogotá. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015*. Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Acuerdo 0960. (2017). *Por medio del cual se crea el programa mínimo vital de agua potable en el municipio de Manizales*. Manizales: Concejo Municipal.

Aguas de Cartagena. (2015). *Reporte de Sostenibilidad 2015*. Cartagena: Aguas de Cartagena.

Aguas de Manizales. (2016). *Informe de sostenibilidad*. Manizales: Aguas de Manizales.

Aguas de Manizales. (2016). *Informe Final del proyecto Modelo de Relacionamiento con grupos de interés para Aguas de Manizales S.A E.S.P – Fase I*. Manizales: Aguas de Manizales.

Aguas de Manizales. (2017). *Aguas de Manizales - Institucional*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Aguas de Manizales:

<http://www.aguasdemanizales.com.co/NuestraEmpresa/InformacionGeneral/Institucional>

Aguas de Manizales. (2017). *Informe página web*. Manizales: Aguas de Manizales.

Aguilera, A., & Puerro, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26.

Aigües de Barcelona. (2015). *Informe de desenvolupament sostenible 2015*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Aigües de Barcelona:

file:///C:/Users/User/Downloads/Informe%20de%20Desarrollo%20Sostenible%202015.pdf

Alves, M., Reficco, E., & Arroyo, J. (2014). Perspectivas sobre la situación y proyección de la responsabilidad social en América Latina. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 54(1), enero-febrero, 10-11.

Amado, C., & Niño, J. (2009). *Responsabilidad social empresarial con el medioambiente en las empresas de servicios públicos domiciliarios en Bogotá (Tesis de*

grado). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas.

Andesco. (2014). Acuerdo por la sostenibilidad. *Revista Andesco*, 11-21.

Andía, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, 18(2), julio-diciembre, 55-60.

Argandoña, A. (2007). *La corrupción y las empresas*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>.

Ariza, E. (2012). El camino hacia la revelación: Evolución de los informes de responsabilidad social en Colombia (2006-2009). *Investigación y Reflexión*, XX(2), 97-120.

Bastidas, J., & Ramírez, L. (2007). *Determinación de la carga contaminante de origen industrial vertida sobre la quebrada Manizales (Proyecto de especialización)*. Manizales, Caldas, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ingeniería y Arquitectura; Especialización en Ingeniería ambiental - Área sanitaria.

Bernate, F. (28 de marzo de 2015). *El derecho penal de las personas jurídicas*. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de *Ámbito Jurídico.com – Legis*: http://www.ambitojuridico.com/BancoConocimiento/N/noti-140328-05el_derecho_penal_de_las_personas_juridicas/noti-140328-05el_derecho_penal_de_las_personas_juridicas.asp

Bull, B. (2004). Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina? *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(28), 9(11), 1-24.

Bustamante, M., & Prieto, N. (2014). *La gestión de la responsabilidad social empresarial como elemento fundamental para la creación de valor compartido entre la organización y sus grupos de interés*. Manizales: Universidad de Manizales, Especialización en Comunicación Organizacional.

Campuzano, S., & Chacón, S. (Octubre de 2010). *Prácticas de responsabilidad social empresarial laboral, de una empresa prestadora de servicios públicos del municipio de Manizales (Tesis de Maestría)*. Manizales, Caldas, Colombia: Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Campuzano, S., & Chacón, S. (Octubre de 2010). *Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Laboral, de una empresa prestadora de servicios públicos del municipio de*

Manizales (Tesis de Maestría). Manizales, Caldas, Colombia: Universidad de Manizales, Facultad de Psicología, Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Castilla, F., Gallardo, D., & Sánchez, M. (2015). La revelación social a partir de la guía GRI de la economía social: una herramienta para mejorar las relaciones socio-cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 143-168.

CATIE. (2008). Gobernanza, gobernabilidad e institucionalidad para la gestión de cuencas. Estado de artes. *Seminario internacional "Cogestión de cuencas hidrográficas experiencias y desafíos"* (págs. 27-36). Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE, División de Investigación y Desarrollo.

CCE. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Ceballo Sierra, A. I. (2005). Responsabilidad social: un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*.

CHEC. (2016). *Informe de Sostenibilidad 2016*. Manizales: CHEC - Grupo epm.

Ciro, L. S. (2011). *Responsabilidad social empresarial: implicaciones filosóficas (tesis doctoral)*. León: Universidad de León. Doctorado en humanidades, Departamento de Psicología, Sociología y Filosofía.

Comite técnico AA1000SES. (2011). *Norma AA1000: Compromiso de los grupos de interés (2011)*. Madrid: MAS business.

Comite técnico AA1000SES. (2011). *Norma AA1000: Compromiso de los grupos de interés (2011)*. Madrid: MAS business.

Conill, J. (2004). *Horizontes de economía ética. Aristóteles, Adam Smith, Amartya Sen*. Madrid: Tecnos.

Corpocaldas. (2008). *Resolución 035 de 2008. Por medio de la cual se reglamenta el uso del recurso hídrico en las subcuencas alta, media y baja del río Chinchiná en jurisdicción de los municipios de Villamaría, Manizales, Chinchiná y Palestina*. Manizales: Corporación Autónoma Regional de Caldas.

Corpocaldas. (2011). *Plan de Acción Inmediato cuenca Quebrada Manizales 2010*. Manizales: Corpocaldas, Chec, Corporacion Aldea Global.

Corpocaldas. (s.f.). *Tasa retributiva por contaminación del agua. Su compromiso de hoy con el agua del mañana*. Manizales: Corpocaldas.

Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL- Serie Medio ambiente y desarrollo.

Cortina, A. (2009). Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filosofia*, 113-127.

Crespo, M. F. (2003). Lo ético de la ética empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(22), 307-322.

Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design*. Thousand Oaks (California): SAGE Publications.

De la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE*, 2755, 7-19.

Decreto 0612. (2017). *Por el cual se reglamenta el Acuerdo Municipal No. 0960 del 3 de agosto de 2017 y se dictan otras disposiciones*. Manizales: Alcalde del Municipio de Manizales.

Decreto 103. (2015). *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones*. Presidente de la República de Colombia: Diario Oficial No. 49.400, 20 de enero.

Decreto 127. (1976). *Por el cual se adscriben al Departamento Nacional de Planeación las Corporaciones Autónomas Regionales*. Presidente de la República: Diario Oficial No. 34.570, 11 de junio.

Decreto 1575. (2007). *Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano*. Bogotá: El Presidente de la República de Colombia, Diario Oficial 46623 de mayo 09 de 2007 .

Decreto 1640. (2012). *Por medio del cual se reglamentan los instrumentos para la planificación, ordenación y manejo de las cuencas hidrográficas y acuíferos, y se dictan otras disposiciones*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: Diario Oficial No. 48.510, 2 de agosto.

Decreto 2663. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2010). *27 Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de CORNARE - Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño:

<https://www.cornare.gov.co/Estrategico/estructura-corporaciones.pdf>

Diario Responsable. (24 de febrero de 2009). *La brecha de la RSE*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Expok: <https://www.expoknews.com/la-brecha-de-la-rse/>

Dinero. (2009). *Las empresas de servicios públicos más responsables*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/las-empresas-servicios-publicos-responsables/79780>

DNP, S. . (2015). *Informe Sectorial los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado Grandes Prestadores, Empresas con más de 2500 suscriptores*. Bogotá: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y Departamento Nacional de Planeación.

EPM. (2016). *Informe de Gestión 2016*. Medellín: Grupo EPM.

EPM. (2016). *Informe de Gestión 2016*. Medellín: EPM.

Espinosa, D. (2015). *Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector comercio de Villavicencio periodo 2013 (Tesis de Maestría)*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, Maestría en Administración de negocios.

Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). La Estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (5), 73-92.

Ferrer, J., & Martínez, J. (2006). Responsabilidad social de empresas oferentes de servicios respecto a la comunidad como grupo de interés. *Telos*, 8(1), 51-62.

Ferro, G. &. (2013). *Políticas tarifarias para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio: situación actual y tendencias regionales recientes*. Santiago de Chile: CEPAL.

Findeter. (2017). *Informe sectorial: Agua potable y Saneamiento básico, Agosto 2017*. Bogotá: Findeter, Financiera del Desarrollo.

Freeman, E., Wicks, A. C., & Parman, B. (2004). Stakeholders theory and the cooperate objective revised. *Organization Science*, Vol. 15 (3), 364-369.

Friedman, M. (1966). *Capitalismo y libertad*. Madrid: Ediciones Rialp.

García, H., & Hernández, A. (2012). *Elaboracion de una Evaluación Integral de Sostenibilidad (EIS) para Colombia. Cuadernos de Fedesarrollo No.40*. Colombia: Fedesarrollo.

García, M. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Botom Line. *Revista de contabilidad y dirección*, 20, 65-77.

García, P. (2005). La responsabilidad penal de las personas jurídicas. *Revista Derecho Penal y Criminología*, 26(78), 137 - 144.

García-Benau, M., Sierra, L., & Zorio, A. (2012). La verificación de la memoria de sostenibilidad en un contexto europeo. *GCG Georgetown University - UNIVERSIA*, 6(2), mayo-agosto, 66-80.

Garzón, L. (2015). *Responsabilidad social un reto empresarial en la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Zipaquirá*. Cajicá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Dirección de posgrados.

Gessa, A., & Jiménez, M. (2011). La Gestion de las Relaciones con los Grupos de Interés. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 753-771.

Global Reporting Initiative. (2014). *GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000*. Global Reporting Initiative.

Gomez Patiño, D. P. (2011). El pacto globla de las Naciones Unidas: sobre la Responsabilidad Social, la Anticorrupción y la seguridad. *Prolegómenos. Derechos y Valores* 14.

Gómez, C., & Orozco, J. (7 de Junio de 2017). *Brechas estructurales en Responsabilidad Social Empresarial. Estudio de caso: sector de la construcción de vivienda en Manizales, Caldas (Tesis de Maestría)*. Manizales, Caldas, Colombia: Universidad Autónoma de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales, Maestría en Administración de Negogios - MBA.

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética mpresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, II(17), 205-224.

Granada, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76.

GRI. (2011). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Global reporting Initiative:

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

Habermas, J. (1988). La crisis del Estado de bienestar y el agotamiento de las energías utópicas. En J. Habermas, *Ensayos políticos* (págs. 113-134). Barcelona: Ediciones Península.

Heredia, L., & Gómez, J. (2010). Las demandas de los stakeholders y la evolución de las memorias de sostenibilidad GRI: un análisis desde la transparencia y la creación de valor. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 10, 11-36.

Herrera, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.

IANAS - UNESCO. (2015). *Desafío del agua urbana en las Americas*. Mexico: La Red Interamericana de Academias de Ciencias - IANAS.

IDEAM. (2015). *Estudio Nacional del Agua 2014*. Bogotá D.C.: Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM.

ISO 26000. (2010). *Guía de responsabilidad social*. Ginebra, Suiza: ISO.

ISO 9001. (23 de 09 de 2015). *Norma Técnica NTC-ISO Colombiana 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Icontec: file:///C:/Users/User/Downloads/NTC_ISO_9001_2015.pdf

Kant, I. (1788/1981). *Crítica de la razón práctica (Kritik der praktischen Vernunft)*. (E. M. Morente, Trad.) Madrid: Espasa-Calpe.

Kowszyk, Y., Covarrubias, A., & García, L. (2011). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. Red Forum.

La República red. (5 de octubre de 2017). Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial que destacan en las comunidades. *La República*, págs. <https://www.larepublica.co/especiales/marca-caldas/proyectos-de-responsabilidad-social-empresarial-que-destacan-en-las-comunidades-2555961>.

Ley 142. (1994). *Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones*. Congreso de Colombia: Diario Oficial No. 41.433.

Ley 1712. (2014). *Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones*. Congreso de la República: Diario Oficial No. 49.084, 6 de marzo.

Ley 1780. (2016). *Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: El congreso de Colombia, Diario Oficial No. 49.861.

Ley 373. (1997). *Por la cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua*. Congreso de Colombia: Diario Oficial No.43.058, 11 de junio.

Ley 388. (18 de Julio de 1997). *Ley de Desarrollo Territorial. Por la cual se modifica la Ley 9ª de 1989, y la Ley 3ª de 1991 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial No. 43.091, 18 de julio.

Ley 40. (1971). *Por la cual se crea la Corporación Regional Autónoma para la defensa de las ciudades de Manizales, Salamina y Aranzazu, se determina su régimen de funcionamiento y se provee a su financiación*. Congreso de Colombia: Diario Oficial No. 33.502, 26 de enero de 1972.

Ley 99. (1993). *Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposicio*. Bogotá: El Congreso de Colombia, Diario Oficial No. 41.146 de 22 de diciembre .

López, A. C. (2010). *Consideraciones sobre el sector de agua potable y Saneamiento Básico en Colombia*. Bogotá : Departamento Nacional de Planeación.

López, J. (2005). La gestión de la empresa pública: Lecciones de una empresa de servicios públicos. *AD-minister, Universidad EAFIT, 7 julio-diciembre*, 70-80.

Macedo, B. (2005). *El concepto de sostenibilidad*. Santiago de Chile: UNESCO.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro, 13(1), enero-junio*, 1-17.

Martínez, J. (2014). *Nivel de incorporación de los principios y temas ISO 26000 en la legislación colombiana aplicable a las organizaciones empresariales de bienes y servicios (Tesis de Maestría)*. Manizales, Caldas, Colombia: Universidad Autónoma de Manizales, Maestría en Administración de negocios.

Martínez, J. (12 de Abril de 2014). *Nivel de incorporación de los principios y temas ISO 26000 en la legislación colombiana aplicable a las organizaciones empresariales de bienes y servicios (Tesis de Maestría)*. Manizales, Caldas, Colombia: Universidad Autónoma de Manizales, Maestría en Administración de Negocios.

Martínez, J., & Ciro, S. (2015). Incorporación de la ISO 26000, sobre organizaciones empresariales, en la legislación colombiana. *Ánfora*, 22(39), 147-168.

Melé, D. (1992). *Empresa y Economía al servicio del hombre*. Pamplona: EUNSA.

Min infraestructura Buenos Aires. (2017). *Acueducto región noroeste de la prov. de Buenos Aires*. Obtenido de Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos: <http://www.mosp.gba.gov.ar/sitios/aguacloaca/planeReg/pe2.php>

Minambiente. (2010). *Política Nacional para la Gestión Integral del Recurso Hídrico*. Bogotá: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Minambiente. (2018). *Planes de Ordenación y Manejo de Cuencas Hidrográficas – POMCA. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Minambiente: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/gestion-integral-del-recurso-hidrico/planificacion-de-cuencas-hidrograficas/cuenca-hidrografica/planes-de-ordenacion>

MinSalud. (2015). *Informe nacional de la calidad del agua para consumo humano, año 2014*. Bogotá D.C.: Ministerio de Salud y Protección Social, Subdirección de Salud Ambiental.

Mochón, F. (2009). *Economía, Teoría y Política*. Madrid: Mc Graw Hill.

Moneva, J. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias. *Revista Austranba de Econocmia - RAE*, 34, 43-67.

Montuschi, L. (2002). *La responsabilidad social de las empresas: la brecha entre los principios y las acciones*. Número.

Nozick, R. (1995). *La Naturaleza de la Racionalidad*. Buenos Aires: Paidós.

Ocampo, O. L. (2014). *Macro-proyecto "Determinación e las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la región centro-sur de Caldas"*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

OMS/UNICEF. (2017). *Informe 2015 del PCM sobre el acceso a agua potable y saneamiento: datos esenciales*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Organización

Mundial de la Salud: http://www.who.int/water_sanitation_health/monitoring/jmp-2015-key-facts/es/

ONU. (1987). *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)*. Naciones Unidas.

ONU. (20 de enero de 2003). *Observación general N° 15: El derecho al agua (artículos 11 y 12 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales)*.

Recuperado el 18 de febrero de 2017, de UNHCR ACNUR La Agencia de la ONU para los refugiados: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/BDL/2012/8789.pdf?view=1>

ONU. (2016). *Agua limpia y saneamiento básico: ¿Por qué es importante?* Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wpcontent/uploads/sites/3/2016/10/6_Spanish_Why_it_Matters.pdf

OPM. (2009). *El Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. New York city: Oficina del Pacto Mundial - United Nations.

Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes*. México: Universidad Autónoma de México.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Brasil Blackwell.

Peña, H., & Solanes, M. (2003). *La gobernabilidad efectiva del agua en las Americas, un tema critico*. GWP Secretariat.

PNUD. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia*. Bogotá D.C.: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina, enero-febrero 2011*, 1-18.

Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *Californi Management Review, 45(1)*, 6-28.

Red. El Tiempo. (22 de septiembre de 2009). En la Universidad de Caldas le pasaron revisión a la Responsabilidad Social Empresarial. *El Tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6173687>.

Resolución 2115. (2007). *Por medio de la cual se señalan características, instrumentos básicos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad del agua para consumo humano*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Resolucion CRA 315. (2005). *Por medio de la cual se establecen las metodologías para clasificar las personas de acueducto, alcantarillado y aseo de acuerdo con un nivel de riesgo*. Bogotá: La comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico, Diario Oficial 45824 de febrero 16 de 2005.

Restrepo, J. (2008). Apuntes sobre la responsabilidad social empresarial. *Revista de derecho Privado*, 40, octubre, 2-10.

Restrepo, J. C. (2008). Apuntes sobre la responsabilidad social empresarial. *Revista de derecho Privado*, 40, octubre, 2-10.

Robles, M. (2007). Objetivos de desarrollo del milenio. *Humanismo y Trabajo Social*, 005, 93-101.

Rodríguez, J. (2008). Los objetivos del milenio y el desarrollo sostenible. *Ánfora*, 15(25), 247-261.

Rojas, A., & Olaya, J. (s.f.). Responsabilidad Social Empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia. *Universidad Santiago de Cali*.

Rueda, M. (2014). Responsabilidad Social Empresarial: Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista eXtoikos*, 15, 49-57.

Rueda, M. (2014). Responsabilidad Social Empresarial: Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista eXtoikos*, 15, 49-57.

Salinas, J. (2011). *Retos a futuro en el sector de acueducto y alcantarillado en Colombia*. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.

Sánchez, A. (2016). *Informe sobre sostenibilidad en España 2016*. Madrid: Fundación Alternativas.

Sánchez, I., & Gallardo, I. (. (2013). *Responsabilidad Social de la A a la Z Para los estudios de Economía, Trabajo y Empresa*. Málaga, ES: Grupo eumed.net, Universidad de Málaga.

Schvarstein, L. (2015). Inteligencia social de las organizaciones. En UNIMAR, *Reflexionando las disciplinas* (págs. 55-63). Pasto: UNIMAR, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Mariana.

Sen, A. K. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.

Sentencia T-740. (2011). *Derecho fundamental al agua, Magistrado Ponente: Humberto Antonio Sierra Porto*. Bogotá: Gaceta de la Corte Constitucional de Colombia.

Server, R., & Villalonga, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 53, noviembre, 137-161.

Serviciudad. (2017). *Guía del usuario*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de
Serviciudad:
http://www.serviciudad.gov.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=84

Siart, S. A. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas-¿ una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 4(2).

Silvestre, W., & Amaro, A. (2014). Sustentabilidade corporativa Avaliação híbrida do «Triple Bottom Line». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(4), diciembre, 19-29.

Smith, A. (. (1776/2011). *Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*. Madrid : Alianza.

SSPD. (2014). *Régimen básico*. Bogotá D.C.: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

SSPD. (2015). *Informe Sectorial de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado*. Bogotá D.C.: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Superservicios – DNP. (2017). *Estudio Sectorial de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado – 2016*. Bogotá: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y Departamento Nacional de Planeación.

Superservicios. (2015). *Informe Sectorial los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado Grandes Prestadores Empresas con más de 2500 suscriptores*. Bogotá: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Tapella, E. (2007). *El mapeo de actores claves*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Tobasura, I. (2006). La política ambiental en los planes de desarrollo en Colombia 1990-2006. Una visión crítica. *Revista Luna Azul*, 22, enero-junio, 8-19.

UN. (2010). *El derecho humano al agua y al saneamiento*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de www.un.org:

http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/pdf/human_right_to_water_and_sanitation_media_brief_spa.pdf

UNOPS. (2017). *Proyecto Jalisco Sostenible Cuenca Rio Verde*. Jalisco : UNOPS.

UTP - Corpocaldas. (2010). *Definición del índice de escasez e implementación del modelo de gestión integral del recurso hídrico WEAP en la cuenca alta del río Chinchiná*. Manizales: Corpocaldas.

Vélez, A. (2011). Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 19, 55-74.

Vélez, J. (1951). El contenido del bien de la ciudad según Aristóteles y Santo Tomás. *Ideas y valores: Revista Colombiana de Filosofía*, 1, 7-17.

Villegas, E., Contreras, D., Cifuentes, J., & Fernández, L. (2015). Ordenamiento Territorial como instrumento para la zonificación ambiental a través de la Estructura Ecológica Principal, como apoyo a la formulación de los POTS y POMCAS en Colombia. *Revista de Tecnología*, 14(2), 49-76.

Vintró, C., Comajuncosa, J., & Tristany, J. (2009). Propuesta de un sistema de indicadores de Responsabilidad Social Corporativa. *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (págs. 1-10). Barcelona: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/9972/articulo%20indicadores%20RSC.pdf>.

Wernerfelt, B. (1984). Una visión de la empresa basada en los recursos. *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180.

Yepes, G., Peña, W., & Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods*. London: Sage publications.

Zapata, J., Barros, J., & Vallejo, L. (2012). La Restauración de Ríos y su Inclusión en las Políticas Públicas de Colombia. *10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Ciudad de Panamá.