GUÍA DE ARQUITECTURA SOCIAL ESTRATÉGICA

Segunda edición - 2018

ANDI | MÁS PAÍS

Fundación ANDI

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

COMPARTAMOS CON COLOMBIA

CONTENIDO

1. Carta Presidente de la ANDI 5

2. Introducción 7

2.1 ¿Cuál es el propósito de esta guía? 7

3. Marco conceptual 9

4. Enfoque 1: Donaciones con objetivos sociales 11

4.1 ¿Qué son? 11
4.2 Beneficios 12
4.3 ¿Cómo se realizan? 12
4.4 Organizaciones relevantes 21
4.5 Referencias 23

5. Enfoque 2: Gestión de impactos positivos y negativos generados por el negocio 24

5.1 ¿Qué es? 24
5.2 Beneficios 25
5.3 ¿Cómo se realiza? 26
5.4 Índices, estándares y organizaciones relevantes 33
5.5 Referencias 35

6. Enfoque 3: Creación, fortalecimiento e inversión en negocios de alto impacto social positivo 37

6.1 ¿Qué son? 37
6.2 Beneficios 38
6.3 ¿Cómo se realizan? 39
6.4 Organizaciones relevantes 43
6.5 Referencias 45

7. Glosario 47

8. Ejercicios 55

Ejercicio 1: Identificación y definición de acciones para donaciones con objetivos sociales. 55

Ejercicio 2: Priorización de focos para donaciones con objetivos sociales 58

Ejercicio 3: Construcción de la estrategia de donaciones con objetivos sociales. 60

Ejercicio 4: Identificación y definición de acciones para gestión de impactos generados por el negocio 62

Ejercicio 5: Análisis de materialidad - Priorización e identificación de asuntos materiales 64

Ejercicio 6: Identificación y definición de acciones para los asuntos materiales priorizados 68

Ejercicio 7: Identificación y calificación de oportunidades de nuevos negocios de alto impacto social positivo 70

9. Anexos 75

Anexo 1: Problemáticas Sociales Enfoque 1 76

Anexo 2: Organizaciones Relevantes Enfoque 1 77

Anexo 3: Asuntos por Grupos de Interés Enfoque 2 89

Anexo 4: Índices, Estándares y Organizaciones Relevantes Enfoque 2 94

Anexo 5: Organizaciones Relevantes Enfoque 3 103

1. La generación de equidad es un asunto de competitividad

Las empresas son los actores de la sociedad con el mayor potencial y las mejores herramientas para construir un país más equitativo e inclusivo. Son ellas las que tienen la capacidad de generar soluciones sostenibles para sacar a las personas de la pobreza y mejorar su calidad de vida. Así mismo, es el sector privado uno de los grandes beneficiados de tener una sociedad más equitativa.

Las empresas capaces de impactar positivamente su entorno social serán las más exitosas en el campo económico. No sólo por los beneficios en reputación que este tipo de comportamientos trae, sino porque ser social es rentable. Construir una sociedad más equitativa es un tema de competitividad. Trabajar por disminuir las enormes inequidades que existen en nuestro país, es construir entornos estables y favorables para los negocios, es generar mayores demandas de bienes y servicios para las empresas, es poder acceder a mano de obra mejor calificada, es convertir los negocios en empresas con propósito más allá de la rentabilidad.

Si bien parte de esto se logra a través de la generación de empleo, las empresas tienen otra herramienta verdaderamente potente para generar equidad: su inversión social. Sin embargo, no todos los aportes sociales tienen el mismo impacto. La inversión social privada es efectiva sólo en la medida en que esté articulada con el negocio y se lleve a cabo bajo criterios técnicos, que busquen desarrollar proyectos pertinentes y sostenibles.

Es por esto que hemos elaborado esta guía, para plantear que no importa qué teoría o nombre se utilice para gestionar los temas sociales, siempre y cuando los proyectos sean coherentes con los objetivos de la empresa, busquen solucionar retos sociales pertinentes, sean sostenibles y generen un impacto medible. Solo en la medida en que los empresarios actúen como empresarios y no como donantes caritativos, estaremos en capacidad de generar grandes transformaciones sociales desde el sector privado

Esta es una de las herramientas que la ANDI y la FUNDACIÓN ANDI han creado para este fin, nuestro objetivo es promover empresas con propósito, en las que los temas sociales sean estratégicos para el negocio y en las que las inversiones sociales se lleven a cabo de forma pertinente, sostenible y generen impacto.

BRUCE MAC MASTER
Presidente Andi

2. Introducción

2.1. ¿Cuál es el propósito de esta guía?

El presente documento tiene como objetivo ser una guía para todas las empresas vinculadas a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) interesadas en aportar a la construcción de un país equitativo e incluyente desde su negocio. Las acciones que desde la empresa busquen un beneficio para la sociedad, deben:

1	Estar alineadas con su estrategia de negocio.	2	Ser pertinentes, sostenibles y tener un impacto medible.
3	Tener un propósito social más allá de la rentabilidad.	4	Mejorar la competitividad.

Lograr estructurar y ejecutar proyectos con estas características, es hacer *Arquitectura Social Estratégica.*

En esta guía se exponen los diferentes factores y mecanismos que deben tener en cuenta las organizaciones para aumentar su competitividad mientras maximizan el impacto positivo que generan en su entorno, y minimizan los riesgos y efectos negativos derivados de su operación.

Para esto, el documento propone lineamientos y marcos conceptuales con el fin de simplificar la forma de abordar la relación entre la empresa y la sociedad. A través de un lenguaje sencillo, expone tres enfoques por medio de los cuales las organizaciones pueden actuar:

- A través de donaciones con objetivos sociales,
- A través de la gestión de impactos positivos y negativos generados por el negocio, y
- A través de la creación, fortalecimiento e inversión en negocios de alto impacto social positivo.

Cada organización deberá definir los enfoques que estén más alineados con sus necesidades, para así decidir cuál, o cuáles, podría adoptar. Vale resaltar, sin embargo, que los enfoques propuestos no son excluyentes y que las empresas sí deberían hacer algo en estos tres niveles para lograr ser exitosas en el mundo actual de los negocios y cumplir con las expectativas que de ellas tiene la sociedad.

2.2 ¿Cómo navegarla?

A lo largo de la guía se exponen los siguientes elementos para cada uno de los tres enfoques definidos:

- Conceptos y premisas,
- Beneficios asociados,
- Herramientas para la implementación,
- Índices, estándares y organizaciones relevantes.

Los lectores podrán dirigirse al capítulo de su interés, sin necesidad de haber estudiado los demás apartes de la guía.

3. Marco conceptual

Esta guía se estructuró a partir de los siguientes tres enfoques, a través de los cuales el sector empresarial puede aportar a la construcción de un país equitativo e incluyente.

Ilustración 1: Enfoques propuestos

Fuente: Adaptado de Rangan (2015)

Existen algunas premisas transversales a los tres enfoques propuestos:

- No podrá existir una empresa sostenible en un entorno insostenible.
- El aporte al desarrollo de la sociedad desde las empresas debe generar valor para el negocio, y responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés prioritarios.
- Es más importante cómo lo hacemos que cómo lo llamamos.

4. Enfoque 1: Donaciones con objetivos sociales

4.1. ¿Qué son?

Las donaciones con objetivos sociales se definen como la entrega de recursos privados (dinero, especie y tiempo), de manera voluntaria, para la ejecución de programas orientados al mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo y bienestar de la sociedad. Al tener un carácter voluntario, deben surgir de una postura proactiva de la empresa, yendo más allá de las exigencia legales.

El principal concepto comúnmente relacionado con las donaciones con objetivos sociales es la filantropía, la cual usualmente se califica como filantropía estratégica en el contexto corporativo.

Conceptos asociados:

Filantropía estratégica: corresponde a contribuciones corporativas en dinero, especie o tiempo (voluntariado corporativo), enfocadas en mejorar las condiciones sociales y económicas del contexto en el que operan las organizaciones, y en obtener beneficios para la competitividad del negocio.

Inversión social privada: práctica privada voluntaria, de destinación de recursos financieros y no financieros a iniciativas que ayudan a comunidades locales y otros grupos de interés de las organizaciones a alcanzar sus prioridades de desarrollo.

Voluntariado Corporativo: Es la práctica mediante la cual una empresa promueve, facilita y apoya el trabajo voluntario de sus colaboradores para contribuir con el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Como principales actores involucra a la empresa, los colaboradores y la comunidad.

Lineamientos generales a tener en cuenta

La gestión de las donaciones con objetivos sociales debe:

- ☐ Encontrar, como fin último, un beneficio para la sociedad, por lo que debe ser relevante y pertinente frente a las problemáticas del entorno.
- ☐ Generar valor para el mayor número de grupos de interés de la empresa, por lo que debe estar alineada, estratégicamente, con el saber-hacer y la razón de ser del negocio.
- ☐ Priorizar el trabajo en alianza y colaborativo.
- ☐ Evitar sustituir las responsabilidades del Estado.

- ☐ Evitar el paternalismo y el asistencialismo.
- ☐ Evitar la duplicación de esfuerzos y la creación de iniciativas redundantes.
- ☐ Contar con indicadores de gestión, de resultado y, si es posible, de impacto.
- ☐ Contar con un proceso conocido y transparente para la asignación del presupuesto y para su posterior ejecución.
- ☐ Evitar impulsarse únicamente por sus beneficios tributarios o para el mejoramiento de la reputación de la empresa.
- ☐ Evitar confundirse con las estrategias de posicionamiento asociadas a las actividades de mercadeo, con los patrocinios o con aportes a campañas políticas.

Existen tres tipos de donaciones con objetivos sociales:

Ilustración 2: Tipos de donaciones

Fuente: Compartamos con Colombia

4.2. Beneficios

Las empresas comprometidas con el bienestar social, que impulsan estrategias de donaciones que generan valor para el negocio y sus grupos de interés, logran:

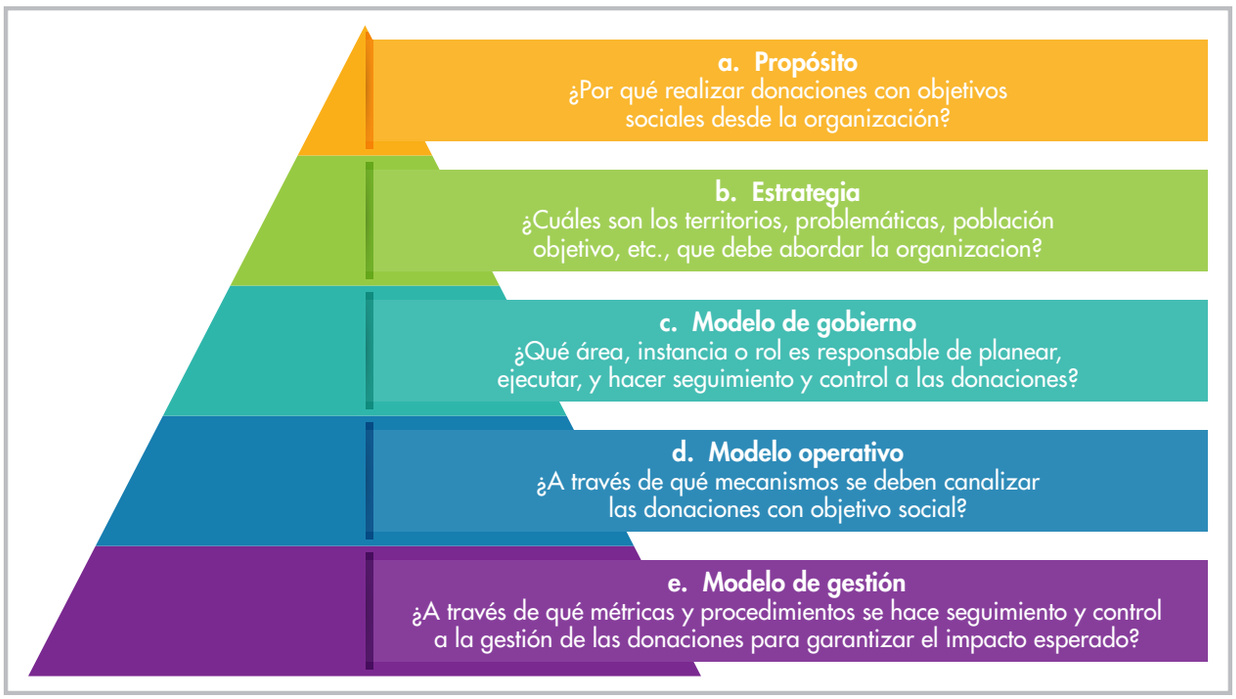
- Generar **buenas relaciones con la comunidad.**
- Alcanzar un **reconocimiento y mejorar la reputación** frente a sus accionistas, inversionistas, clientes y la competencia, como líderes y referentes por su aporte a la sociedad.
- **Mejorar el nivel de relacionamiento con entes gubernamentales y demás colectivos interesados en la generación de bienes públicos y de capital social** a nivel nacional, regional y local, evitando enfocarse en intereses particulares.
- **Aumentar el orgullo, sentido de pertenencia y compromiso** por parte **de sus colaboradores.**

4.3. ¿Cómo se realizan?

Las contribuciones corporativas en dinero, en especie y en tiempo (voluntariado corporativo [1]) son un vehículo a través del cual las organizaciones pueden abordar la dimensión social de su negocio. Por tanto, dichas contribuciones deben contar con objetivos claros, un modelo de gobierno con roles y atribuciones definidas, y un esquema de seguimiento y control que permita verificar la gestión de los recursos y los resultados de su ejecución.

Proceso para diseñar, implementar y evaluar su estrategia/ política de donaciones con objetivos sociales:

Ilustración 3: Preguntas estratégicas



Fuente: Compartamos con Colombia

a. Propósito

Las organizaciones deben definir por qué y para qué realizan donaciones con objetivos sociales (dinero, especie y tiempo). En ocasiones, dichos objetivos corresponden a criterios personales o familiares que impulsan a las organizaciones a apoyar causas cercanas a sus miembros. Así mismo, dichos objetivos, pueden estar ligados a mitigar riesgos del negocio, y a contribuir al cumplimiento de sus estrategias de responsabilidad social empresarial o de sostenibilidad.

1. Consultar Guía de Voluntariado Corporativo Transformador - Fundación ANDI 2016.

b. Estrategia

La estrategia de donaciones con objetivos sociales (dinero, especie y tiempo) de una empresa se debe definir respondiendo a tres preguntas principales:

1. ¿Cuáles son las problemáticas sociales que las donaciones buscan atender?
2. ¿En qué territorios se deben realizar las donaciones con objetivos sociales?
3. ¿Qué tipo de organizaciones deben recibir las donaciones con objetivos sociales?

¿Cuáles problemáticas?

Con el fin de definir las problemáticas a abordar a través de donaciones, la empresa puede generar una lista de temáticas que luego puede priorizar teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Existe alineación entre la problemática con el **saber-hacer y la razón de ser de la organización**, y la empresa cuenta con **experiencia previa** en la gestión de esta problemática?
- ¿La problemática está alineada con las **expectativas y necesidades de los grupos de interés prioritarios** de la organización?
- ¿La problemática está alineada con los **planes de desarrollo territorial** en los cuales se busca realizar la intervención?
- ¿Existen otras organizaciones (públicas, privadas o del tercer sector) que están atendiendo de manera efectiva dicha problemática en la zona de intervención y con las que se podría **generar alianzas?**
- ¿La problemática es abordada por **organizaciones referentes** y comparables en términos de industria o sector a nivel nacional o internacional?

Las problemáticas sobre las que la organización pueda responder de manera positiva las preguntas anteriores corresponden a aquellas que debería priorizar. Vale resaltar, sin embargo, que las organizaciones no deberían realizar actividades redundantes. Es decir, si una entidad pública, privada o del tercer sector ya está atendiendo de manera integral una problemática en las zonas geográficas priorizadas, la organización deberá buscar sumar, evitando replicar esfuerzos. Esto implica priorizar la gestión de alianzas con dichas entidades, frente a crear nuevos programas.

Para mayor información sobre las posibles problemáticas a abordar, ver Anexo 1.

¿En qué territorios?

Las organizaciones pueden establecer las zonas geográficas en las cuales focalizar sus donaciones con objetivos sociales, donde la atención de las problemáticas priorizadas sea crítica. Esto debe complementarse con el análisis de sus impactos en las comunidades en sus zonas de influencia. Con el fin de priorizar sus intervenciones, las empresas pueden tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Magnitud de la operación:** considera el tamaño relativo de las operaciones de la organización con base en las inversiones, el número de empleados y el nivel de actividad.

- **Cercanía con la comunidad:** considera el grado de cercanía de las instalaciones con la comunidad.
- **Impactos negativos potenciales:** considera el riesgo de generar impactos negativos sobre la comunidad en materia ambiental o social. Este criterio está altamente relacionado con la cercanía.
- **Capacidad de incidir en el desarrollo local:** considera la capacidad de intervenir en las dinámicas económicas, sociales y culturales de las comunidades para contribuir a su desarrollo y bienestar.

¿A qué tipo de organizaciones?

Las organizaciones receptoras de las donaciones deberán cumplir con ciertos criterios de idoneidad que garanticen la adecuada gestión y mitigación de riesgos operacionales, legales y frente a la reputación de la empresa, así como la pertinencia de los aportes realizados.

Es recomendable que las entidades cumplan con las siguientes características:

- Estar **legalmente constituidas** y tener como objeto social el apoyo a causas **alineadas con los intereses y focos temáticos** definidos por la organización.
- **Demostrar su trayectoria en la ejecución de proyectos y aportes** significativos a la población beneficiaria.
- **Garantizar la supervisión del uso de los recursos** entregados.
- Destacarse por la **calidad y transparencia en el reporte y rendición de cuentas** que hacen a la organización.
- Beneficiar a poblaciones definidas por la organización, tales como **comunidades de las zonas de influencia** de la empresa, así como a **aliados en condición de vulnerabilidad en su cadena de valor.**

Si las donaciones son en especie, se deberán analizar igualmente los riesgos asociados al cuidado y buen uso de los recursos aportados, con el fin de evitar cualquier incidente a nivel comercial o de salud pública.

c. Modelo de gobierno

Dentro de las organizaciones debe existir un área o rol encargado de asignar y gestionar las contribuciones corporativas, desde la selección de las organizaciones beneficiarias, hasta la entrega, el seguimiento, el control y el reporte de las donaciones.

Así mismo, el modelo de gobierno debe establecer las instancias encargadas de determinar y aprobar las donaciones (ej. comités de donaciones a nivel directivo), según los niveles de atribución definidos en las políticas y los lineamientos de cada organización.

El presupuesto asociado a las donaciones en dinero puede corresponder a un porcentaje de las utilidades de la organización, a un valor fijo anual o a un valor según la estructuración de

proyectos potenciales que requieran recursos para su ejecución. Sea cual sea la decisión de la empresa, es importante que los lineamientos para la definición de dicho presupuesto sean claros, formales y conocidos por todos los colaboradores de la organización.

En caso de que esté considerando la posibilidad de dejar de hacer donaciones a ciertas organizaciones, es importante analizar las implicaciones y los riesgos asociados, tanto para la empresa donante como para la organización receptora de recursos. Es recomendable definir un plan de desmonte escalonado con un tiempo considerable de preaviso.

Las organizaciones pueden asignar presupuestos acotados y controlados para dar respuesta a necesidades y expectativas de las comunidades alrededor de los centros de operación. Esto permite dar autonomía a los equipos en campo para atender casos particulares de relacionamiento con ciertos grupos de interés, fuera de las problemáticas definidas.

El modelo de gobierno asociado a la gestión de las donaciones con objetivos sociales debe estar consignado en una política corporativa para tal fin.

d. Modelo operativo

Las organizaciones pueden canalizar las donaciones por medio de dos tipos de vehículos:

1. Área encargada de la gestión social al interior de la organización, o
2. Fundación empresarial o de la familia empresaria.

Área encargada de la gestión social en la organización

Las áreas encargadas de la gestión social en las organizaciones normalmente hacen parte de las vicepresidencias de Asuntos Corporativos, o de vicepresidencias o gerencias de Sostenibilidad o de Responsabilidad Social Empresarial. En algunas organizaciones se encuentran en las áreas de Comunicaciones o de Gestión del talento humano. Independientemente de su ubicación en la estructura organizacional, esta área debe ser responsable de:

- **Definir la estrategia/política** para la canalización de las donaciones con objetivos sociales.
- **Definir criterios para la selección y ejecución de los programas** sociales a apoyar.
- **Definir los objetivos esperados** de las donaciones con objetivos sociales.
- **Articular las acciones de las diferentes áreas** involucradas en la gestión de donaciones en dinero, en especie y a través de los programas de voluntariado.
- **Definir el proceso para el control y reporte** de las donaciones con objetivos sociales.
- **Comunicar y reportar** los resultados de la gestión.

Fundación empresarial o de familia empresaria

¿Cuáles son las principales motivaciones para crear una fundación empresarial?

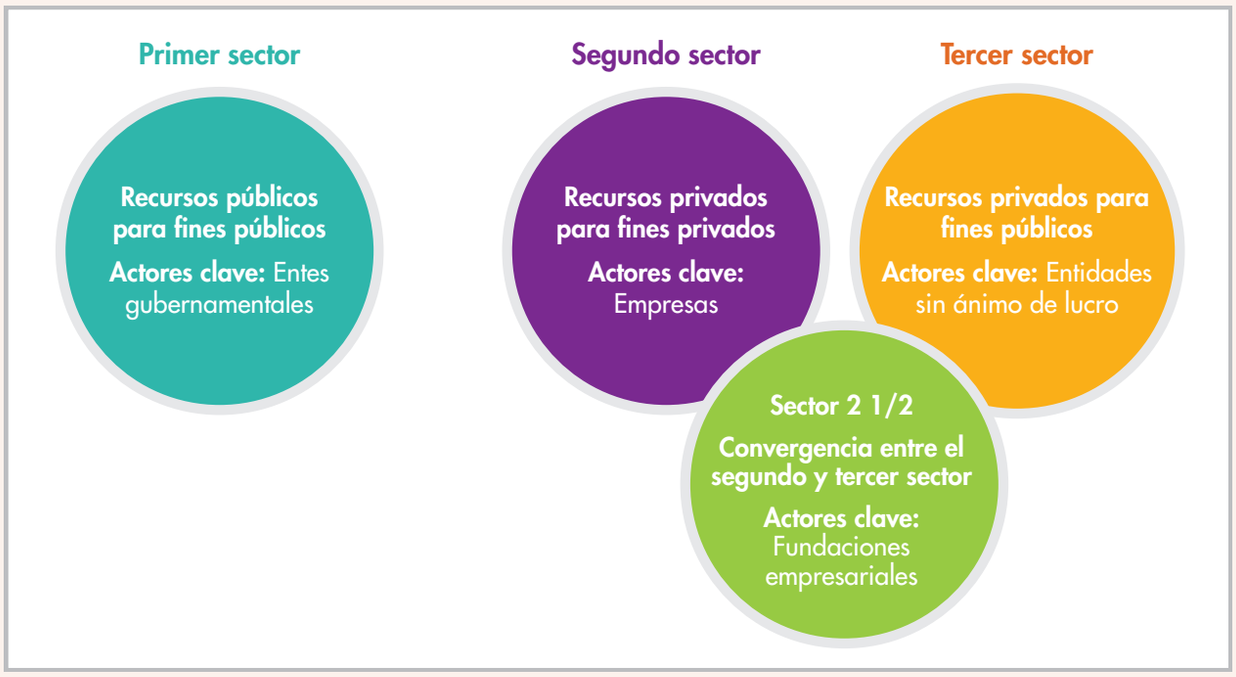
Las posibles motivaciones y expectativas de una empresa o familia empresaria a la hora de crear una fundación son:

- Mejorar y/o fortalecer los lazos con actores clave en las zonas de influencia.
- Dejar un legado a las nuevas generaciones.
- Retribuir a la comunidad.
- Responder a las exigencias de la comunidad.
- Mejorar la reputación empresarial o familiar.

Si la empresa o familia empresaria no está en la capacidad de estructurar una fundación empresarial que cuente con el presupuesto, equipo y herramientas necesarias para su operación, no se recomienda su constitución. Además, si la única razón o la más importante para la creación de una fundación son los beneficios tributarios asociados, esto significa que dicha fundación no representará intereses genuinos de aporte social por parte de la empresa o familia empresaria, y generará altos riesgos para la reputación de las mismas.

¿Qué caracteriza a una fundación empresarial?

Ilustración 4. Rol de las fundaciones empresariales.



Fuente: Adaptado de Fundación Promigás & Fundación DIS (2012)

Principales características de las fundaciones empresariales de alto desempeño:

- Su **principal fuente de ingresos son los recursos de la empresa o de la familia empresaria,** los cuales son principalmente monetarios.
- Cuentan con una **clara definición de su estrategia** y el rol que desempeñan en el tercer sector.
- Establecen **procesos, roles y responsabilidades formales claramente definidos** para desarrollar su estrategia.

- Cuentan con **herramientas para la gestión de proyectos** y una **estrategia de apalancamiento de recursos adicionales a los aportados por la empresa o familia empresaria.**
- Definen **mecanismos para hacer seguimiento a su gestión** y reportar avances a sus grupos de interés.
- **Reportan sus resultados a través de informes públicos de gestión** demostrando un compromiso con la transparencia.

¿Qué tan cercana debería ser la relación entre la fundación empresarial y la empresa?

Existen, principalmente, dos modelos de fundaciones empresariales en Colombia, diferenciados por la relación que tienen con la empresa o familia empresaria:

- Fundación empresarial atada al área encargada de la gestión social y ambiental de la organización.
- Fundación empresarial independiente.

Tabla 1: Modelos de fundaciones empresariales.

Aspectos	Fundación atada al área de gestión social y ambiental	Fundación independiente
Estrategia	• La fundación es concebida como un brazo de la estrategia de gestión social y ambiental de la compañía, y agrega valor al negocio y a su cadena de valor. Va más allá de la mitigación de riesgos e impactos sociales y ambientales directos. • Tiene como propósito ampliar y canalizar la inversión social de la organización. • Opera en las áreas de influencia de la organización. • Atiende a los grupos de interés prioritarios del negocio.	• Los focos misionales de la fundación no están relacionados con las definiciones estratégicas de la compañía en aspectos de gestión social y ambiental. • Debe ir más allá del área de influencia de la organización. • Puede alinearse con programas que atiendan problemáticas prioritarias de orden nacional, regional o local, diseñados por terceros.
Estructura y modelo de gobierno	• Cuenta con un director y equipo propio pero se puede apoyar en áreas de la empresa para su operación. • El consejo directivo de la fundación tiene al menos un miembro de la empresa y un miembro independiente experto en los focos definidos.	• Tiene un director y equipo propio. • Sin relación formal con la empresa; los fundadores son los principales actores en instancias decisivas. • El consejo directivo de la fundación tiene al menos un miembro de la familia empresaria y un miembro independiente experto en los focos definidos.

Nota: Las implicaciones del uso de la marca de la empresa por parte de las fundaciones con las que tenga relación, deben analizarse detenidamente, caso a caso, para la gestión de los riesgos y/o el aprovechamiento de las oportunidades (ej., implicaciones legales, reputacionales, de posicionamiento, etc.) que se puedan presentar.

¿Qué tipo de operación pueden adoptar las fundaciones?

Tabla 2: Tipo de operación de fundaciones empresariales.

	Fundación de primer piso	Fundación mixta	Fundación de segundo piso
Tipo de operación	• Ejecuta programas directamente.	• Ejecuta algunos programas y proyectos a través de terceros, y otros directamente.	• Ejecuta programas a través de terceros especializados en la operación de programas sociales.
Relación con la comunidad	• Se relaciona directamente con los beneficiarios.	• Presenta una relación tanto directa como indirecta con los beneficiarios.	• La relación con la comunidad beneficiaria es indirecta. • Busca generar un impacto masivo con gran alcance por su capacidad de apalancarse en terceros.
Estructura	• La estructura es relativamente pesada y especializada.	• La estructura es mediana y flexible, adaptada a las necesidades de los proyectos en ejecución.	• Mantiene una estructura liviana, enfocada en aspectos administrativos y de seguimiento a operadores.

Nota: La naturaleza jurídica de las entidades sin ánimo de lucro no se restringe a las fundaciones; se pueden constituir corporaciones, asociaciones y federaciones, además de fundaciones.

e. Modelo de gestión

Las empresas y sus fundaciones deben contar con herramientas de seguimiento, control y reporte[2] para la gestión de sus donaciones, tales como:

- **Indicadores y metas** de gestión, de resultado y, de ser posible, de impacto.
- Lista de **evidencias** requeridas sobre la ejecución de los recursos.
- Formatos para el **reporte de resultados** de la gestión.
- **Certificados de donación** emitidos por organizaciones beneficiarias (si aplica).
- **Plan de comunicaciones** de los resultados de la gestión de donaciones de la organización.

2 Consultar Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales - Fundación ANDI 2017 http://www.andi.com.co/

Las organizaciones deben realizar seguimiento y control sobre las donaciones, teniendo en cuenta que su responsabilidad no termina con la entrega del dinero o de los productos. Los donantes deben velar por el buen uso de los recursos por parte de las organizaciones receptoras. Así mismo, se sugiere incluir el proceso de donaciones bajo la vigilancia de las auditorías internas o externas para garantizar la transparencia de la gestión.

Existen tres tipos de indicadores que las organizaciones pueden estructurar para el seguimiento, control y reporte de sus donaciones con objetivos sociales:

- **Indicadores de gestión:** son aquellos que evalúan la implementación del programa para establecer si se han alcanzado las metas de ejecución, y si las estrategias se han implementado de acuerdo con lo planeado.

- **Indicadores de resultado:** son aquellos que comparan el grupo de población beneficiado por el programa, antes y después de su aplicación.

- **Indicadores de impacto:** son aquellos que contrastan el cambio de los indicadores de resultado entre el grupo de beneficiarios y el grupo de control, para así identificar a proporción de este cambio qué es atribuible al programa.

A continuación se proponen algunos indicadores de gestión y de resultado relacionados con las donaciones en dinero, producto o tiempo:

Tabla 3: Indicadores para donaciones en dinero y producto.

Número	Dinero y producto	Tipo de indicador
1	Valor en dinero donaciones	Gestión
2	Número de beneficiarios	Resultado
3	Volúmen de donaciones (en términos de unidades de productos)	Gestión
4	Valor donación promedio (Dinero/unidades de producto)	Gestión
5	Porcentaje de cumplimiento de objetivos del programa de donaciones	Gestión

Tabla 4: Indicadores para donaciones en tiempo.

Número	Tiempo (voluntariado corporativo)	Tipo de indicador
1	Número de voluntarios	Gestión
2	Número de horas hombre	Gestión
3	Número de obras/actividades realizadas	Resultado
4	Número de beneficiarios	Resultado
5	Nivel de satisfacción de beneficiarios*	Resultado
6	Nivel de satisfacción de voluntarios*	Resultado
7	Recursos apalancados	Gestión

4.4. Organizaciones relevantes

Diversas organizaciones en Colombia y el mundo han buscado promover las donaciones con fines sociales desde la generación de conocimiento, la incidencia en política pública, la creación de redes, y el mejoramiento de prácticas a nivel estratégico, gerencial y de reporte. Dichas organizaciones se pueden agrupar en las siguientes cuatro categorías:

- **Centros de pensamiento:** entidades que recolectan información sobre el sector filantrópico, realizan análisis, organizan eventos, establecen comunidades de práctica y publican los resultados.

- **Prestadoras de servicios:** entidades que prestan servicios a organizaciones públicas, privadas o del tercer sector que realizan donaciones con fines sociales. Regularmente son consultoras u operadoras en las que se pueden tercerizar servicios de apoyo. Las entidades operadoras corresponden a entidades especializadas en la ejecución de programas en campo, por lo que se relacionan con las comunidades beneficiarias/participantes directamente. Pueden corresponder a organizaciones identificadas por la empresa para la ejecución de sus programas, o a entidades que proactivamente buscan financiación por parte de empresas.

- **Redes:** entidades que agrupan personas naturales y jurídicas alrededor de la filantropía. Se encargan habitualmente de generar conocimiento, incidir en política pública y representar a sus miembros, además de crear espacios de relacionamiento y prestar servicios para el fortalecimiento del tercer sector.

- **Medios de comunicación:** organizaciones que producen publicaciones periódicas orientadas a crear mayor conciencia y a compartir conocimiento sobre la evolución y las últimas tendencias acerca de la filantropía.

El **Anexo 2** presenta un listado de organizaciones a nivel internacional y nacional relacionadas con las donaciones.

REFERENCIAS

ANDI y Fundación ANDI (2016). Guía de Voluntariado Corporativo Transformador. Bogotá D.C.

ANDI y Fundación ANDI (2017). Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales. Bogotá D.C.

Fundación Promigás & Fundación DIS. (2012). Fundaciones empresariales en Colombia: un mundo diverso y dinámico, (p. 4). Bogotá D.C: Asociación de Fundaciones Empresariales.

Boccalandro, B. (2009). Mapping success in employee volunteering: The Drivers of effectiveness for employee volunteering and giving programs and Fortune 500 performance . Boston: Boston College Center for Corporate Citizenship.

Chong, R., & Fleming, M. (5 de Noviembre de 2014). Why IBM gives top employees a month to do service abroad. Obtenido de Harvard Business Review: https://hbr.org/2014/11/why-ibm-gives-top-employees-a-month-to-do-service-abroad/

Departamento Nacional de Planeación. (2009). Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores, (p. 12). Bogotá D. C.

Ellis, J. (2005). Best Practices in Volunteer Management: An Action Planning Guide for Small and Rural Nonprofit Organizations. Ottawa: Volunteer Canada.

Porter, M., & Kramer, M. (Diciembre de 2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. (H. B. Publishing, Ed.) Harvard Business Review, 84(12), 78-92.

Rangan, V. C. (2015). The Truth About CSR.(H. B. Publishing, Ed.) Harvard Business Review, 93(1/2), 40-49.

Valencia, D. (2011). Construcción y Evaluación de Proyectos. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.

5. Enfoque 2: Gestión de impactos positivos y negativos generados por el negocio

5.1. ¿Qué es?

La gestión de los impactos positivos y negativos por parte de las empresas consiste en estructurar una estrategia con iniciativas concretas e innovadoras que respondan a la realidad de sus entornos y a su visión de negocio en el largo plazo, en las dimensiones económica, social y ambiental.

Las estrategias organizacionales para la gestión social y ambiental se han abordado a través de diferentes conceptos a lo largo del tiempo, como la responsabilidad social empresarial (RSE), la responsabilidad social corporativa (RSC), la ciudadanía corporativa, las prácticas de buen vecino, el desarrollo sostenible, el desarrollo sustentable o la sostenibilidad.

Conceptos asociados:

RSE/RSC: Responsabilidad de una organización sobre los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad.

Ciudadanía corporativa: contribución que hace una compañía a la sociedad a través de sus principales actividades, inversiones sociales, programas benéficos y compromiso con la política pública. Concepción de la organización como miembro integrante de la sociedad, con el deber de promover su desarrollo y la preservación del entorno vital en donde realiza su actividad.

Desarrollo sostenible/sostenibilidad: desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Lineamientos generales a tener en cuenta

Con el fin de gestionar los impactos y aprovechar las oportunidades derivadas del trabajo en las dimensiones económica, social y ambiental, las empresas deben comprometerse con cinco principios transversales.

- **Comportamiento ético:** las organizaciones deben promover el cumplimiento de los más altos estándares éticos, demostrando un compromiso con la integridad en todas las actividades del negocio, en su relacionamiento con la competencia, entidades del Estado y demás grupos de interés.

- **Cumplimiento del marco regulatorio:** cualquier iniciativa empresarial debe garantizar el estricto cumplimiento de los requerimientos legales de la jurisdicción que aplique, además de las normas y políticas internas de la organización. Esto implica conocer, hacer cumplir y sancionar el incumplimiento de cualquier infracción, a través de protocolos claros y transparentes. Se recomienda además que las organizaciones se adhieran voluntariamente a lineamientos, pactos y estándares internacionales para estar a la vanguardia frente a las exigencias de la industria a nivel mundial. (Nota: para mayor información ver sección 5.4. "Índices, pactos y estándares").
- **Reconocimiento a los grupos de interés:** todas las iniciativas empresariales deben alinearse con los derechos, necesidades y expectativas de sus grupos de interés.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** el acceso de los grupos de interés a información sobre políticas, prácticas y resultados de la operación de la organización, debe asegurarse a través de canales transparentes, y rendiciones de cuentas periódicas y oportunas.
- **Generación de redes y alianzas:** reconociendo la existencia de diversas organizaciones con fines comunes frente a la sociedad, es fundamental generar redes y alianzas con entidades del sector público, privado, agencias multilaterales y del tercer sector, con el fin de aumentar el impacto positivo de sus acciones para el beneficio económico, social y ambiental.

5.2. Beneficios

La adecuada gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales garantiza una mayor capacidad de respuesta por parte de la empresa a los retos del entorno. Esto genera beneficios tangibles, entre los cuales se incluyen:

Mayor y mejor acceso a capital

las empresas que ostentan prácticas responsables son comúnmente mejor valoradas en el mercado, por lo que son premiadas con la atracción de más inversionistas, mayor acceso a capital y en mejores condiciones.

Mejor reputación

las empresas social y ambientalmente responsables, como sus marcas, productos y servicios, logran posicionarse de manera más efectiva frente a sus consumidores.

Mayor capacidad de atracción y retención de clientes

las empresas referentes en sostenibilidad logran fidelizar a sus clientes a través de estrategias muy potentes debido a que su desempeño, marcas, productos y servicios responden fielmente a las necesidades y expectativas de los mismos.

Aumento de la productividad laboral y mayor sentido de pertenencia

las empresas con prácticas líderes en gestión social y ambiental inspiran a sus empleados, y afectan positivamente su motivación, compromiso y sentido de pertenencia frente a la organización. Estos sentimientos fomentan la atracción de mejores talentos y disminuyen la rotación del personal.

Promoción de una cultura de innovación

Las estrategias para la gestión de los impactos y el aprovechamiento de las oportunidades económicas, sociales y ambientales implican la modificación o la transformación de prácticas, productos y servicios de la organización, lo que promueve el diseño e implementación de iniciativas innovadoras.

Reducción de costos

las iniciativas de alto impacto positivo social y/o ambiental aumentan la eficiencia en la compra y en el uso de materiales y maquinaria.

Mitigación de riesgos

las iniciativas de alto impacto positivo social y/o ambiental contribuyen a la disminución de la probabilidad e impacto de los riesgos frente a sus grupos de interés prioritarios.

Estos beneficios se traducen en ventajas competitivas que les permiten a las organizaciones sobresalir en el mercado en el que operan, acceder a nuevos mercados, aumentar su participación, aumentar márgenes de ganancia e, incluso, promover la atracción del mejor talento.

5.3. ¿Cómo se realiza?

Las organizaciones deben llevar a cabo el siguiente proceso a la hora de definir su estrategia de gestión de impactos sociales y ambientales:

1. Definir los grupos de interés prioritarios.
2. Establecer mecanismos y espacios de diálogo y relacionamiento
3. Identificar y priorizar impactos y oportunidades
4. Establecer e implementar un plan de trabajo
5. Definir un esquema de seguimiento, control y reporte

1 Definir los grupos de interés prioritarios.

¿Quiénes son los grupos de interés de una organización?

Los grupos de interés de una organización están conformados por individuos y colectivos que son directa o indirectamente afectados por sus actividades, productos y servicios, así como por quienes pueden influenciar los resultados de su operación.

¿Cómo se determina si un grupo es o no de interés?

Para determinar cuáles son los grupos de interés, existen dos aproximaciones: una basada en localización geográfica, es decir, según la cercanía de los individuos o colectivos a la zona donde opera la empresa, y otra basada en la existencia de intereses, expectativas o motivaciones para influir en la toma de decisiones de la empresa o en su operación.

Generalmente, entre los grupos de interés de una empresa se incluyen los accionistas, los empleados, los clientes y consumidores, los aliados en la cadena de valor (proveedores, distribuidores, agentes comerciales, etc.), las comunidades aledañas a las zonas de operación, el gobierno, y las entidades regulatorias.

¿Qué elementos se deben tener en cuenta?

Es importante tener en cuenta que los grupos de interés y sus intereses o motivaciones con respecto a la organización pueden variar en el tiempo, por lo que resulta esencial su revisión periódica.

Asimismo, es necesario que la identificación de los grupos de interés esté acompañada de un análisis sobre:

Principales características:

tamaño; importancia en el entorno local, nacional o internacional; principales actividades, entre otras.

Poder e influencia:

¿el grupo de interés tiene recursos económicos o no económicos, como buena reputación, que permiten influir en los resultados o decisiones de la organización?

Posición:

¿el grupo de interés se muestra a favor, en contra o indiferente con respecto a la organización y su operación?

Intereses:

¿qué cosas valoran?, ¿cuáles son las responsabilidades, necesidades y/o expectativas que tienen en relación con la organización?

Relación con pares y otros actores de interés para la organización:

¿el grupo de interés es motivado por pares u otros actores para tomar decisiones con respecto a la organización?, ¿qué tan fuertes o cercanas son sus relaciones con otros grupos de interés?

¿Cómo se priorizan los grupos de interés?

Usualmente, no es ni práctico ni necesario involucrarse con todos los actores con la misma intensidad y en la misma periodicidad, por tanto, se recomienda priorizarlos.

Una herramienta utilizada para priorizar y caracterizar a los grupos de interés de una organización es una matriz de influencia o poder e intereses. Los grupos de interés que quedan clasificados en el cuadrante superior derecho (alto poder o influencia, y alto interés), son los más importantes para la organización.

Ilustración 5: Matriz de influencia o poder e intereses.

Alto poder/ influencia	Establecedor de contexto	Jugador clave
Bajo poder/ influencia	No prioritario	Sujeto
	Bajo interés	**Alto interés**

Fuente: adaptado de Bryson (2004)

2 Establecer mecanismos y espacios de diálogo y relacionamiento

¿Cómo se relaciona la organización con sus diferentes grupos de interés?

Con base en la priorización y clasificación de los grupos de interés derivada del ejercicio de ubicación en la matriz, pueden establecerse estrategias de relacionamiento efectivas y diferenciadas para cada grupo. Estas estrategias deben alinearse con los impactos priorizados por la organización a nivel económico, social y ambiental, según el interés y las expectativas de cada grupo.

Ilustración 6: Matriz de relacionamiento con grupos de interés.

Alto poder/ influencia	Establecedor de contexto Mantener satisfecho	Jugador clave Gestión cercana
Bajo poder/ influencia	No prioritario Monitorear	Sujeto Mantener informado
	Bajo interés	**Alto interés**

Fuente: adaptado de Bryson (2004)

Aproximación a los grupos de interés según su clasificación:

- **No prioritarios:** la organización puede informarlos sobre sus actividades y operación a través de medios de comunicación masivos o generales, como boletines o página web, pero no debe realizar esfuerzos adicionales para generar una estrategia de relacionamiento sofisticada. Es importante monitorear su posición e influencia con respecto a la organización.

- **Sujetos:** la organización puede optar por mantenerlos informados sobre la operación de la organización y otros aspectos que considere relevantes a través de medios generales o reuniones periódicas, establecer mecanismos de consulta sobre temas que puedan afectarlos, y procurar identificar temas o proyectos en los que pueda involucrarlos directa y activamente.

- **Establecedores de contexto:** el relacionamiento con estos grupos es similar al diseñado para los sujetos. Por su alta capacidad de impactar la organización, es necesario garantizar que los intereses de estos grupos con respecto a la empresa sean satisfechos y monitoreados. En algunos casos, debe realizarse un esfuerzo por incrementar su interés en la organización a través de una estrategia de relacionamiento más cercana.

- **Jugadores clave:** con estos grupos, la comunicación debe ser directa, cercana y constante. Es importante que estos grupos no solo estén informados de la organización y tengan espacios disponibles de consulta y diálogo, sino que tengan relación con el gobierno corporativo y estén involucrados en la toma de decisiones relevantes, por ejemplo a través de su participación en comités u otras instancias. El relacionamiento con estos actores debe garantizar su cooperación en situaciones críticas y ser fuente de alianzas e iniciativas conjuntas en beneficio de los intereses de la empresa. Estos grupos pueden participar, incluso, en procesos de innovación y desarrollo de nuevos negocios, productos y servicios.

Como resultado del relacionamiento con los grupos de interés de la organización, surgirán los principales asuntos o temáticas que son relevantes para estos actores prioritarios. Así mismo, se podrán establecer parámetros para la gestión de la relación como el nivel de acercamiento, la periodicidad y el tipo de contactos, la disposición a compartir información, la posibilidad de establecer alianzas para proyectos en conjunto, entre otros.

Adicionalmente, la empresa debe garantizar la existencia de canales de denuncia a través de los cuales los grupos de interés, independientemente de su clasificación, puedan reportar su insatisfacción con los productos o servicios de la organización, o comunicar conductas no éticas o ilícitas. Es importante garantizar que las quejas, los reclamos y las denuncias que se obtengan a través de estos espacios tengan una respuesta clara y oportuna. Se recomienda que los canales de denuncia sean operados por externos independientes.

La organización deberá definir gestores dentro de la organización para el relacionamiento y la comunicación con los grupos de interés prioritarios, con el objetivo de hacer seguimiento directo a su gestión.

Para información adicional sobre relacionamiento con grupos de interés y metodologías para su desarrollo, las organizaciones pueden remitirse al estándar de relacionamiento con grupos de interés AA1000.

Para mayor información sobre las temáticas relevantes por grupo de interés, ver el Anexo 3.

3 Identificar y priorizar impactos y oportunidades

Impactos positivos y negativos a nivel económico, social y ambiental

En términos prácticos, es posible que la organización no pueda responder ni gestionar todos los asuntos que se relacionan con la generación de impactos positivos y negativos. Por esta razón, es necesario priorizar aquellos que "podrían considerarse razonablemente importantes para reflejar los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización, o para influir [sustancialmente] en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés" (Global Reporting Initiative, 2013).

¿Qué es un impacto?

Se entienden como impactos los efectos o repercusiones económicas, ambientales o sociales significativos generados por la operación del negocio, sean estos positivos o negativos, reales o potenciales, directos o indirectos, a corto o largo plazo, voluntarios o involuntarios.

¿Cómo se identifican y priorizan los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización?

El proceso de identificación y priorización de impactos positivos y negativos se puede resumir en cuatro puntos:

1. Listar los asuntos relevantes para la empresa e importantes para los grupos de interés
2. Evaluar la repercusión de estos asuntos en la operación del negocio y las relaciones con sus grupos de interés
3. Definir niveles de priorización de los asuntos frente al negocio y sus grupos de interés
4. Priorizar los asuntos que superen los niveles establecidos

Para el desarrollo de este proceso, se deben tener en cuenta los asuntos listados por la organización y aquellos mencionados en los espacios de diálogo o retroalimentación por los grupos de interés.

- **Asuntos listados por la organización:** el objetivo es determinar cuáles asuntos podrían influir de forma positiva o negativa en la capacidad de la organización para poner en práctica su visión y estrategia. Para ello, la organización puede responder preguntas como:
  - ¿Cuál es la probabilidad de que un impacto sea generado por este asunto?
  - ¿Cuál es la importancia del impacto para el desempeño a largo plazo de la organización?
  - ¿Existe la posibilidad de crecer o adquirir una ventaja gracias al impacto?
  - ¿Cuál es la alineación del asunto con la Misión, la Visión, los objetivos estratégicos, la promesa de valor, los valores y otros elementos estratégicos de la organización?
- **Asuntos listados por los grupos de interés:** el objetivo es determinar cuáles asuntos influyen sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés, por lo que deben ser priorizados. Cabe anotar que, si bien es necesario considerar todos los asuntos que son de interés para los grupos identificados, los asuntos que son señalados como muy importantes por

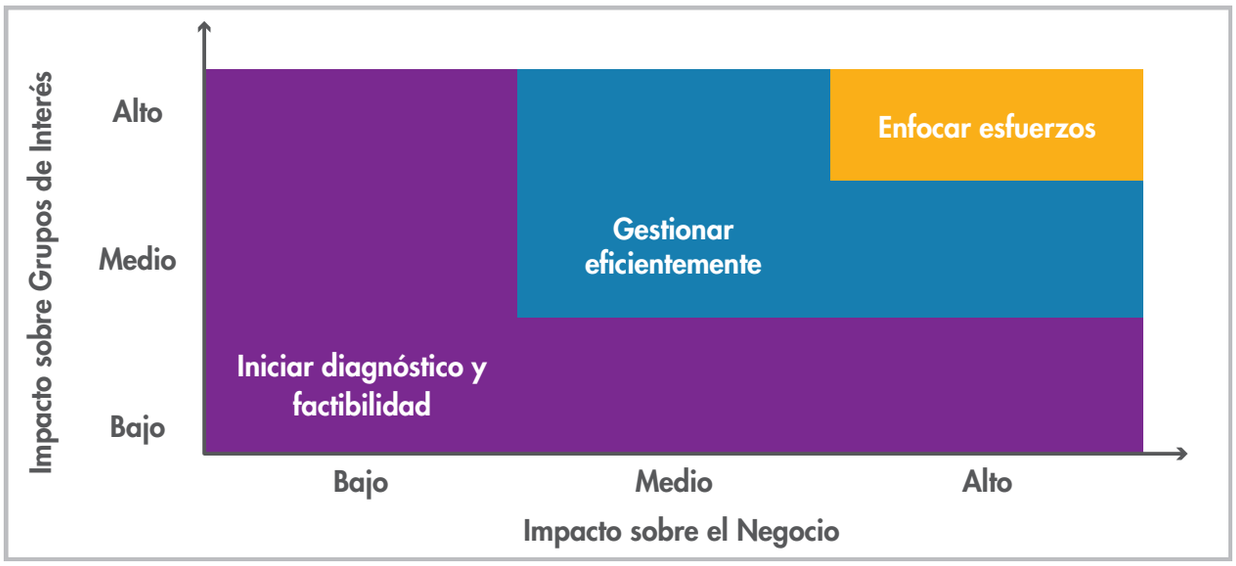
jugadores clave deben priorizarse e incluirse dentro de la estrategia de gestión de impactos. En este análisis pueden tenerse en cuenta, entre otras:

- La situación geográfica de los grupos de interés y la importancia del asunto para su región,
- Las expectativas de los grupos de interés con respecto a las acciones y respuestas relacionadas con impactos particulares, y
- El grado en que los grupos de interés se interesan, se ven afectados o pueden verse afectados por determinados impactos.

Para el desarrollo de los pasos 3 y 4 puede realizarse un análisis de materialidad[3]. Los asuntos que en la matriz de materialidad (ilustración 7) logren una puntuación de alto impacto para el negocio y para los grupos de interés son prioritarios y, por tanto, debe desarrollarse una estrategia para gestionarlos adecuadamente (realizar Ejercicio 5 y Ejercicio 6).

Se sugiere que el ejercicio de materialidad esté alineado o sea un insumo para los procesos de planeación estratégica de la organización. De esta forma se podrán enfocar los recursos y esfuerzos en el desarrollo de las iniciativas que generen el mayor impacto positivo a nivel económico, social y ambiental.

Ilustración 7: Ejemplo de matriz de materialidad.



Fuente: Compartamos con Colombia

3 El análisis de materialidad se define como "aquellos temas que tienen un impacto directo o indirecto en la capacidad de una organización para crear, mantener o distribuir valor económico, ambiental y social para sí mismo, sus interesados y la sociedad en general" (Global Reporting Initiative - GRI4). Para los asuntos clasificado como prioritarios para la organización, debe estructurarse la estrategia de gestión de impactos.

4 Establecer e implementar un plan de trabajo

Generar una estrategia de gestón de impactos

Una vez que la organización ha priorizado los asuntos que reflejan los impactos positivos y negativos más relevantes para el negocio y sus grupos de interés, la empresa debe generar una estrategia de gestión de tales impactos.

La estrategia no es más que un plan que explica cómo dar respuesta a cada uno de los asuntos priorizados a través de acciones explícitas.

¿Cuáles son los pasos para estructurar la estrategia de gestión de impactos?

1. Definir compromisos, objetivos y metas para cada uno de los asuntos priorizados.

Los compromisos son una declaración de la organización sobre su postura e intenciones con respecto al asunto priorizado. Los objetivos enmarcan qué se va a hacer para alcanzar ese compromiso. Las metas describen los resultados que se pretenden alcanzar al cumplir dichos objetivos. Los compromisos, los objetivos y las metas pueden definirse con base en obligaciones regulatorias o en la adherencia y seguimiento voluntario de tratados, lineamientos, guías, estándares y otras herramientas, como las referidas en el Anexo 4. Vale resaltar que para cada asunto priorizado, es importante establecer si el impacto es interno o externo, si es transversal a todos los negocios y geografías, o si está focalizado.

2. Definir acciones específicas para el cumplimiento de los compromisos, objetivos y metas.

Esto implica traducir dichos lineamientos en acciones claras y concretas como procesos, programas, proyectos e iniciativas.

3. Asignar recursos.

Para cada acción específica se deben asignar recursos financieros y no financieros.

4. Definir un sistema para la medición del desempeño y de los resultados.

Este sistema de medición puede contener indicadores planteados en las herramientas del Anexo 4 -como los indicadores generales y sectoriales definidos por la Guía del *Global Reporting Initiative* versión 4 (GRI 4)- e indicadores desarrollados por la organización o terceros. Para lograr implementar la estrategia de gestión de impactos de forma efectiva, esta debe alinearse con las herramientas o metodologías que normalmente utilizan las organizaciones para el despliegue de sus estrategias corporativas y competitivas. Para mayor información sobre monitoreo y evaluación de proyectos sociales, ver Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales de la Fundación ANDI (2017).

5. Estructurar la participación.

Se debe estructurar la participación interna de directivos y demás empleados en la implementación de las acciones, y en el seguimiento y control de las mismas, así como definir el nivel de participación de los grupos de interés. Esto implica establecer responsabilidades y funciones en los diferentes niveles de la organización.

5 Definir un esquema de seguimiento, control y reporte

¿Qué es un reporte de gestión de impactos?

Un reporte de gestión de impactos, también llamado memoria o informe de sostenibilidad, es un documento público que contiene información sobre los impactos en materia ambiental, social y económica que la organización ha identificado como críticos.

El reporte describe la estrategia que ha definido para manejar dichos impactos, y los resultados, logros y oportunidades de la puesta en marcha de la estrategia planteada. Este reporte también puede contener información sobre la misión, la visión y los valores de la organización, acerca del modelo de gobierno corporativo, y de la forma como estos elementos influyen y orientan la gestión de dichos impactos.

¿Cuáles son los pasos para elaborar un reporte de gestión de impactos?

4 Global Reporting Initiative - GRI. www.globalreporting.org. La cual cuenta con tres estándares universales y 33 temáticos.

5.4. Índices, estándares y organizaciones relevantes

Diferentes organizaciones nacionales e internacionales han desarrollado herramientas para orientar la gestión de impactos sociales y ambientales, medir los resultados de dicha gestión, y evaluar el desempeño de las empresas a lo largo del tiempo. Las herramientas se pueden agrupar en seis categorías principales:

1. **Principios o lineamientos:** documentos que plantean ideas fundamentales o criterios generales bajo los cuales se debería regir la gestión y/o el reporte de los impactos sociales y ambientales generados por una empresa.

2. **Normas o estándares:** documentos que establecen condiciones mínimas que las organizaciones deben asegurar para el cumplimiento de normas o estándares, principalmente frente a la adecuada gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales, o para la elaboración de informes sobre dicha gestión.

3. **Guías:** documentos detallados que incluyen principios, procesos, recomendaciones, modelos analíticos y/o herramientas para la gestión o reporte de impactos económicos, sociales y ambientales.

4. **Indicadores:** bancos de indicadores para la medición del desempeño de la empresa y sus resultados en la gestión de impactos económicos, sociales y ambientales.

5. **Índices:** análisis agregado del desempeño de una organización a través de encuestas y auditorías en las dimensiones económica, social, ambiental, y frente a prácticas de buen gobierno, que permiten consolidar el desempeño de una empresa para luego realizar análisis comparativos y escalafones sectoriales.

6. **Certificaciones:** documentos o distintivos gráficos otorgados a una empresa tras una evaluación del cumplimiento de las especificaciones planteadas en una determinada norma o estándar.

El Anexo 4 resume las principales características de las herramientas disponibles.

REFERENCIAS

ANDI y Fundación ANDI (2017). Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales. Bogotá D.C.

AccountAbility. (2008). AA1000 Accountability Principles Standard. Londres: AccountAbility.

Bryson, J. (2004). What To Do When Stakeholders Matter. Public Management Review, 8(1), 30.

Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo. (1988). Capítulo 2. Hacia un desarrollo sostenible. En Nuestro futuro común (pág. 67). Ginebra: Organización de las Naciones Unidas.

Corporate Kinghts Capital. (21 de Enero de 2015). 2015 Global 100 results. Corporate Kinghts. Obtenido de http://www.corporateknights.com/reports/global-100/2015-global-100-results/

Global Reporting Initiative. (2015). About sustainability reporting. Obtenido de Information: Global Reporting Initiative: https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx

Global Reporting Initiative. (2013). G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: manual de aplicación. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

Global Reporting Initiative. (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines: principles and standards disclosures. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

Henisz W. (2014). Nano Tools for Leaders ®. Stakeholder Mapping: Due Diligence. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania. Obtenido de: http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2014/07/stakeholder-mapping.

International Financial Corporation. (2007). A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. Washington D. C.: International Financial Corporation.

Marks and Spencer. (2015). Obtenido de sitio web de Marks and Spencer: http://www.marksandspencer.com/

Principles for Social Investment Secretariat & United Nations Global Compact. (2012). Foundations of social investment.

RobecoSAM. (2014). Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) 2014 Review results. RobecoSAM & S&P Dow Jones Indices. Zurich: RobecoSAM. Obtenido de http://www.sustainability-indices.com/images/DJSI_Review_Presentation_09_2014_final.pdf

6. Enfoque 3: Creación, fortalecimiento e inversión en negocios de alto impacto social positivo

6.1. ¿Qué son?

Las organizaciones pueden operar de manera responsable, aumentar su competitividad y generar valor para sus grupos de interés prioritarios a través de la creación de nuevos negocios que generen rentabilidad e impactos sociales y/o ambientales positivos para su entorno.

Conceptos asociados:

- **Emprendimiento social:** iniciativa que combina soluciones innovadoras y sostenibles para los problemas más apremiantes de la sociedad. (Adaptado de Ashoka (s.f.)).
- **Valor compartido:** el concepto se define como "las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera" (Porter&Kramer, 2011).
- **Negocio inclusivo:** "iniciativas económicamente rentables, y ambiental y/o socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos a través del estímulo a su participación en todas las fases de la cadena de valor" (Fundación AVINA, 2014).
- **Negocio social:** es un modelo de negocio que cuenta con tres características principales: 1. Busca aliviar problemáticas sociales, incluidas todas las formas de pobreza; 2. es financieramente sostenible, y 3. las ganancias del negocio, si existen, deben ser reinvertidas en el mismo (Yunus Social Business, 2015).
- **Inversión impacto:** el concepto plantea que "los inversionistas esperan recuperar el capital invertido a tasas iguales o inferiores a las del mercado, en búsqueda de retorno económico además de un retorno social inherente a las actividades de la organización en la que se invirtió" (Rangan, Appleby& Moon, 2011).

Las empresas pueden crear negocios de alto impacto positivo social y/o ambiental mediante:

a. El **desarrollo de productos, servicios o canales de distribución** que busquen suplir las necesidades de segmentos de la población en condición de vulnerabilidad.

b. La **inclusión de población en condición de vulnerabilidad** como proveedora de insumos y servicios para la empresa, o como distribuidora de los productos y servicios de la empresa.

Los negocios o iniciativas con alto impacto positivo social o ambiental generados desde las organizaciones deben:

- Estar anclados a fuerzas de mercado, estableciendo condiciones comerciales,
- Como mínimo, ser sostenibles financieramente,
- Generar impactos sociales y/o ambientales positivos y significativos,
- Medir su desempeño a través de métricas financieras y no financieras, relacionadas con el impacto social y/o ambiental, e
- Incluir a población en condición de vulnerabilidad como cliente, proveedora, distribuidora o propietaria de las iniciativas que se adelanten.

6.2. Beneficios

a. El **desarrollo de productos, servicios o canales de distribución** trae consigo los siguientes beneficios para la empresa:

- **Incremento en los ingresos**
  por la venta de productos y servicios en nuevos segmentos del mercado.
- **Mayor conocimiento**
  sobre nuevos segmentos del mercado y posicionamiento de la marca para capturar futuros clientes.
- **Promoción de procesos de innovación**
  para superar barreras estructurales y culturales frente a la atención y vinculación de la población en condición de vulnerabilidad a través de plataformas de mercado.
- **Fidelización de consumidores**
  que han sido tradicionalmente desatendidos.
- **Diferenciación de marca y percepción positiva**
  por parte de los usuarios o consumidores.
- **Atracción del mejor talento**
  propenso a la innovación.

b. La **inclusión de población en condición de vulnerabilidad** como proveedora o distribuidora trae consigo los siguientes beneficios para la empresa:

- **Disminución de costos**
  de proveeduría y distribución.
- Mayor **control e influencia**
  sobre la cadena de suministro, aumentando **la seguridad del abastecimiento, la trazabilidad y el control** de la calidad de la materia prima.
- **Promoción de procesos de innovación**
  en la cadena de suministro y en los canales de distribución de los productos y/o servicios de la empresa. Las prácticas innovadoras pueden ser replicables en otros segmentos de la cadena de valor.
- Posibilidad de creación de **empleo formal**,
  frente a alternativas informales, ilícitas o inestables.

6.3. ¿Cómo se realiza?

a. Para desarrollar productos, servicios o canales de distribución que suplan las necesidades de segmentos de la población en condición de vulnerabilidad, es necesario:

- ☐ **Identificar problemáticas sociales** apremiantes de segmentos de la población en condición de vulnerabilidad, que se puedan abordar a través de un producto, servicio o canales de distribución desarrollados por la empresa.
- ☐ **Desarrollar un modelo de negocio rentable, escalable y sostenible** para ofrecer el producto o servicio a los segmentos de la población identificados.
- ☐ **Reducir los costos fijos al máximo.**
- ☐ **Cambiar modelos mentales y de negocio.** En ocasiones se debe pensar en ganancias por volumen, más que en margen, y en otros momentos se deben diseñar modelos contrarios, en los cuales los márgenes están incluso por encima del promedio de los de la empresa.
- ☐ **Trabajar directamente con la comunidad,** logrando empoderarla sobre su desarrollo, hablando un lenguaje común y potente, utilizando conceptos de su día a día.
- ☐ **Generar economías de escala** que permitan reducir los costos operativos.

- ☐ Generar nuevos hábitos de consumo.
- ☐ **Comunicar** a los consumidores **los beneficios de contar con acceso a los productos, servicios o canales de distribución.**
- ☐ **Establecer alianzas** con organizaciones públicas, privadas o del tercer sector que conozcan de cerca a la comunidad, esperando que apoyen a la empresa en el afinamiento del modelo de negocio y en la operación del mismo, con el fin de lograr una aproximación integral al abordar a la población en condición de vulnerabilidad.

Ejemplo: Negocio de alto impacto social positivo.

Essilor
(http://www.essilor.com/)

ESSILOR
SEEING THE WORLD BETTER

A través del proyecto *Optique Solidaire*, Essilor trabajó a lo largo de su cadena de valor para disminuir el precio de sus lentes correctores y ofrecer productos de alta calidad para personas de la tercera edad en condiciones de pobreza.

La compañía logró bajar el precio de los lentes de 300 a 30 euros, y formó una red de 500 vendedores minoristas dispuestos a invertir parte de su tiempo en la comercialización de estos productos con un margen de ganancia sustancialmente menor.

El producto solamente es ofrecido a adultos mayores de 60 años con bajo poder adquisitivo, a quienes a través de alianzas con oftalmólogos se les prestan servicios médicos.

Beneficios para la empresa:

- Fortalecimiento de relaciones con aliados (minoristas, compañías de seguros y optómetras).
- Innovación y reducción de costos transferibles a otras líneas de negocio.
- Fortalecimiento de la totalidad de su cadena de valor.

Beneficios para los grupos de interés:

- Acceso a productos de alta calidad.
- Prevención de enfermedades.
- Mayor autonomía y confort en su vida diaria.

País	Francia
Número de países con operación	100
N° de empleados	35.000

b. Para lograr la inclusión de segmentos de la población en condición de vulnerabilidad como aliados en la cadena de valor de una organización, puede ser relevante tener en cuenta el siguiente proceso:

1. **Identificar cuáles son los riesgos y oportunidades en los diferentes eslabones de la cadena de valor de la organización** que pueden ser atendidos a través de la inclusión de población tradicionalmente excluida, siempre y cuando no se establezcan relaciones asistencialistas ni paternalistas y se logren estándares de mercado.
2. **Identificar qué segmento de la población** podría incorporarse efectivamente en los eslabones de la cadena de valor identificados con base en sus habilidades, formación y expectativas.
3. **Generar alianzas** con entidades del sector público o social, que conozcan a la población, y puedan servir de intermediarias.
4. **Adaptar el modelo de negocio** para hacer efectiva la vinculación de dicha población sin perder de vista el objetivo de generar ganancias.
5. **Capacitar a los individuos que se unirán a la cadena de valor** para asegurar los niveles de calidad, precio y nivel de servicio requeridos por la organización.
6. Dar un **acompañamiento cercano tanto a nivel gerencial y estratégico** como en habilidades blandas.

Para el desarrollo de estos modelos de negocio, es importante tener en cuenta los siguientes factores:

- ☐ Buscar agregar la oferta y la demanda de productos y/o servicios para reducir costos y simplificar los procesos de logística.
- ☐ Generar capacidades a través de entrenamientos y otros espacios de aprendizaje, que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por esta población.
- ☐ Facilitar el acceso a fuentes de financiación que les permitan a los individuos u organizaciones, provenientes de segmentos en condición de vulnerabilidad, cubrir los costos de la producción y hacer inversiones.
- ☐ Desarrollar mecanismos de medición de los resultados particulares para estos negocios, teniendo en cuenta que la expectativa de retorno debe ser de largo plazo.
- ☐ Asignar equipos, incentivos y presupuestos adicionales en la organización para el desarrollo de estas oportunidades, de forma tal que se juzguen por parámetros diferentes a los que rigen otras oportunidades de nuevos negocios.
- ☐ Estructurar indicadores para el seguimiento, control y reporte del desempeño y del impacto generado por las iniciativas desarrolladas. Para más información, ver Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales de la Fundación ANDI (2017).

Ejemplo: Negocio de alto impacto social positivo.

Walmart (http://www.walmart.com/)		
Wal Mart, cadena de almacenes líder a nivel mundial, compra productos para las secciones de comida de sus tiendas a granjeros locales ubicados cerca de sus almacenes. Así reemplaza la compra a grandes granjas industriales. **Beneficios para la empresa:** • Reducción de costos de transporte de mercancías. • Mayor capacidad de reaprovisionamiento en cantidades más pequeñas. • Disminución de inventario que compensa el aumento en el precio de los productos al no comprarlos en granjas industriales ubicadas en lugares apartados. **Beneficios para los grupos de interés:** • Creación de clústeres alrededor de productos alimenticios cerca de los almacenes. • Demanda de productos asegurada: estabilidad económica. • Eliminación de intermediarios en la venta del producto: mayores ingresos.	**País**	Estados Unidos
	Ahorro en costos	200 millones de dólares
	Número de países con operación	27
	N° de empleados	2'200.000
	Ingresos (2014)	485.651 millones de dólares

¿A través de qué vehículos se podría impulsar la creación de nuevos negocios de alto impacto social?

La creación o promoción de iniciativas con alto impacto social se puede realizar desde una perspectiva de gestión de inversiones a través de vehículos como:

- El área de planeación, desarrollo y nuevos negocios de una empresa,
- El área de compras o la encargada de la gestión de proveedores,
- El área de responsabilidad social empresarial o sostenibilidad de una organización,
- Comités multidisciplinarios, o
- Una fundación empresarial.

La participación en los nuevos negocios se puede realizar a través de la asignación de recursos de la empresa para su financiación y operación. Entre estos recursos se encuentran el tiempo de los empleados (capacidades gerenciales), la infraestructura física y tecnológica, o los recursos financieros. Así mismo, se pueden realizar inversiones de capital *(equity)* u otorgar créditos, en el caso en que los negocios se constituyan como personas jurídicas independientes.

6.4. Organizaciones relevantes

Alrededor de conceptos como creación de valor compartido, negocios inclusivos, negocios sociales e inversión social rentable o inversión de impacto, han surgido organizaciones que buscan aplicarlos en su trabajo o generar espacios para la promoción y divulgación de los mismos. Estos referentes se pueden agrupar de la siguiente manera:

1. **Redes:** organizaciones que generan espacios de diálogo e interacción entre distintos actores que trabajan alrededor de una temática.

2. **Fundaciones inversionistas:** entidades sin ánimo de lucro que hacen inversiones con el fin de apoyar y promover iniciativas que generen un impacto social o ambiental positivo en su entorno, con o sin expectativas de rentabilidad.

3. **Fondos de inversión de impacto:** entidades que realizan inversiones con el fin de apoyar y promover iniciativas que generen un impacto social y ambiental positivo en su entorno, mientras que buscan un retorno económico de la inversión.

4. **Organismos internacionales:** entidades multilaterales o de cooperación internacional que a través de la gestión de sus recursos hacen inversiones con las que apoyan y promueven iniciativas que generen un impacto social o ambiental positivo en su entorno.

5. **Academia:** instituciones educativas, de investigación o publicaciones pertenecientes a entidades académicas que enfocan su trabajo alrededor de conceptos innovadores relacionados con la solución de problemáticas sociales a través de iniciativas de mercado.

En el Anexo 5 se presenta un cuadro que resume las principales características de estas organizaciones.

Ejemplo: Organización relevante.

Fundación ANDI (http://www.andi.com.co/)		
La Fundación ANDI acompaña a las empresas a incluir poblaciones vulnerables (víctimas, población en situación de pobreza y pobreza extrema, reintegrados de los grupos armados ilegales, discapacitados, minorías étnicas y fuerza pública retirada) en sus cadenas de valor, a través de 4 modalidades: 1. **Empleo:** Ayuda a las empresas a mejorar sus procesos internos, orientados a desarrollar una política de inclusión laboral de población vulnerable con aliados estratégicos. 2. **Encadenamientos:** Apoya a las empresas en el fortalecimiento de unidades productivas de población vulnerable, que puedan ser proveedoras de sus insumos. 3. **Compras:** Brinda herramientas a las empresas para que realicen compras operativas de su negocio (refrigerios, café, aromáticas, etc.) a proyectos productivos de población vulnerable. 4. **Distribución:** Acompaña a las empresas a través de una metodología que permite el desarrollo y fortalecimiento de unidades productivas de población vulnerable que distribuyen sus productos o servicios. **Beneficios para la empresa:** • Consultoría especializada para incluir a población vulnerable en su cadena de valor, en condiciones de mercado. • Abastecimiento de productos y servicios en condiciones de calidad, oportunidad, fidelización y estabilidad. **Beneficios para los aliados:** • Creación de vínculos con el sector empresarial y con población vulnerable. • Impacto social sostenible de las acciones realizadas con sus aportes. **Beneficios para la población vulnerable:** • Articulación a la cadena de valor de empresas. • Acompañamiento técnico en todo el proceso. • Incremento de sus ingresos.	**País**	Colombia
	Empresas vinculadas	**140**
	Aliados	**90 aliados articulados**

REFERENCIAS

ANDI y Fundación ANDI (2017). Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales. Bogotá D.C.

AccountAbility. (2008). AA1000 Accountability Principles Standard. Londres: AccountAbility.

Ashoka. (s.f.). *What is a Social Entrepreneur.* Recuperado del 27 de noviembre de 2015, de Sitio web de Ashoka Innovators for the public: https://www.ashoka.org/social_entrepreneur

Di Fiore, A. (26 de Noviembre de 2014). A chief innovation officer's actual responsibilities. Harvard Business Review. Obtenido de Harvard Business Review: https://hbr.org/2014/11/a-chief-innovation-officers-actual-responsibilities

Fondo Multilateral de Inversiones. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Fundación Avina. (2014). Mercados Inclusivos. Obtenido de Oportunidades: Fundaión Avina: http://www.avina.net/esp/oportunidades/mercados-inclusivos/

Gaertner, K., & Ishikawa, E. (2014). Shared prosperity through inclusive business. International Finance Corporation (IFC) - World Bank Group. Washington D. C.: IFC.

International Financial Corporation. (2007). A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. Washington D. C.: International Financial Corporation.

Martin, R., & Osberg, S. (Primavera de 2007). Social entrepreneurship: The case of definition. Stanford Social Innovation Review, 5(2).

Porter, M., & Kramer, M. (Enero-Febrero de 2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. (H. B. Publishing, Ed.) Harvard Business Review, 89 (1/2), 62-77.

Rangan, V., Appleby, S., & Moon, L. (Noviembre de 2011). The promise of impact investing. (H. B. Publishing, Ed.). Harvard Business School Background Note, N9(512-045).

Simanis, E. (Junio de 2012). Reality Check at the Bottom of the Pyramid. (H. B. Publishing, Ed.). Harvard Business Review, 90(6), 120-125.

Yunus, M., D'Alsace, F., Menescé, D., & Faivre, B. (2015, Marzo). Reaching the Rich World's Poorest Consumers. (H. B. Publishing, Ed.) Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2015/03/reaching-the-rich-worlds-poorest-consumers.

Yunus Social Business. (2015). Tomado del sitio web de Yunus Social Business: http://www.yunussb.com/

7. Glosario

AA1000: serie de estándares diseñados para guiar el relacionamiento con grupos de interés y la evaluación del cumplimiento o adherencia a los principios expuestos. Estos estándares son desarrollados por AccountAbility.

Academia: en el marco de esta guía, se entiende como el conjunto de instituciones educativas, de investigación o publicaciones pertenecientes a entidades académicas que enfocan su trabajo alrededor de la generación de conocimiento.

Cadena de valor: secuencia de procesos necesarios para poner un producto o servicio en el mercado, desde su concepción hasta su consumo. Cada uno de estos procesos agrega valor al producto o servicio y puede clasificarse como primario o de apoyo. Los procesos primarios son los involucrados en la logística de abastecimiento, la transformación del producto, su transporte, el mercadeo y ventas, y el servicio posventa. Los procesos de apoyo son los que dan soporte a los primarios y a ellos entre sí, incluyendo la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías y la infraestructura de la empresa.

Certificaciones: documentos o distintivos gráficos otorgados a una empresa tras una evaluación del cumplimiento de las especificaciones planteadas en una determinada norma o estándar.

Centros de pensamiento: entidades que recolectan información sobre un sector, realizan análisis, organizan eventos, establecen comunidades de práctica y publican los resultados.

Ciudadanía corporativa: contribución que hace una compañía a la sociedad a través de sus principales actividades, inversiones sociales, programas benéficos y su compromiso con la política pública. Concepción de la organización como miembro integrante de la sociedad, con el deber de promover su desarrollo y la preservación del entorno vital en donde realiza su actividad.

Clúster: concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, proveedores de servicios y otras entidades, vinculadas en torno a un subsector o actividad productiva, incluyendo vinculaciones institucionales y actividades conexas a través de enlaces diversos. Aunque algunas de estas entidades pueden competir en el mercado, cooperan para el alcance de beneficios comunes.

Comunidades de práctica: grupo de personas con una inquietud, un interés o una pasión en común, que desea intercambiar ideas, experiencias, opiniones y tareas como un equipo, sobre temas que considera importantes para mejorar la práctica de trabajo.

Corporate Knights Capital: firma prestadora de servicios de asesoría en inversión e investigación financiera que desarrolla el índice Global 100. Este índice es construido a través de la evaluación de compañías en doce indicadores de desempeño sobre manejo ambiental, condiciones laborales, capacidad de innovación, pago de impuestos y liderazgo.

Desarrollo sostenible: desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Tiene tres dimensiones: desarrollo económico, protección ambiental y equidad social. El término 'gestión de impactos económicos y sociales' es usado en este documento para referirse tanto a la responsabilidad social empresarial como a las estrategias planteadas por las organizaciones para garantizar o promover la sostenibilidad o el desarrollo sostenible a través de la operación de su negocio.

DJSI o Dow Jones Sustainability Index: índice mantenido por RobecoSAM que identifica el 10 por ciento superior de las 2.500 organizaciones más grandes en el S&P Global BMI según las dimensiones económica, social, ambiental y de buen gobierno, y que sirve como guía para inversionistas que quieran incluir en su portafolio empresas con buena calificación en su gestión de impactos.

Donación en dinero: aporte voluntario de dinero realizado por organizaciones, sus accionistas o las familias empresarias a iniciativas con objetivos sociales, realizado bajo el marco de la filantropía estratégica.

Donaciones en especie: aporte voluntario de productos y servicios realizado por organizaciones, sus accionistas o las familias empresarias a iniciativas con objetivos sociales, realizado bajo el marco de la filantropía estratégica.

Entidad operadora: entidades especializadas en la ejecución de programas en campo, por lo que se relacionan con las comunidades beneficiarias/participantes directamente. Pueden corresponder a organizaciones identificadas por la empresa para la ejecución de sus programas, o a entidades que proactivamente buscan financiación por parte de empresas.

Equity: participación económica que una persona u organización tiene en la propiedad de un determinado bien o activo, comúnmente a través de acciones o títulos de renta variable.

Filantropía estratégica: contribuciones corporativas en dinero, especie o tiempo, enfocadas en mejorar las condiciones sociales y económicas del contexto en el que operan las organizaciones, y en obtener beneficios para la competitividad del negocio. La filantropía estratégica busca contribuir a una causa alineada con la estrategia de inversión social de una organización o con sus planes de gestión de impactos sociales o ambientales.

Fondos de inversión de impacto: entidades que realizan inversiones con el fin de apoyar y promover iniciativas que generen un impacto social y ambiental positivo en su entorno, mientras que buscan un retorno económico de la inversión.

Fundación empresarial: entidad sin ánimo de lucro que surge con el objetivo de destinar un patrimonio derivado principalmente de las contribuciones de una empresa al cumplimiento de un determinando bien común, interés social o utilidad común. Las fundaciones empresariales suelen estar inscritas en la estrategia de filantropía corporativa y, en algunas ocasiones, son un instrumento visible de la gestión de los impactos sociales y ambientales de la empresa. Usualmente se constituyen como entidades legalmente separadas de las empresas, y su estructura y operación es independiente.

Fundación mixta: entidad sin ánimo de lucro que destina su patrimonio a la ejecución de programas y proyectos con objetivos sociales tanto directamente como a través de terceros.

Fundación de primer piso: entidad sin ánimo de lucro que destina su patrimonio a la ejecución de programas y proyectos con objetivos sociales directamente en las comunidades de interés.

Fundación de segundo piso: entidad sin ánimo de lucro que destina su patrimonio a la ejecución de programas y proyectos con objetivos sociales a través de terceros especializados en la operación de dichas iniciativas. Gracias a su modelo de operación a través de terceros, tiene la capacidad de generar impactos de gran alcance.

GRI4: última versión de la guía desarrollada por la *Global Reporting Initiative* que incluye un conjunto de principios y contenidos básicos para el reporte sobre la gestión de impactos, y un manual de implementación para la preparación de dicho reporte.

Grupos de interés: están conformados por individuos y colectivos que son directa o indirectamente afectados por las actividades, productos y servicios de una organización, así como por quienes pueden influenciar los resultados de la operación de la misma.

Guía para empresas multinacionales: guía desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que plantea un conjunto de principios y recomendaciones para la conducta corporativa.

Impacto: efecto o repercusión económica, ambiental o social significativa generada por la operación del negocio, sea esta positiva o negativa, real o potencial, directa o indirecta, a corto o largo plazo, voluntaria o involuntaria.

Indicadores: en el marco de esta guía, son entendidos como bancos de métricas para evaluar y monitorear el desempeño de la empresa y sus resultados en la gestión de impactos económicos, sociales y ambientales.

Índices: en el marco de esta guía, comprenden las herramientas utilizadas para el análisis agregado del desempeño de una organización a través de encuestas y auditorías en las dimensiones económica, social y ambiental, y frente a prácticas de buen gobierno, que permiten consolidar el desempeño de una empresa para luego realizar análisis comparativos y escalafones sectoriales.

Informe de sostenibilidad: ver Reporte de gestión de impactos.

Inversión social privada: práctica privada voluntaria, de destinación de recursos financieros y no financieros a iniciativas que ayudan a comunidades locales y otros grupos de interés de las organizaciones, a alcanzar sus prioridades de desarrollo.

Inversión social rentable/inversión de impacto: destinación de recursos a negocios o fondos que generan a través de sus actividades, además de retornos sociales o ambientales, rendimientos financieros. En este tipo de inversión, los inversionistas esperan recuperar el capital invertido a tasas iguales o inferiores a las del mercado.

ISO 26000: norma desarrollada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) que define un conjunto de principios y orientaciones para el reconocimiento de impactos en su gestión, y para el relacionamiento con grupos de interés.

Licencia social para operar: se refiere a la aprobación o respaldo tácito que emiten las comunidades sobre el ejercicio de las actividades de la organización en las zonas que habitan o que son aledañas a su lugar de vivienda. Es un concepto diferente de la licencia legal para operar, que se refiere al cumplimiento de los requisitos legales que le permiten desarrollar sus actividades.

Materialidad: umbral a partir del cual un aspecto económico, social o ambiental pasa a ser lo suficientemente importante como para ser tenido en cuenta en el desarrollo de la estrategia de gestión de impactos y, por tanto, ser incluido en el informe de gestión de impactos.

Matriz de materialidad: herramienta empleada para priorizar los asuntos relacionados con la generación de impactos positivos y negativos económicos, sociales y ambientales por parte de la organización. En un eje, la matriz mide el impacto de los asuntos identificados sobre los grupos de interés de la organización, y, en el otro, la matriz mide el impacto de dichos asuntos sobre el negocio. Para los asuntos clasificados como prioritarios para la organización, debe estructurarse la estrategia de gestión de impactos.

Memoria de sostenibilidad: ver Reporte de gestión de impactos.

Negocio inclusivo: iniciativas económicamente rentables, y ambiental y/o socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos a través del estímulo a su participación en todas las fases de la cadena de valor.

Negocio social: modelo de negocio que cuenta con tres características principales: 1. Busca aliviar problemáticas sociales, incluidas todas las formas de pobreza; 2. es financieramente sostenible; y 3. las ganancias del negocio, si existen, deben ser reinvertidas en el mismo.

OHSAS18001: norma desarrollada por la British Standards Institution (BSI) que permite la certificación de empresas frente a la gestión de seguridad y salud ocupacional. Establece los requisitos mínimos para el manejo de riesgos en seguridad y salud ocupacional, y orienta a la empresa en la identificación y evaluación de dichos riesgos.

Organismos internacionales: en el marco de esta guía, se entienden como entidades multilaterales o de cooperación internacional que a través de la gestión de sus recursos hacen inversiones con las cuales apoyan y promueven iniciativas que generen un impacto social o ambiental positivo en su entorno.

Pacto Global: iniciativa de las Naciones Unidades a través de la cual se promueve la adopción de diez principios para orientar e incentivar la gestión de impactos sociales y ambientales en empresas y otras organizaciones. Los principios planteados se derivan de declaraciones y convenciones acordadas en el Sistema de las Naciones Unidas, y se enmarcan bajo cuatro enfoques: derechos humanos, condiciones de trabajo, medioambiente y anticorrupción.

Perfil filantrópico: conjunto de lineamientos que orienta la filantropía estratégica realizada por la organización. Establece el por qué y para qué la empresa realiza donaciones con objetivos sociales, qué tipo de iniciativas favorece con estas contribuciones y cuál es su foco geográfico.

Población en condición de vulnerabilidad: grupos poblacionales que por razones geográficas, socioeconómicas o históricas han estado excluidos de las dinámicas de crecimiento económico. En el contexto nacional, estos grupos incluyen: víctimas de la violencia, reinsertados, población en situación de pobreza, personas en condición de discapacidad y minorías étnicas.

Reporte de gestión de impactos: documento público que contiene información sobre los impactos en materia ambiental, social y económica que la organización ha identificado como críticos, así como la estrategia que ha definido para manejar dichos impactos, y los resultados, logros y oportunidades de la puesta en marcha de la estrategia planteada. Este reporte también puede contener información sobre la misión, la visión y los valores de la organización, sobre el modelo de gobierno corporativo, y acerca de la forma como estos elementos influyen y orientan la gestión de dichos impactos. También es conocido como memoria o informe de sostenibilidad.

Responsabilidad social empresarial o corporativa: responsabilidad de una organización frente a los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas [grupos de interés]; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones dentro de su esfera de influencia. El término 'gestión de impactos económicos, sociales y ambientales' es usado en este documento para referirse tanto a la responsabilidad social empresarial como a las estrategias planteadas por las organizaciones para garantizar o promover la sostenibilidad o el desarrollo sostenible a través de la operación de su negocio.

Retail: sector de venta masiva de productos y servicios a través de diferentes canales de distribución, también conocido como comercialización al por menor o venta al detal o al detalle. Este sector entrega los productos y servicios a su consumidor final y suele estar conformado por grandes hipermercados, almacenes de cadena, tiendas por departamento, ventas en línea, y otros comercios como ferreterías, farmacias o librerías.

SA8000: estándar desarrollado por Social Accountability International (SAI) que plantea un conjunto de condiciones mínimas para el trabajador de la compañía, y recomendaciones de conducta ética en materia laboral.

Sostenibilidad: ver Desarrollo sostenible.

Valor compartido: políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.

Voluntariado corporativo: es la práctica mediante la cual una empresa promueve, facilita y apoya el trabajo voluntario de sus colaboradores para contribuir con el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Como principales actores involucra a la empresa, los colaboradores y la comunidad.

7.1. Referencias asociadas al Glosario

ANDI y Fundación ANDI (2016). Guía de Voluntariado Corporativo Transformador. Bogotá D.C.

Asociación de Directivos de Comunicación. (20 de Agosto de 2009). Glosario de términos habituales en materia de RSC. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial: http://rsc.dircom.org/Glosario-temas-RSC/glosario-de-terminos-habituales-en-materia-de-rsc.html

Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). CoP Guía No. 2. Cómo crear una comunidad de práctica, p. 5. Washington D. C.: BID.

Egloff, C., & Zorloni, A. (2012). Art & Business: Measuring a Museum's Performance. BCG Perspectives, Febrero.

Fondo Multilateral de Inversiones. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Fundación Avina. (2014). Mercados Inclusivos. Obtenido de Oportunidades: Fundación Avina: http://www.avina.net/esp/oportunidades/mercados-inclusivos/

Global Reporting Initiative. (2013). G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: manual de aplicación. Ámsterdam: Global Reporting Initiative.

Global Reporting Initiative. (2015). About sustainability reporting. Obtenido de Information: Global Reporting Initiative: https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx

Martin, Roger L. & Osberg, Sally. (2007). "Social Entrepreneurship: The Case for Definition". Stanford Social Innovation Review. Disponible en: http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition

OCIR - Universidad Icesi. (2013). Diferencias entre asociación / corporación - fundación. Cali: Universidad Icesi. Disponible en: www.icesi.edu.co/ocir/images/archivo_de_notas/tercer_sector/Diferencias_entre_asociacion_corporacion_fundacion.pdf

Organización Internacional de Estandarización (ISO). (2010). Descubriendo ISO 26000. Ginebra: ISO.

Porter, M., & Kramer, M. (Enero-Febrero de 2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. (H. B. Publishing, Ed.) Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.

Rangan, V., Appleby, S., & Moon, L. (Noviembre de 2011). The promise of impact investing. (H. B. Publishing, Ed.). Harvard Business School Background Note, N9(512-045).

World Commission on Environment and Development. (1988). Capítulo 2. Hacia un desarrollo sostenible. En Nuestro futuro común (pág. 67).

8. EJERCICIOS

Ejercicio 1: Identificación y definición de acciones para donaciones con objetivos sociales

Escoja una recomendación en la dimensión en la que surja el mayor nivel de alerta.

Nivel de alerta	Dimensión	Recomendación
Alta	Asignación de recursos, seguimiento y control de las donaciones con objetivossociales	Se recomiendaque la organización realice ejercicios anuales para la elaboración del presupuesto que quiera destinar a donaciones con objetivos sociales

Acción	Responsable	Evidencia de cumplimiento	Fecha	Recursos	Aliados
Definir un procedimiento parala elaboración del presupuesto	Gerentede asuntos corporativos	Procedimiento elaborado y publicado	30/06/2016	Horas laborales del gerente de asuntos corporativos y su equipo	Gerencia administrativa y financiera
Definir los criterios para asignar elmonto destinado a donaciones con objetivos sociales	Gerente de asuntos corporativos	Criterios definidosy difundidos	30/06/2016	Horas laborales del gerente de asuntos corporativos y su equipo	Gerencia administrativa y financiera

Ejercicio 1: Identificación y definición de acciones para donaciones con objetivos sociales

Escoja una recomendación en la dimensión en la que surja el mayor nivel de alerta.

Nivel de alerta	Dimensión	Recomendación

Acción	Responsable	Evidencia de cumplimiento	Fecha	Recursos	Aliados

Ejercicio 2: Priorización de focos para donaciones con objetivos sociales

Escoja tres de los focos de donaciones con objetivos sociales obtenidos a través de la herramienta y priorícelos con base en los siguientes criterios.

Nivel de alerta	Bajo=1	Medio=2	Alto=3
Nivel de relación con el negocio y la razón de ser de la empresa.			●
Nivel de alineación con las expectativas delos grupos de interés.		●	
Nivel de alineación conlos planes de desarrollo territorial en la zona de influencia de la empresa.			●
Posibilidad de encontrar aliados para abordar la problemática.	●		
Total (promedio)		●	

Ejercicio 2: Priorización de focos para donaciones con objetivos sociales

Escoja tres de los focos de donaciones con objetivos sociales obtenidos a través de la herramienta y priorícelos con base en los siguientes criterios.

Nivel de alerta	Bajo=1	Medio=2	Alto=3

Ejercicio 3: Construcción de la estrategia de donaciones con objetivos sociales

Para el foco de donaciones con objetivos sociales con un mayor nivel de prioridad para su empresa responda las siguientes preguntas.

Iniciativa	**¿Qué hace o qué haría?** Qué hace actualmente la empresa o que iniciativa se podría plantear para abordar los focos de inversión social sugeridos.
Fortalecimiento (si ya existen iniciativas)	**¿Cómo puede fortalecer las iniciativas actuales?** Si ya cuenta con iniciativas para abordar los focos de inversión social sugeridos, cómo podría fortalecerlas para aumentar su impacto positivo.
Capacidades actuales	**¿Con qué cuenta?** Con qué capacidades o recursos económicos, humanos, tecnológicos o de infraestructura cuenta actualmente la empresa para el desarrollo de la iniciativa.
Capacidades necesarias	**¿Qué necesita?** Qué capacidades o recursos económicos, humanos, tecnológicos o de infraestructura deben desarrollarse para el despliegue o fortalecimiento de la iniciativa.
Aliados internos o externos	**¿Con quién lo hace o con quién lo haría?** Qué organizaciones externas o áreas dentro de la empresa cuentan con las capacidades para trabajar en la iniciativa.
Indicadores	**¿Cómo lo mide o cómo lo mediría?** ¿Qué esquemas de medición de gestión, resultados o impacto existen o deben desarrollarse dentro e la empresa?

Ejercicio 3: Construcción de la estrategia de donaciones con objetivos sociales

Para el foco de donaciones con objetivos sociales con un mayor nivel de prioridad para su empresa responda las siguientes preguntas.

Iniciativa	¿Qué hace o qué haría?
Fortalecimiento (si ya existen iniciativas)	¿Cómo puede fortalecer las iniciativas actuales?
Capacidades actuales	¿Con qué cuenta?
Capacidades necesarias	¿Qué necesita?
Aliados internos o externos	¿Con quién lo hace o con quién lo haría?
Indicadores	¿Cómo lo mide o cómo lo mediría?

Ejercicio 4: Identificación y definición de acciones para gestión de impactos generados por el negocio

Escoja una recomendación en la dimensión en la que surja el mayor nivel de alerta.

Nivel de alerta	Dimensión	Recomendación
Medio	Establecimiento e implementación de planes de trabajo	Definirobjetivos y metas específicos para la gestión de los impactos sociales, ambientales, económicos y de gobierno corporativo priorizados

Acción	Responsable	Evidencia de cumplimiento	Fecha	Recursos	Aliados
Definirobjetivos y responsables para la gestión de cada uno de los impactos priorizados	Gerente de Sostenibilidad	Tablero de mando de sostenibilidad	15/10/2016	Horas laborales del Gerentede Sostenibilidad y su equipo	Áreas de la organización asociadas a los impactos priorizados
Definir indicadores para el seguimiento y control de la gestión de los impactos priorizados	Gerente de asuntos corporativos	Tablero de mando de sostenibilidad	15/10/2016	Horas laborales del Gerentede Sostenibilidad y su equipo	Áreasde la organización asociadas a los impactos priorizados

Ejercicio 4: Identificación y definición de acciones para gestión de impactos generados por el negocio

Escoja una recomendación en la dimensión en la que surja el mayor nivel de alerta.

Nivel de alerta	Dimensión	Recomendación

Acción	Responsable	Evidencia de cumplimiento	Fecha	Recursos	Aliados

Ejercicio 5: Análisis de materialidad -Priorización e identificación de asuntos materiales

Escoja tres de los focos de donaciones con objetivos sociales obtenidos a través de la herramienta y priorícelos con base en los siguientes criterios.

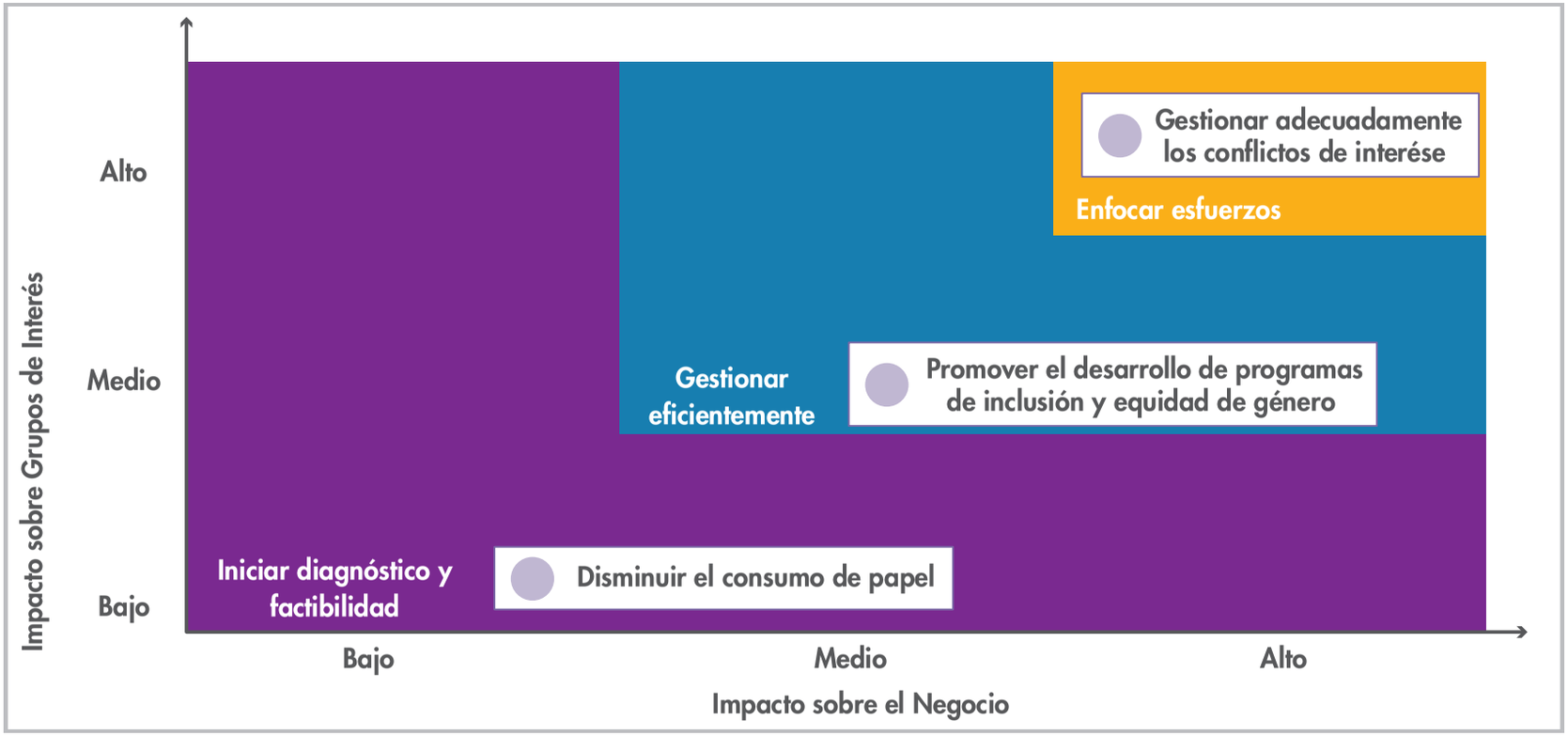
Asunto Material	Nivel de impacto sobre los grupos de interés			Nivel de impacto sobre el negocio		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Disminuir el consumo de papel	X				X	
Promover el desarrollo de programas de inclusión y equidad de género		X			X	
Gestionar adecuadamente los conflictos de interés			X			X

Ejercicio 5: Análisis de materialidad -Priorización e identificación de asuntos materiales

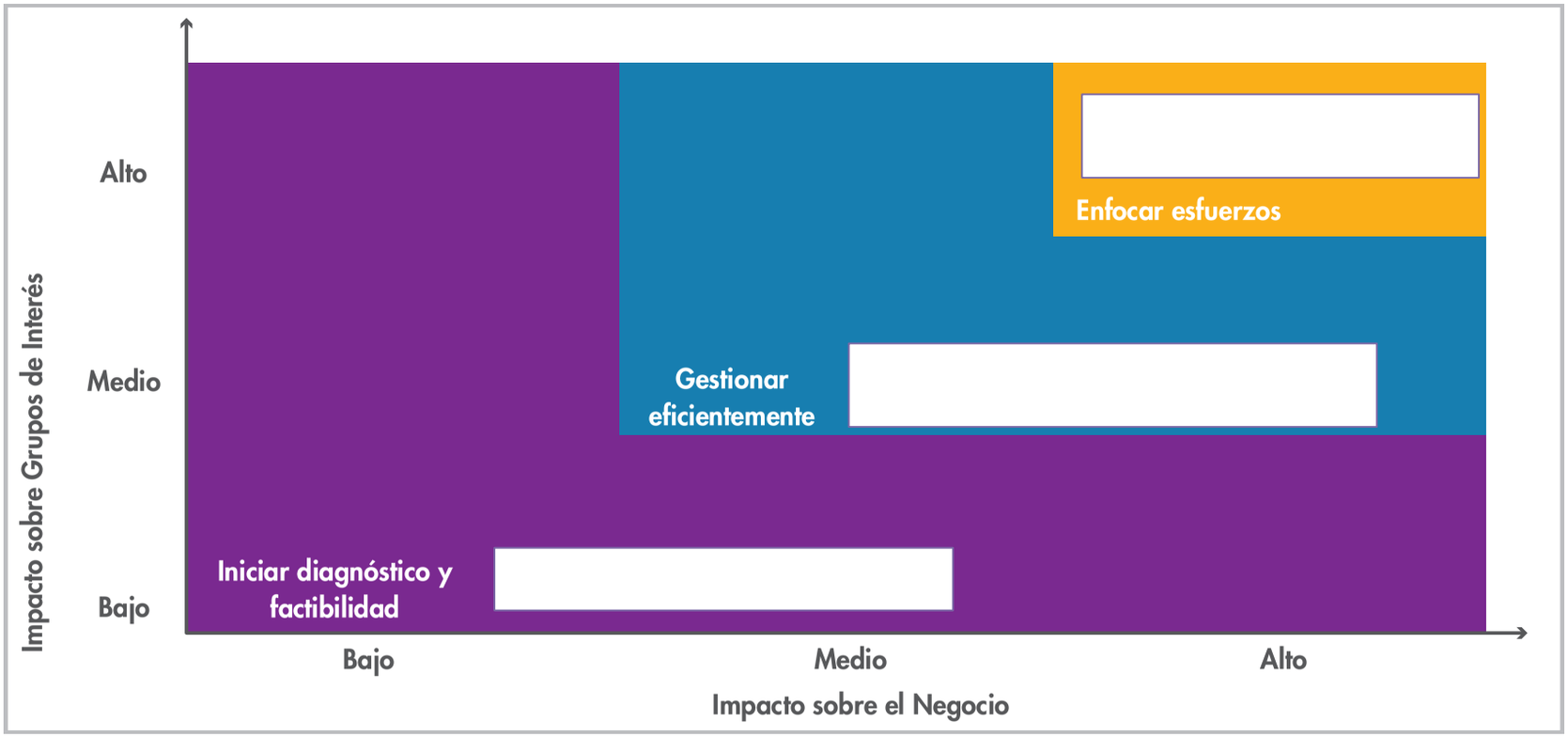
Escoja tres de los focos de donaciones con objetivos sociales obtenidos a través de la herramienta y priorícelos con base en los siguientes criterios.

Asunto Material	Nivel de impacto sobre los grupos de interés			Nivel de impacto sobre el negocio		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto

Ejercicio 5: Análisis de materialidad - Priorización e identificación de asuntos materiales.



Ejercicio 5: Análisis de materialidad - Priorización e identificación de asuntos materiales.



Ejercicio 6: Identificación y definición de acciones para los asuntos materiales priorizados

Asunto Material	Acción relacionada	Potencial / Actual	Indicadores de seguimiento o cumplimiento	Responsablede la acción
Gestionar conflictos de interés	Definir una política para la gestión de los conflictos de interés	Potencial	Políticaredactada	Dirección ejecutiva
Gestionar conflictos de interés	Definir instancias de gobierno para la gestión de los conflictos de interés	Potencial	Instancias conformadas/ definidas Acta de la primera sesión	Direcciónejecutiva

Ejercicio 6: Identificación y definición de acciones para los asuntos materiales priorizados

Asunto Material	Acción relacionada	Potencial / Actual	Indicadores de seguimiento o cumplimiento	Responsablede la acción

Ejercicio 7: Identificación y calificación de oportunidades de nuevos negocios de alto impacto social positivo

Para dos de las oportunidades obtenidas en cada categoría, diligencie el siguiente formato.

Criterios para medir el impacto	Nivel de impacto sobre el negocio		
	Bajo=1	Medio=2	Alto=3
Generación de ingresos y/o aumento en las ventas.			●
Generación de eficienciasy disminución de costos en la operación del negocio.		●	
Generación de posicionamiento y mejoramiento de la reputación.			●

Ejercicio 7: Identificación y calificación de oportunidades de nuevos negocios de alto impacto social positivo

Para dos de las oportunidades obtenidas en cada categoría, diligencie el siguiente formato.

Criterios para medir el impacto	Nivel de impacto sobre el negocio		
	Bajo=1	Medio=2	Alto=3

Ejercicio 7: Identificación y calificación de oportunidades de nuevos negocios de alto impacto social positivo

Para dos de las oportunidades obtenidas en cada categoría, diligencie el siguiente formato.

Criterios para medir la factibilidad	Nivel de factibilidad		
	Bajo=1	Medio=2	Alto=3
Tiempo necesario para la implementación.			●
	Alto=1	Medio=2	Bajo=3
Costos asociados a la implementación.		●	
Nivel de complejidad de la implementación.	●		

Ejercicio 7: Identificación y calificación de oportunidades de nuevos negocios de alto impacto social positivo

Para dos de las oportunidades obtenidas en cada categoría, diligencie el siguiente formato.

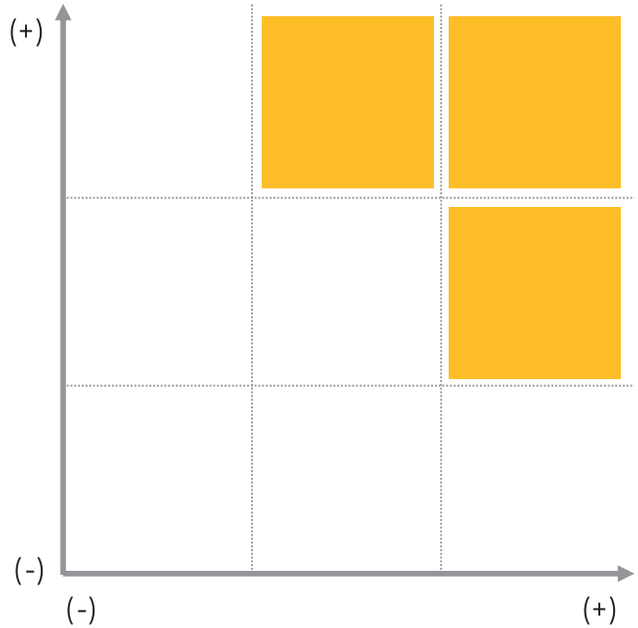
Criterios para medir la factibilidad	Nivel de factibilidad		
	Bajo=1	Medio=2	Alto=3
	Alto=1	Medio=2	Bajo=3

Ejercicio 7: Identificación y calificación de oportunidades de nuevos negocios de alto impacto social positivo

Según los resultados obtenidos ubique las oportunidades en el siguiente diagrama.

Impacto positivo sobre el negocio

- Generación de ingresos, aumento en las ventas o generación de eficiencias
- Generación de posicionamiento y favorecimiento de la reputación
- Disminución de costos en la operación del negocio



Iniciativas priorizadas
(Alta factibilidad
Alto impacto positivo sobre el negocio)

Factibilidad

- Tiempo necesario para la implementación
- Costos asociados a la implementación
- Nivel de complejidad de laimplementación

9. ANEXOS

Anexo 1: Problemáticas Sociales - Enfoque 1

(Donaciones con objetivos sociales)

Problemáticas	Definición
Infraestructura comunitaria	Programas de construcción o mejoramiento de espacios para el uso de la comunidad impactada (ej. colegios, centros recreativos, bibliotecas, etc.).
Educación	Programas que impacten una o varias de las dimensiones que se abordan desde la educación: cobertura, calidad, infraestructura, pertinencia y eficacia; puede hacerse a través de donaciones u operando directamente instituciones educativas para lograr un desarrollo integral en la población beneficiaria.
Arte, cultura y deporte	Programas que fomenten el buen uso del tiempo libre de la población beneficiaria a través de actividades culturales, deportivas y recreativas.
Vivienda	Programas que busquen mejorar las condiciones de vivienda de la población o dar acceso a aquellos que no la tienen.
Desarrollo de ciudad	Programas e iniciativas que promueven el desarrollo sostenible de las ciudades, mejorando la calidad de vida y el bienestar de sus habitantes.
Empoderamiento de la mujer	Programas o iniciativas que promueven mejores condiciones laborales y sociales para la mujer.
Gobernabilidad, ética y transparencia	Programas que promueven la ética y la transparencia en las instituciones públicas y los gobiernos locales, así como el fortalecimiento de su gestión, a través del control social, la participación comunitaria y la veeduría ciudadana.
Medioambiente	Programas que promueven la protección y el cuidado del medioambiente (ej.: cuidado del agua y de la biodiversidad) tanto en las actividades productivas de las empresas, como en el establecimiento de zonas de reserva o a través de la educación ambiental.
Derechos Humanos	Programas que promueven el respeto de los derechos humanos tanto para los colaboradores de la organización como de la comunidad en general.
Emprendimiento y generación de ingresos	Programas que busquen que la población acceda a recursos económicos a través de la creación de proyectos/negocios propios o apoyándolos para que se vinculen laboralmente.
Desarrollo del campo	Programas que potencialicen el sector agropecuario a través de distintos mecanismos (capacitaciones, apoyo financiero o infraestructura).
Construcción de Paz	Programas que promueven la sana convivencia y la reconciliación en un marco de conflicto/posconflicto.
Salud y discapacidad	Programas que mejoren las condiciones de vida en términos de acceso y calidad de los servicios de salud, buena nutrición y bienestar de la población en general, y para aquellos en condición de discapacidad.
Atención a desastres	Programas de intervención en zonas que han sido afectadas por desastres, principalmente a través de donaciones o programas de voluntariado.
Innovación, ciencia y tecnología	Programas que promueven la importancia de la innovación, la ciencia y la tecnología para el desarrollo económico y social a través de, por ejemplo, la financiación de instituciones académicas y de investigación, el otorgamiento de becas para programas doctorales, entre otros.

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
1	**Filantropía transformadora**	Centro de conocimiento	Colombia	La iniciativa hacia una filantropía transformadora busca promover un cambio radical en la cultura colombiana con un enfoque en la inversión social activa, estratégica y colaborativa. A través de este proyecto, líderes del sector privado en Colombia asumirán compromisos de inversión social dentro del nuevo marco del Gobierno Nacional, implementando modelos colaborativos e innovadores de alto impacto.	http://www.filantropiatransformadora.org/
2	**Foundation Center**	Centro de conocimiento	Estados Unidos	Fuente líder de información sobre filantropía a nivel mundial. Genera información, análisis y entrenamiento para conectar a las personas que quieren cambiar el mundo con los recursos para lograrlo.	http://foundationcenter.org/
3	**Giving USA**	Centro de conocimiento	Estados Unidos	Avanzar frente a la investigación, la educación y el entendimiento público de la filantropía es la misión de Giving USA Foundation, fundada por The Giving Institute. Con sede en Chicago, la Fundación publica información y tendencias sobre donaciones a través de su publicación "Giving USA: The Annual Report on Philanthropy", además de reportes trimestrales sobre temáticas relacionadas con el sector de la filantropía.	http://givingusa.org/
4	**Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University**	Centro de conocimiento	Estados Unidos	La Lilly Family School of Philanthropy se dedica a mejorar la filantropía, al formar y empoderar a estudiantes y practicantes para que sean innovadores y líderes que creen un cambio positivo y duradero en el mundo. Fue la primera escuela en el mundo de su tipo.	http://www.philanthropy.iupui.edu/

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
5	**Million Dollar List**	Centro de conocimiento	Estados Unidos	La lista actual corresponde al registro de las donaciones de un millón de dólares o superiores desde el año 2000, efectuadas por residentes de los EE. UU., corporaciones, fundaciones privadas u otras organizaciones, hacia entidades sin ánimo de lucro nacionales o extranjeras. Esta lista se actualiza constantemente. El objetivo de este proyecto es tener una foto clara sobre las grandes donaciones. La base de datos, que puede ser consultada, tiene información sobre donantes, sus características, los montos entregados, la ubicación de los donantes y de sus beneficiarios, los sectores a los que pertenecen los beneficiarios, además de información descriptiva general.	http://www.milliondollarlist.org/
6	**The Aspen Institute**	Centro de conocimiento	Estados Unidos	El Anspen Institute es una organización con sede en Washington D. C. enfocada en la educación y estudio de políticas públicas, cuya misión es promover el liderazgo basado en valores permanentes y proveer un análisis apolítico para atender asuntos críticos. Esto lo logra a través de: - Seminarios; - fellowships para jóvenes líderes alrededor del mundo; - foros para el análisis de política pública; y - conferencias y eventos.	http://www.aspeninstitute.org/

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
7	**The Center for Effective Philanthropy (CEP)**	Centro de conocimiento Prestadora de Servicios	Estados Unidos	Por más de una década, el CEP ha liderado un movimiento para promover la filantropía a través de una combinación poderosa de análisis objetivos con un compromiso apasionado por mejorar vidas. Hoy, más de 300 fundaciones han utilizado las herramientas de autodiagnóstico elaboradas por el CEP para tener una retroalimentación honesta de sus grupos de interés, en un esfuerzo para aprender cómo ser más efectivas. Presidentes de empresas han confiado en las investigaciones de esta organización sobre la efectividad de las fundaciones en diversos tópicos, desde la evaluación de su desempeño y el diseño de su estrategia, hasta el manejo de la relación con sus grupos de interés. Además, realizan eventos a través de los cuales los líderes de fundaciones pueden tener espacios de relacionamiento con sus pares.	http://www.effectivephilanthropy.org/
8	**The Giving Institute**	Centro de conocimiento Prestadora de Servicios	Estados Unidos	La organización busca desarrollar líderes extraordinarios en el mundo de la filantropía. Todo lo que hacen está diseñado para mejorar tanto los servicios de consultoría para la consecución de recursos, como los servicios para las entidades sin ánimo de lucro, mientras se fortalece el sector filantrópico.	http://www.givinginstitute.org/
9	**London Benchmarking Group (LBG)**	Centro de Conocimiento Red	Estados Unidos Reino Unido	La misión de LBG es asegurar un enfoque consistente frente a la medición y el referenciamiento de la inversión corporativa en comunidades, al promover el uso del modelo LBG y proveyendo una plataforma para compartir experiencias, buenas prácticas y nuevas ideas entre sus participantes. Actualmente cuenta con más de 300 miembros a nivel global.	http://www.lbg-online.net/

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
10	**Cause4**	Prestadora de servicios	Reino Unido	Cause4 es una empresa que apoya programas sociales y a filántropos en el desarrollo de actividades de consecución de recursos para las artes, los deportes y la educación en el Reino Unido y a nivel internacional. Cause4 promueve la filantropía disruptiva y nuevas formas de escalar programas filantrópicos y empresas sociales a través de la transferencia de lecciones aprendidas del sector privado hacia el sector sin ánimo de lucro.	http://www.cause4.co.uk/
11	**Compartamos con Colombia**	Prestadora de servicios	Colombia	Corporación sin ánimo de lucro multiempresarial, que se enfoca en formar líderes, transferir conocimiento y crear capacidades en organizaciones con el propósito de aumentar su contribución al desarrollo social. Cuenta con tres frentes de acción: - Fortalecimiento institucional; - laboratorio de innovación social; y - RSE/Sostenibilidad.	http://compartamos.org/
12	**Foundation Social Group (FSG)**	Prestadora de servicios	Estados Unidos	FSG es una firma de consultoría comprometida misionalmente con el apoyo a líderes para lograr cambios sociales sostenibles y a gran escala. A través de la estrategia, la evaluación y la investigación, ayudan a diversos tipos de actores, individualmente y colectivamente, a progresar frente a los problemas más difíciles del mundo. FSG ha promovido activamente la adopción de los siguientes conceptos: - Filantropía catalítica; - impacto colectivo; - valor compartido; y - evaluación estratégica.	http://www.fsg.org/

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
13	**Foundations Source**	Prestadora de servicios	Estados Unidos	Organización prestadora de servicios de apoyo y consultoría a las fundaciones privadas más grandes de EE. UU.	http://www.foundationsource.com/
14	**Gestratégica**	Prestadora de servicios	Colombia	Gestratégica es un centro virtual de recursos, capacitación y formación para fundaciones, organizaciones sociales y empresas socialmente responsables de Iberoamérica interesadas en trabajar por su fortalecimiento y sostenibilidad Ofrece un variado centro de recursos, una comunidad virtual de intercambio y conocimiento, al igual que actualidad en noticias, eventos, capacitación y empleos, y oferta de formación virtual y presencial.	http://www.gestrategica.org/
15	**Give to Colombia (G2C)**	Prestadora de servicios	Estados Unidos Colombia	G2C es una organización exenta de impuestos que facilita la canalización de recursos hacia proyectos de alto impacto social en Colombia.	http://www.givetocolombia.org/
16	**Global Impact**	Prestadora de servicios	Estados Unidos	Esta organización establece alianzas y levanta recursos que ayudan a las personas más vulnerables del mundo. Sirve tanto al sector privado como al sin ánimo de lucro, provee asesorías integrales y servicios administrativos; diseña campañas de mercadeo y acompaña a su implementación para la consecución de recursos; adicionalmente presta servicios fiscales y de tecnología.	http://charity.org/
17	**Trabajo con sentido**	Prestadora de servicios	Chile Colombia	Trabajo con Sentido vincula profesionales e instituciones que buscan ser protagonistas de una nueva cultura de sostentabilidad, así gestiona talento para una nueva economía. Esto se logra a través de la búsqueda de profesionales, el coaching laboral, la consultoría y estudios.	http://www.trabajoconsentido.co/

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
18	**UK Fundraising**	Prestadora de servicios	Reino Unido	Esta organización es líder en la provisión de servicios de consultoría para la consecución de recursos a través de Internet. Apoya entidades sin ánimo de lucro en el Reino Unido y a nivel internacional en el uso de herramientas y canales digitales para fortalecer y extender sus actividades para la consecución de recursos. Adicionalmente, asesora a organizaciones con ánimo de lucro que proveen servicios y productos para profesionales en consecución de recursos, ayudándoles a utilizar herramientas digitales para fortalecer sus negocios.	http://www.fundraising.co.uk/
19	**Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE)**	Red	Colombia	La AFE actúa como vocera de las fundaciones empresariales asociadas y promotora del mejoramiento de su gestión social, favoreciendo la articulación, la cooperación, la innovación social y el intercambio de experiencias entre los asociados. Para 2014, la AFE reúne 57 fundaciones asociadas. Así mismo, busca con sus esfuerzos una mayor articulación y visibilidad para el trabajo de las fundaciones asociadas, y claridad del aporte fundacional de origen empresarial en Colombia. También busca incidir en las políticas públicas orientadas a la búsqueda de un país en paz, con mayor equidad e igualdad, de manera que se pueda lograr un mayor impacto colectivo con los esfuerzos fundacionales. Tareas principales: - Monitoreo permanente del sector social; - vocería y divulgación del trabajo de las fundaciones asociadas; - interlocución proactiva con entes del Estado; - gestión del conocimiento como eje central; - promoción de la transparencia y la rendición de cuentas del sector social; y - fomento de redes y alianzas entre sus asociadas y de estas con actores clave, especialmente el Gobierno Central, gobiernos locales y cooperación internacional.	http://afecolombia.org/

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
20	**Asociación Española de Fundaciones**	Red	España	La Asociación Española de Fundaciones es una asociación privada e independiente, inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior, declarada de utilidad pública, de ámbito nacional, que agrupa fundaciones españolas de las más diversas dimensiones, finalidades y ámbitos de actuación (local, provincial, autonómico, nacional e internacional). Su misión es trabajar en beneficio del conjunto del sector fundacional tanto a corto como a medio y largo plazo, en pro de su desarrollo y fortalecimiento. La AEF tiene tres fines principales: I. Representar y defender los intereses de todas las fundaciones españolas, ante las administraciones públicas y otras instancias y organismos, públicos o privados, tanto en España como fuera de ella. II. Prestar servicios a las entidades asociadas que faciliten y mejoren su gestión, promoviendo su profesionalización y el mejor cumplimiento de sus fines en beneficio del conjunto de la sociedad. III. Articular y fortalecer el sector fundacional mediante la promoción del conocimiento mutuo y la colaboración, que permiten la creación de redes, tanto territoriales (consejos autonómicos), como sectoriales (grupos sectoriales).	http://www.fundaciones.org/
21	**Association of Corporate Contributions Professionals (ACCP)**	Red	Estados Unidos	ACCP es una organización de membresía abierta a empresas con ánimo de lucro y a fundaciones empresariales que tienen programas de responsabilidad social. Entidades sin ánimo de lucro no pueden ser miembros. ACCP busca desarrollar líderes que pueden balancear la filantropía con las metas del negocio, mientras se logran impactos sociales positivos. Sus metas se centran alrededor del entrenamiento y la educación, la definición de mejores prácticas, la construcción de relaciones, y los ejercicios de referenciamiento y medición.	http://www.accprof.org/

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
22	**Association of Fundraising Professionals**	Red	Estados Unidos	Esta organización ha inspirado el cambio global y ha apoyado esfuerzos para la consecución de más de un trillón de dólares. Sus cerca de 30 mil miembros individuales y organizacionales han apalancado más de 100 billones de dólares anuales, equivalentes a un tercio de las donaciones filantrópicas en Norteamérica. Esta organización cree que para garantizar la libertad humana y la creatividad social, las personas deben tener el derecho a formar organizaciones de manera libre y voluntaria para alcanzar sus necesidades percibidas, promover causas y conseguir los fondos para apoyar estas actividades. Para garantizar estos derechos, la Association of Fundraising Professionals: - Promueve el desarrollo y crecimiento de profesionales comprometidos con preservar y fortalecer la filantropía, - establece un código de ética y de prácticas profesionales; - requiere que sus miembros se adhieran a un código de ética y de prácticas profesionales; - provee oportunidades de entrenamiento a profesionales en consecución de recursos; - implementa programas que aseguran diversidad cultural y social en la membresía, y liderazgo; - recolecta, investiga, publica y distribuye información histórica, gerencial y técnica sobre filantropía, y sobre consecución de recursos filantrópicos; - promueve el entendimiento general sobre la filantropía, y sobre la consecución de recursos filantrópicos; - realiza actividades para el mantenimiento y el desarrollo de legislación favorable frente a la filantropía; - recluta, organiza y apoya a sus miembros para que alcancen sus objetivos; - promueve la cooperación internacional, la transferencia de conocimiento y la educación para los profesionales en consecución de recursos a nivel mundial; - utiliza los medios necesarios y adecuados para alcanzar sus propósitos, y - provee un programa válido y confiable para la certificación de los profesionales.	http://www.afpnet.org/

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
23	**Centro Mexicano para la Filantropía**	Red	México	El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) es una asociación civil fundada en diciembre de 1988. Es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. Cuenta con permiso del Gobierno de México para recibir donaciones deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país. Como órgano colegiado de autoridad, cuenta con una Asamblea General de Asociados, que está integrada por 341 miembros (182 asociaciones y fundaciones, 31 personas y 128 empresas). Además, al Cemefi están afiliadas 1.116 instituciones de asistencia y promoción, y 13 personas en toda la República Mexicana. También, 18 dependencias gubernamentales e instituciones internacionales son usuarios de estos servicios. De esta forma, la comunidad del Centro Mexicano para la Filantropía está integrada por más de 1.400 miembros. Por las instituciones y personas que lo integran, y por su vinculación con organizaciones nacionales e internacionales, el Cemefi es identificado como una fuente importante de información confiable sobre el sector.	http://www.cemefi.org/
24	**Clinton Global Initiative**	Red	Estados Unidos	La Clinton Global Initiative (CGI), iniciativa de la Clinton Foundation, agrupó a líderes globales para implementar soluciones innovadoras para los problemas globales más urgentes. La reunión anual de la CGI ha logrado aglutinar más de 180 jefes de Estado, 20 laureados con el premio Nobel y cientos de presidentes de empresas, directores de fundaciones y ONG's, importantes filántropos y miembros de empresas de medios de comunicación. A la fecha, los miembros de la comunidad alrededor de la CGI han acordado cerca de 3.200 compromisos para la acción que han mejorado el nivel de vida de más de 430 millones de personas en 180 países del mundo.	https://www.clintonfoundation.org/clinton-global-initiative

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
25	**Committee Encouraging Corporate Philanthropy**	Red	Estados Unidos	El Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP) es una coalición de presidentes de empresas que se unieron alrededor de la creencia de que el mejoramiento de la sociedad es esencial para medir el resultado de los negocios. Actualmente cuenta con más de 150 presidentes de las empresas más grandes del mundo de diferentes industrias. Los ingresos de las compañías participantes suman alrededor de 7 trillones de dólares anuales. Esta es una entidad sin ánimo de lucro que ofrece a las empresas participantes asesorías personalizadas, eventos de relacionamiento, información exclusiva, apoyo en manejo de medios y casos de estudio.	http://cecp.co/
26	**Council on Foundations**	Red	Estados Unidos	El Council on Foundations está conformado por alrededor de 1.600 fundaciones y programas de filantropía empresarial en EE. UU. y el exterior. Su misión es darles oportunidades, liderazgo y herramientas a las organizaciones con fines filantrópicos para expandir, fortalecer y promover la sostenibilidad de sus programas para el bien común.	http://www.cof.org/
27	**Donors Forum**	Red	Estados Unidos	Esta organización es la principal fuente de relacionamiento, educación, información, conocimiento, liderazgo y representación para entidades sin ánimo de lucro y filantrópicas en Illinois. Como asociación cuyos participantes son donantes, entidades sin ánimo de lucro y asesores, sirve a dichos miembros al promover un sector filantrópico y sin ánimo de lucro efectivo e informado.	https://donorsforum.org

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
28	**European Foundation Centre**	Red	Bélgica	Esta organización es una asociación por membresía de fundaciones y donantes corporativos. Actualmente cuenta con más de 200 miembros. Su misión es ser el aliado natural de aquellos que busquen fortalecer el sector filantrópico europeo. Esta organización trabaja en tres líneas principales: - Representar los intereses de las fundaciones; - proveer el espacio y el apoyo para sesiones de relacionamiento; y - generar y compartir conocimiento.	http://www.efc.be/
29	**Foro Iberoamericano de Fundaciones**	Red	España	El Foro Iberoamericano de Fundaciones (FORif) es una plataforma creada por las principales asociaciones de fundaciones iberoamericanas -Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi), Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia (AEF), Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina (GDFE), Grupo de Institutos y Fundaciones Empresariales de Brasil (Gife), RedAmérica y Asociación Española de Fundaciones (AEF)- para compartir conocimiento e impulsar proyectos conjuntos en las áreas de: buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas, e impacto.	http://www.forif.org/
30	**Forum of Regional Associations of Grantmakers**	Red	Estados Unidos	Esta red está compuesta por 33 asociaciones regionales de donantes que aglutinan más de 5.500 organizaciones participantes, convirtiéndola en la red más grande de filantropía en EE. UU. El rol de esta organización consiste en mejorar la efectividad de las fundaciones y expandir su capacidad para promover el bien común. Esto lo logra a través de la promoción de estrategias de reducción de costos para sus asociaciones miembros, mediante la provisión de herramientas y recursos para la incidencia en política pública, y del establecimiento de conexiones y la transferencia de conocimiento a lo largo del sector filantrópico.	https://www.givingforum.org

Anexo 2: Organizaciones relevantes - Enfoque 1
(Donaciones con objetivos sociales)

N.º	Referentes	Categoría	País - Sede	Descripción y aspectos clave	Link
31	**Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina**	Red	Argentina	El Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) es una asociación civil sin ánimo de lucro creada en 1995 por fundaciones donantes de Argentina con el fin de promover y profesionalizar las iniciativas de inversión social privada que buscan fines de bien público, e incentivar el ejercicio de la responsabilidad social en la comunidad. Desde entonces, su labor se encamina a propiciar el mutuo conocimiento entre las entidades donantes, el intercambio de experiencias y la difusión de las iniciativas del sector.	http://www.gdfe.org.ar/
32	**Grupo de Institutos y Fundaciones Empresariales de Brasil**	Red	Brasil	La misión de la organización es mejorar y difundir conceptos y prácticas sobre el uso de recursos privados para el desarrollo del bien común, y tiene como meta contribuir a la promoción del desarrollo sostenible en Brasil, a través del fortalecimiento político-institucional y del apoyo a la actuación estratégica de institutos y fundaciones empresariales, y otras entidades privadas que realizan inversión social voluntaria y sistemática orientada al interés público.	http://www.gife.org.br/
33	**League of Corporate Foundations**	Red	Filipinas	Red de más de 70 fundaciones empresariales y corporaciones que promueven prácticas de responsabilidad social empresarial. La red representa varias décadas de involucramiento del sector privado con el sector público a través de alianzas multisectoriales para promover actividades como el arte y la cultura, la educación, el medioambiente, la salud, el emprendimiento y la investigación.	http://www.lcf.org.ph/
34	**Minnesota Council On Foundations**	Red	Estados Unidos	El Consejo trabaja activamente para expandir y fortalecer una comunidad vibrante y diversa de donantes que de manera individual y colectiva promueven el bien común. Incide en la promoción de la filantropía y en las donaciones éticas y responsables, crea y comparte información para y sobre donantes, y es un catalizador para la filantropía que fomenta conexiones y redes para aumentar su efectividad.	http://www.mcf.org/

Anexo 3: Asuntos por grupos de interés - Enfoque 2
(Mitigación de impactos positivos y negativos)

Aspectos a tener en cuenta por grupo de interés:

Para ayudar a aclarar el tipo de asuntos que pueden ser priorizados por la organización y la forma como pueden ser gestionados, es útil revisar las expectativas más comunes de los grupos de interés (¿qué esperan?) con respecto a la organización, su operación y su cadena de valor. A continuación se exponen necesidades y expectativas recurrentes de algunos grupos de interés que podrían hacer parte de análisis de materialidad.

Accionistas e inversionistas:

Los accionistas e inversionistas de una organización generalmente esperan que esta implemente prácticas que permitan minimizar riesgos frente a la reputación y operación de la empresa, e incrementen su confianza en la continuidad del negocio y en el desempeño del mismo. Entre los aspectos más relevantes para este grupo de interés se cuentan:

- **Prácticas de ética, transparencia y buen gobierno:** definición de principios y valores que orienten la operación del negocio y las relaciones de la organización con sus grupos de interés internos y externos, así como la expedición e implementación de normas de conducta para los colaboradores, códigos anticorrupción y reglamentos para el manejo de conflictos de interés, entre otros. Para más información, remitirse a la norma ISO 26000, a la Guía GRI 4, al Pacto Global o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

- **Protocolo de gestión de riesgos, planes de continuidad del negocio y manejo de crisis:** existencia de un mapa de riesgos que incluya aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes que puedan poner en juego la continuidad de la organización.

- **Envío de información completa y oportuna sobre temas económicos, sociales y ambientales:** existencia de políticas organizacionales para la divulgación de información relevante sobre temas económicos, sociales y ambientales, que pueden incluir la publicación de información en medios de comunicación organizacionales (página web, boletines). Elaboración y envío de informes de gestión, de memorias de sostenibilidad y otros documentos que se consideren relevantes. Para más información sobre qué divulgar y cómo hacerlo, revisar la Guía GRI 4, la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE, o el estándar AA1000.

Empleados:

Los empleados esperan que la organización desarrolle planes y estrategias que favorezcan un ambiente sano, diverso y agradable de trabajo, y que les permitan crecer profesional y personalmente. Entre los aspectos más importantes para este grupo de interés están:

- **Gestión integral del talento humano:** establecimiento de procesos y políticas de bienestar laboral que incluyen, entre otras consideraciones, definiciones para la regulación y orientación de la relación entre el empleado y la empresa, y aspectos relacionados con la promoción del desarrollo profesional y personal de los colaboradores, a través de planes de carrera o planes de capacitación y formación. Para más información, remitirse a la norma ISO 26000, a la Guía GRI 4 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

- **Prácticas contra la discriminación:** establecimiento de principios, valores y procesos que garanticen la diversidad de los trabajadores de la empresa, y la existencia de condiciones equitativas para todos. Esto incluye garantizar salario igual por trabajo igual, y rechazar la consideración de raza, género, orientación sexual, religión, estrato socioeconómico o discapacidad para la contratación, promoción, capacitación y retiro de colaboradores. Para más información, remitirse a la norma SA8000, al Pacto Global, a la Guía GRI 4 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

- **Respeto de los Derechos Humanos (DD. HH.):** establecimiento de procesos y medidas que garanticen la protección de los DD. HH. de los colaboradores, y que sancionen el desarrollo o la complicidad frente a actividades que atenten contra estos. Entre los derechos que deben ser garantizados se encuentran el derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, y el derecho a fundar sindicatos y a asociarse. Entre las actividades que atentan contra los DD. HH. en el ámbito laboral se incluyen la promoción e implementación de trabajo infantil y de trabajo forzado, además de prácticas de abuso y discriminación. Para más información, remitirse a la norma SA8000, a la norma ISO 26000, al Pacto Global, a la Guía GRI 4 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

- **Salud y seguridad en el trabajo:** definición de políticas o estándares para la identificación y evaluación de riesgos relacionados con el desempeño de las funciones para las cuales el colaborador ha sido convocado a la organización, el ambiente en el que las desarrolla, y la implementación de acciones preventivas y protocolos de atención de accidentes o incidentes laborales, problemas sanitarios y otros eventos. Para más información, remitirse a la Certificación OHSAS 18001, a la Norma SA8000, a la norma ISO 26000 o a la Guía GRI 4.

Clientes y consumidores:

Los clientes y consumidores esperan que la organización tenga en cuenta y mitigue todos los posibles impactos negativos de sus productos y servicios a nivel de salud pública. Esperan, además, transparencia, garantizando que la comunicación y publicidad de la empresa sean veraces y se alejen de prácticas engañosas. De igual manera, los clientes y consumidores son exigentes frente a la confiabilidad de los productos y servicios, y esperan que se cumplan los acuerdos pactados a nivel de calidad y precio. Adicionalmente, las empresas deben atender oportunamente las peticiones, quejas y reclamos de estos actores de interés, pues ellos esperan que se mejore y adapte la oferta de productos y servicios a sus necesidades, y que se promuevan

prácticas de innovación y mejoramiento continuo a partir de su retroalimentación. Para más información, remitirse a la Guía GRI 4 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

Aliados en la cadena de valor (proveedores, distribuidores, agentes comerciales, etc.):

Los aliados de la cadena de valor esperan que la empresa les garantice una relación mutuamente beneficiosa que promueva el fortalecimiento de su organización y la eficiencia en su operación.

- **Estabilidad comercial:** establecimiento de relaciones de largo plazo a través de las cuales haya claridad sobre los volúmenes, precios, márgenes de rentabilidad, calidades y demás condiciones.

- **Confidencialidad y prácticas éticas:** aseguramiento de estricta confidencialidad sobre la información comercial (por ejemplo, no compartirla con otros aliados en la cadena de valor ni con la competencia) y promoción de prácticas que eviten conflictos de interés e incidentes de corrupción.

- **Evaluaciones y auditorías:** definición de criterios para evaluar la generación de impactos sociales y ambientales, y calificar la gestión de tales impactos para la vinculación de nuevos aliados o la continuidad de las relaciones vigentes. Para más información, remitirse a la Guía GRI 4 o a la norma ISO 26000.

- **Formación, fortalecimiento y transferencia de conocimiento en temas sociales, ambientales y económicos:** establecimiento de espacios de construcción de capacidades institucionales, formación de capital humano y transferencia de conocimientos, con el fin de incentivar una mejor gestión de los impactos sociales, ambientales y económicos, y una más eficiente y eficaz operación de su negocio. Para más información, remitirse a la Guía GRI 4 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

Comunidades:

Las comunidades suelen esperar que la instalación de la operación de una empresa en su región resulte en oportunidades para potenciar su desarrollo personal, profesional y comunitario, y que se mitiguen todos los riesgos a nivel económico, social y ambiental.

- **Generación de empleo local:** establecimiento de políticas de contratación que favorezcan a la población que vive en zonas aledañas a la operación de la empresa, o de políticas que promuevan o incentiven la contratación de dicha población por parte de aliados de la cadena de valor. Para más información, remitirse a la Guía GRI 4 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

    - Este aspecto también puede relacionarse con la generación de empleo a través de la creación de nuevos negocios. Para más información, remitirse al Enfoque 3.

- **Respeto de los DD. HH.:** establecimiento de procesos y medidas que garanticen la protección de los DD. HH. de las comunidades, y que sancionen el desarrollo de actividades o la complicidad con el desarrollo de acciones que atenten contra estos. Para más información, remitirse al Pacto Global, a la norma ISO 26000, a la Guía GRI 4 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

- **Inversión social:** establecimiento de prácticas y procesos que promuevan el desarrollo local a través de donaciones o aportes voluntarios. Para más información, remitirse al Enfoque 1, a la Guía GRI 4, a la norma ISO 26000 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

- **Relacionamiento:** diseño de una estrategia de relacionamiento que permita la participación de las comunidades en temas que les competen, en concordancia con la clasificación de estas en el ejercicio de priorización de grupos de interés. Para más información, consulte la norma ISO 26000.

- **Mitigación de impactos sociales y ambientales:** diseño de una estrategia de gestión de impactos sociales y ambientales que redunde en beneficios y en la mitigación de impactos negativos para las comunidades.

- **Empleo inclusivo:** ejecución de proyectos para favorecer la contratación formal de población vulnerable, con componentes de formación y acompañamiento a los beneficiarios.

Autoridades:

Las autoridades esperan el cumplimiento de los marcos regulatorios nacionales que apliquen a las actividades desarrolladas por la organización en las dimensiones social, económica y ambiental.

- **Cumplimiento de la ley:** como mínimo la organización deberá obedecer los deberes y obligaciones establecidos en leyes, decretos, resoluciones y otros documentos regulatorios nacionales, regionales y locales, que sean generales para todas las personas jurídicas o específicas para las actividades misionales, o no misionales, que desarrolla. Para más información, identificar y remitirse a las normas que le apliquen.

- **Pago de impuestos:** como mínimo la organización deberá pagar todos los impuestos que le aplican como empresa, y aquellos relacionados con el desempeño de sus actividades misionales; además, deberá evitar la búsqueda o aceptación de exenciones tributarias no contempladas en los marcos regulatorios nacionales. Para más información, identificar y remitirse al marco regulatorio tributario que le aplique.

- **Relacionamiento:** como mínimo la organización debe cumplir con las exigencias de rendición de cuentas y remisión de información establecidas por los entes de control y vigilancia que le apliquen; según la priorización de los grupos de interés, establecer mecanismos de relacionamiento adicionales. Para más información, remitirse las normas que le apliquen.

Aspectos a tener en cuenta frente a la protección del medioambiente:

Con respecto al medioambiente, se espera que la organización estructure políticas y procesos que le permitan manejar integralmente los impactos negativos generados por su operación, que mitigue los riesgos asociados, y que fortalezca actividades que incrementen la eficiencia en el uso de recursos naturales.

- **Energía:** establecimiento de prácticas y procesos que permitan incrementar la eficiencia en el consumo de energía, desincentiven o disminuyan el uso de fuentes de energía no renovables, o promuevan el uso de fuentes de energía alternativas y renovables. Para más información, remitirse al Pacto Global, a la Guía GRI 4, al *CarbonDisclosure Project* o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

- **Agua:** establecimiento de prácticas y procesos que permitan incrementar la eficiencia en el consumo de agua, mitiguen los impactos negativos generados por la captación de fuentes de agua, y promuevan su reciclaje y reutilización. Para más información, remitirse al Pacto Global o a la Guía GRI 4.

- **Efluentes y residuos:** establecimiento de prácticas y procesos que permitan mejorar la calidad del agua vertida por la organización o la reducción de su volumen, reducir la cantidad de residuos generados, promover el reciclaje y la reutilización de estos materiales, y reducir los derrames de aceites, combustibles y sustancias químicas. Para más información, remitirse al Pacto Global o a la Guía GRI 4.

- **Emisiones:** establecimiento de prácticas y procesos que permitan controlar o reducir el volumen de las emisiones de gases de efecto invernadero y otras emisiones atmosféricas, así como reducir, y eventualmente desaparecer, las emisiones de sustancias que agotan el ozono. Para más información, remitirse al Pacto Global, los indicadores del *CarbonDisclosure Project,* los principios del *Greenhouse Gas Protocol*, la Guía GRI 4 o la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

- **Biodiversidad:** establecimiento de prácticas y procesos que permitan proteger la biodiversidad de fauna y flora que habita en territorios propios de la organización o que se ven impactados por la misma; también, prevenir y restaurar los daños de los ecosistemas donde opera. Para más información, remitirse al Pacto Global, a la Guía GRI 4, a la norma ISO 26000 o a la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
1	**Certificado en Responsabilidad Social Empresarial**	Certificación	Corporación Fenalco Solidario	* Es un distintivo gráfico para empresas. * Para obtener el certificado, la compañía debe realizar una autoevaluación con la herramienta DiagnosticaRSE y remitir a la Corporación Fenalco Solidario sus respuestas junto con otros documentos requeridos. * A través de DiagnosticaRSE se evalúa la gestión de impactos ambientales y sociales, y el relacionamiento y comunicación con grupos de interés.	Sí	Nacional	Multisector	http://www.fenalcosolidario.com/quienes_somos.php#skin1-top-basic_display
2	**EO100**	Certificación	Equitable Origin LLC	* Es un estándar para la exploración y producción de petróleo y gas que permite la certificación de prácticas extractivas responsables. Establece principios, indicadores y metas de desempeño mínimas sobre evaluación y gestión de impactos sociales y ambientales. * La certificación es otorgada a sitios específicos y no a compañías en su totalidad, es decir, certifica que un sitio específico donde se produce gas o petróleo alcanzó un nivel óptimo de desempeño según el estándar EO100. * También provee distintivos gráficos para identificación por el cliente final.	Sí	Internacional	Extractiva (gas y petróleo)	http://www.equitableorigin.com/inicio/
3	**FSC**	Certificación	Forest Stewardship Council	* Es un sistema de acreditación y certificación de productos y servicios forestales.	Sí	Internacional	Forestal Maderero Producción de empaques	https://us.fsc.org/

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
4	**ISO14001**	Certificación	Organización Internacional de Estandarización (ISO)	* Es una norma que permite la certificación de empresas con gestión de impactos ambientales. * Plantea criterios para la creación e implementación de un plan de manejo ambiental. * Existe una guía para la aplicación de los criterios planteados por parte de pymes.	Sí	Internacional	Multisector	http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm
5	**LEED**	Certificación	US Green Building Council	* Es un sistema de certificación de edificios sostenibles. Para recibir la certificación LEED, los proyectos de construcción de edificios deben cumplir con prerrequisitos y ganar puntos para alcanzar ciertos niveles de certificación.	Sí	Internacional	Construcción	http://www.usgbc.org/leed
6	**OHSAS18001**	Certificación	British Standards Institution (BSI)	* Es una norma que permite la certificación de empresas con gestión de seguridad y salud ocupacional. Establece los requisitos mínimos para el manejo de riesgos en seguridad y salud ocupacional, y orienta a la empresa en la identificación y evaluación de dichos riesgos. La aplicación de la norma promueve la implementación de prácticas proactivas y preventivas en el sitio de trabajo.	Sí	Internacional	Multisector	http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/
7	**B Lab**	Certificación	B Corporation	* Organización sin ánimo de lucro que certifica a aquellas compañías que cumplen con estándares rigurosos en términos sociales, ambientales y de transparencia como B Corps.	No	Internacional	Multisector	http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/why-b-corps-matter

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
8	**AA1000**	Estándar o norma	AccountAbility	* Es una serie de estándares diseñados para guiar el relacionamiento con grupos de interés y la evaluación del cumplimiento o adherencia a los principios expuestos.	Sí	Internacional	Multisector	http://www.accountability.org/standards/
9	**ISO26000**	Estándar o norma	Organización Internacional de Estandarización (ISO)	* Es un conjunto de principios y orientaciones para el reconocimiento de impactos en su gestión y para el relacionamiento con grupos de interés. * No es certificable.	No	Internacional	Multisector	http://www.iso.org/iso/es/home/standards/iso26000.htm
10	**Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social**	Estándar o norma	Corporación Financiera Internacional (IFC) - Banco Mundial	* Es un conjunto de condiciones mínimas para la gestión de impactos y mitigación de riesgos que deben cumplir los clientes de IFC durante la financiación que esta entidad les provea.	Sí	Internacional	Multisector	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a-5b586a908b-9f8969adcc27/PS_Spanish_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES
11	**SA8000**	Estándar o norma	Social Accountability International (SAI)	* Es un conjunto de condiciones mínimas para el trabajador de la compañía y recomendaciones de conducta ética en materia laboral. * Es certificable.	Sí	Internacional	Multisector	http://sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
12	**SASB**	Estándar o norma	Sustainability Accounting Standards Board	* Es un estándar que define lineamientos para que organizaciones públicas declaren información material para inversionistas.	No	Internacional	Multisector - en este momento se encuentran avances con respecto a: *Salud *Financiero *Tecnología y Comunicaciones *Recursos no renovables *Transporte *Servicios	http://www.sasb.org/
13	**GRI**	Guía	Global Reporting Initiative	* Es un conjunto de principios y contenidos básicos para el reporte sobre la gestión de impactos, y manual de implementación para la preparación de dicho reporte. * Existe una adaptación de esta guía para diferentes sectores y para pymes.	Sí	Internacional	Multisector	https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx
14	**Guía para empresas multinacionales**	Guía	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocre)	* Es un conjunto de principios y recomendaciones para la conducta corporativa. * Los gobiernos se adhieren a esta guía y garantizan su promoción. * Existen puntos de contacto nacional que asesoran a las empresas en la implementación de la guía.	Sí	Internacional	Multisector	http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf
15	***Metodología SPIR (Situation, Problem, Implication, Response)***	Guía	Persona natural- Dra. Wendy Stubbs, Monash Unversity	* Es un conjunto de principios y recomendaciones para la conducta corporativa. * Los gobiernos se adhieren a esta guía y garantizan su promoción. * Existen puntos de contacto nacional que asesoran a las empresas en la implementación de la guía.	Sí	Internacional	Multisector	http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
16	**Carbon Disclosure Project**	Indicadores	Carbon Disclosure Project (CDP)	* Es una serie de encuestas para la autoevaluación de la compañía en gestión de impactos y riesgos ambientales. Las encuestas diligenciadas son remitidas al CDP para su procesamiento, uso y análisis. * El CDP publica los resultados de las compañías, si estas lo acuerdan. La información disponible en el CDP sirve como herramienta para la toma de decisiones de inversión.	Sí	Internacional	Multisector	https://www.cdp.net/en-US/Respond/Pages/overview.aspx
17	**Ethos**	Indicadores	Instituto Ethos	* Es una herramientas para autoevaluación del desempeño en la gestión de impactos sociales y ambientales. * Los indicadores están enmarcados en las distintas etapas de evolución que puede tener una empresa en su gestión de impactos. * Existe una adaptación de estos indicadores para su aplicación por micro y pequeñas empresas.	No	Internacional	Multisector	http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
18	**GRESB Survey**	Indicadores	Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB BV)	* Es una serie de indicadores de desempeño en gestión de impactos ambientales, principalmente, aunque también incluye indicadores sobre la gestión de impactos sociales, gobierno corporativo y relacionamiento con grupos de interés. Los indicadores se construyen con base en una encuesta anual realizada a compañías y fondos privados que voluntariamente aceptan participar en la encuesta. * Es una herramienta para inversionistas que quieran tomar decisiones de inversión con base en consideraciones sobre sostenibilidad.	Sí	Internacional	Inmobiliario	https://www.gresb.com/

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
19	**Dow Jones Sustainability Index**	Índice	RobecoSAM	* Es un índice construido a través de encuestas y evaluaciones a compañías. * Identifica el 10% superior de las 2.500 organizaciones más grandes en el S&P Global BMI según las dimensiones analizadas. * Es una guía para inversionistas que quieran incluir en su portafolio empresas con buena calificación en su gestión de impactos a nivel económico, social, ambiental y de buen gobierno.	Sí	Internacional	Multisector	http://www.sustainability-indices.com/
20	**FTSE4good**	Índice	FTSE	* Es un índice que mide el desempeño de compañías en su gestión de impactos económicos, sociales y ambientales. * Sirve como herramienta para los inversionistas que buscan diversificar sus portafolios con empresas líderes en esta gestión.	Sí	Internacional	Se excluyen: *tabaco *armas *relacionadas con armas (municiones, minas antipersonales, armas químicas o biológicas, etc.)	http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good
21	**Global 100**	Índice	Corporate Knights Capital	* Es un índice construido a través de la evaluación de compañías en 12 indicadores de desempeño en manejo ambiental, condiciones laborales, capacidad de innovación, pago de impuestos y liderazgo. * Sirve como una guía para inversionistas que quieran diversificar su portafolio invirtiendo en compañías sostenibles.	No	Internacional	Multisector	http://www.corporateknights.com/reports/2015-global-100/
22	**ISE**	Índice	Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA)	* Sirve como guía para la inversión en compañías con buen desempeño en la gestión de sus impactos.	Sí	Regional	Multisector	http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Idioma=en-us

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
23	**MSCI ESG Index**	Índice	Morgan Stanley Capital International (MSCI)	* Es un conjunto de índices que reflejan el comportamiento en gestión de impactos de compañías que cotizan en bolsa.	No	Internacional	Se excluyen: *alcohol *tabaco *apuestas *armas *energía nuclear *entretenimiento de adultos *organismos genéticamente modificados	http://www.msci.com/products/indexes/esg/sustainability/
24	**Merco Responsables**	Índice	Universidad Complutense de Madrid y Centro Nacional de Consultoría	* Es una herramienta de medición de la reputación corporativa en términos sociales, ambientales y de buen gobierno de la organización.	No	Nacional	Multisector	http://www.merco.info/en/countries/6/rankings/7#
25	**Equator Principles**	Principios o lineamientos	Equator Principles Association (EP)	* Es un marco de referencia para la determinación, evaluación y manejo de riesgos sociales y ambientales en proyectos financiados o recomendados por la compañía. * Los diez principios planteados se aplican a cuatro productos financieros: servicios de asesoramiento financiero de proyectos, financiación de proyectos, préstamos corporativos vinculados a proyectos y préstamos puente. * La adopción de los principios es voluntaria. Una vez la empresa decide adoptar los principios, se compromete a pagar una cuota anual y a cumplir con las condiciones para recibir la membresía a la Asociación.	Sí	Internacional	Financiero	http://www.equator-principles.com/

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
26	**Greenhouse Protocol**	Principios o lineamientos	World Resources Institute - World Business Council for Sustainable Development	* Es una iniciativa para la medición, la gestión y el reporte de emisiones de gases efecto invernadero y sus impactos.	No	Internacional	Multisector	http://www.ghgprotocol.org/standards/corporate-standard
27	**Pacto Global**	Principios o lineamientos	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	* Son diez principios para orientar e incentivar la gestión de impactos sociales y ambientales en empresas y otras organizaciones. * Los principios planteados se derivan de declaraciones y convenciones acordadas en el Sistema de las Naciones Unidas, y se enmarcan en cuatro enfoques: derechos humanos, condiciones de trabajo, medioambiente y anticorrupción. * Comprometerse con los diez principios proclamados en el Pacto Global es una decisión voluntaria de la organización. * Existen redes locales para facilitar la adhesión e implementación de los principios en diferentes países.	Sí	Internacional	Multisector	https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html
28	**PRI (Principios de Inversión Responsable)**	Principios o lineamientos	Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEPFI)	* Es una iniciativa desarrollada por una red de inversionistas que trabajan en conjunto para proponer y poner en práctica los Seis Principios de la Inversión Responsable. * Los principios planteados promueven el análisis del desempeño corporativo en materia social, ambiental y de buen gobierno para la toma de decisiones de inversión, así como la inclusión de reportes de gestión de impactos sociales y ambientales por parte de las organizaciones que reciben recursos de inversión.	No	Internacional	Financiero	http://www.unpri.org/

Anexo 4: Índices, estándares y organizaciones relevantes - Enfoque 2

(Mitigación de impactos positivos y negativos)

N.°	Nombre	Categoría	Entidad productora	Descripción y aspectos clave	Verificación	Alcance	Sector o industria	Link
29	**UNEP Finance Initiative**	Principios o lineamientos	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) - Sector Financiero	* Es una iniciativa global que establece principios y estándares para la prestación de servicios financieros, facilita el involucramiento con grupos de interés, y permite el fortalecimiento institucional de las organizaciones miembro, el intercambio de mejores prácticas entre ellas y el acceso a información sobre sostenibilidad. * Adherirse a los principios de la iniciativa supone un compromiso con la sostenibilidad, el manejo de riesgos sociales y ambientales, y la garantía de comunicación y transparencia hacia los grupos de interés.	Sí	Internacional	Financiero	http://www.unepfi.org/
30	**Wolfsberg Principles**	Principios o lineamientos	Wolfsberg Group of International Financial Institutions	* Es una serie de principios y estándares que promueve la prevención de lavado de activos, de financiación a organizaciones terroristas, de corrupción en los servicios prestados, y que orienta la prestación de servicios financieros responsables.	No	Internacional	Financiero	http://www.wolfsberg-principles.com/
31	**Protocolo verde**	Principios o lineamientos	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - Asobancaria	* Es un acuerdo para promover la incorporación e implementación de políticas y prácticas responsables con el medioambiente en el sector financiero.	No	Nacional	Financiero	http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/responsabilidad_social/protocolo_verde/

Anexo 5: Organizaciones relevantes - Enfoque 3

(Creación de nuevos negocios de alto impacto social positivo)

Referentes	Categoría	Descripción y aspectos clave	Operación en Colombia (oficinas, inversión u operación)	Link
Shared Value Initiative	Red	Comunidad creada en Estados Unidos para avanzar en la implementación de estrategias de valor compartido en empresas líderes, organizaciones gubernamentales, y entidades sin ánimo de lucro. Busca que las organizaciones y personas interesadas en temas relacionados con la creación de valor compartido tengan acceso a las mejores prácticas a nivel mundial, y a conocimiento de vanguardia en temas que combinan el impacto social con el crecimiento y la competitividad de los negocios.	Cuenta con aliados en Colombia	https://www.sharedvalue.org
Business Fights Poverty	Red	Organización enfocada en conectar diversas iniciativas que buscan combatir la pobreza desde la operación de negocios. Busca además proveerles las herramientas que requieren para lograr su misión, y compartir el conocimiento y la experiencia de líderes a nivel mundial en temas relacionados.	No	http://latamhub.businessfightspoverty.org/
Global Investing Network	Red	Comunidad de inversionistas de impacto, tanto dueños del capital como aquellos que lo administran.	No	http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/network/members/index.html
Sankalp	Red	Foro realizado normalmente en India, enfocado en generar espacios de diálogo entre emprendedores, inversionistas de impacto, corporaciones y gobiernos en países en vía de desarrollo para romper paradigmas y promover esquemas de desarrollo inclusivos.	No	http://www.sankalpforum.com/about/
Unreasonable Institute	Red	Instituto proveniente de los Estados Unidos enfocado en identificar emprendedores con alto impacto social para darles acceso a fuentes de financiamiento, mentoría y posibles socios que les permitan aumentar su impacto social.	No	http://unreasonableinstitute.org/

Anexo 5: Organizaciones relevantes - Enfoque 3

(Creación de nuevos negocios de alto impacto social positivo)

Referentes	Categoría	Descripción y aspectos clave	Operación en Colombia (oficinas, inversión u operación)	Link
Ashoka	Red	Red global de emprendedores sociales innovadores, apoya los emprendimientos con alto potencial de impacto social a través de ayuda financiera y acceso a redes.	Sí	http://colombia.ashoka.org/
Endeavor	Red	Movimiento global con origen en Estados Unidos que cataliza el crecimiento económico a largo plazo seleccionando, impulsando y siendo mentores de los mejores emprendedores de alto impacto.	Sí	http://www.endeavor.org.co/modelo-endeavor/%C2%BFque-es/
Monitor	Red	Organización con origen en Estados Unidos, perteneciente a la firma Deloitte Consulting, enfocada en el trabajo con organizaciones del sector social e instituciones con modelos de intervención social innovadores para el despliegue de herramientas y prácticas que generen progreso frente a problemáticas de interés público relevantes.	No	http://monitorinstitute.com
Ventures	Red	Corporación Colombiana enfocada en promover la creación y el crecimiento de proyectos empresariales sostenibles a través de la atracción de capital, la promoción de la cultura de emprendimiento y la articulación de los sectores público, social y privado con el objetivo de fortalecer el ecosistema emprendedor.	Sí	http://www.ventures.com.co/
Rockefeller Foundation	Fundación inversionista	Fundación con origen en Estados Unidos que financia, acompaña y hace seguimiento a proyectos sociales y ambientales que se conectan entre sí, generando sinergias y un mayor impacto en diferentes regiones del mundo.	No	http://www.rockefellerfoundation.org/about-us
Yunus Social Business	Fundación inversionista	Organización sin ánimo de lucro enfocada en dar préstamos de largo plazo, a tasas inferiores a las del mercado, a emprendimientos y organizaciones sin fines de lucro que contribuyan a la solución de problemáticas sociales.	Sí	http://www.yunussb.com/how/

Anexo 5: Organizaciones relevantes - Enfoque 3

(Creación de nuevos negocios de alto impacto social positivo)

Referentes	Categoría	Descripción y aspectos clave	Operación en Colombia (oficinas, inversión u operación)	Link
Eleos Foundation	Fundación inversionista	Fundación proveniente de Estados Unidos enfocada en hacer inversiones de capital semilla en emprendimientos con potencial para generar un impacto social positivo, y en dar acompañamiento y acceso a redes a los emprendedores.	Sí	http://www.theeleosfoundation.com/
Fundación Bolívar Davivienda	Fundación inversionista	Fundación Colombiana que apoya temas de emprendimiento, formación, arte, voluntariado, protección de la primera infancia, donaciones y estímulos al buen ejercicio periodístico.	Sí	https://www.fundacionbolivardavivienda.org
IC Fundación	Fundación inversionista	Fundación colombiana cuyo trabajo se enfoca en apoyar procesos de negocios inclusivos en etapa de crecimiento por medio de recursos reembolsables. Así buscan contribuir a la consolidación, fortalecimiento y expansión de los modelos de negocios de grupos organizados de emprendedores que atiendan población vulnerable.	Sí	http://icfundacion.org/web/
Root Capital	Fundación inversionista	Fondo de inversión social sin ánimo de lucro, con origen en Estados Unidos, que hace préstamos de capital, entrenamientos financieros y fortalece redes de contactos para pequeños emprendimientos agrícolas en una etapa de crecimiento.	Sí	http://www.rootcapital.org/
Venture Lab - Acción	Fundación inversionista	Venture Lab es una organización mundial sin fines de lucro que provee capital semilla y apoyo a nuevas empresas innovadoras en materia de inclusión financiera, alentando la experimentación y los modelos comerciales que aumenten el acceso a servicios financieros en todo el mundo para quienes viven en la pobreza.	Sí	https://www.accion.org/es/venturelab
Halloran Philanthropies	Fundación inversionista	Organización sin fines de lucro proveniente de Estados Unidos cuyo fin es innovar, inspirar y acelerar intervenciones que promueven el bienestar de los seres humanos a través de financiación, mentoría y facilitación para crear empresas sociales sostenibles.	Sí	http://www.halloranphilanthropies.org/

Anexo 5: Organizaciones relevantes - Enfoque 3

(Creación de nuevos negocios de alto impacto social positivo)

Referentes	Categoría	Descripción y aspectos clave	Operación en Colombia (oficinas, inversión u operación)	Link
Frontier Investments Group - Acción	Fundación inversionista	Frontier Investments Group es un fondo de capital de riesgo que invierte capital y conocimientos técnicos en empresas con modelos comerciales novedosos, conocidos en la industria como "disruptivos", que tienen el potencial de aumentar la eficiencia, el alcance y la extensión de los productos y servicios para personas de todo el mundo que viven en la pobreza.	Sí	https://www.accion.org/es/frontier
Skoll Foundation	Fundación inversionista	Fundación proveniente de Estados Unidos enfocada en apoyar emprendimientos que contribuyan a la solución de problemáticas sociales a través de la inversión de recursos financieros, donaciones o préstamos.	No	http://www.skollfoundation.org/about/
Echoing Green	Fundación inversionista	Entidad sin ánimo de lucro proveniente de la firma General Atlantic en los Estados Unidos, enfocada en proveer capital semilla para emprendedores sociales.	No	http://www.echoinggreen.org/
Venture South Colombia	Fondo de inversión	Compañía originaria de Estados Unidos, enfocada en préstamos a segmentos del mercado desatendidos, sin entrar en el mercado de microcrédito.	Sí	http://www.venturesouth.net/?page_id=223
Impact Finance Fund	Fondo de inversión	Compañía Suiza especializada en financiamiento de empresas u organizaciones que impacten de manera positiva a segmentos de la población normalmente desatendidos.	Sí	http://www.impact-finance-fund.com/en/iff-home
Elevar Equity	Fondo de inversión	Compañía proveniente de los Estados Unidos enfocada en hacer inversiones en organizaciones trabajando alrededor de problemáticas sociales similares pero desconectadas entre sí, con el fin de potenciar el trabajo que hacen a través de la inversión y la creación de redes.	Operación en Colombia	http://elevarequity.com/
responsAbility Investments AG	Fondo de inversión	Compañía Suiza especializada en la gestión de activos enfocada en sectores relacionados con el desarrollo en economías emergentes. Los sectores en que se especializa son: financiero, agricultura, salud, educación y energía.	Sí	http://www.responsability.com/funding/en/302/Investments-AG.htm

Anexo 5: Organizaciones relevantes - Enfoque 3

(Creación de nuevos negocios de alto impacto social positivo)

Referentes	Categoría	Descripción y aspectos clave	Operación en Colombia (oficinas, inversión u operación)	Link
Grassroots Business Fund	Fondo de inversión	Fondo de inversión originario de Estados Unidos, enfocado en invertir en empresas en mercados emergentes para promover el desarrollo económico y mejorar las condiciones de vida.	Sí	http://www.gbfund.org/
Incofin IM	Fondo de inversión	Compañía Belga enfocada en asesorar fondos de inversiones e instituciones de microfinanzas en países en desarrollo.	Sí	https://www.incofin.com/es/home
Bamboo Finance	Fondo de inversión	Fondo de capital privado Suizo especializado en inversiones en empresas que benefician comunidades de bajos ingresos en mercados emergentes.	Sí	http://www.bamboofinance.com/
LGT Venture Philanthropy	Fondo de inversión	Fondo de inversión de impacto proveniente de Liechtenstein que apoya organizaciones que generan impacto ambiental y social positivo, a través de capital financiero, intelectual y social.	Sí	http://www.lgtvp.com/
Acumen	Fundación inversionista	Organización sin ánimo de lucro proveniente de Estados Unidos enfocada en la recolección de fondos a través de donaciones para hacer inversiones en compañías en una etapa de desarrollo temprana que provean de forma sostenible acceso a mercados agrícolas, educación de calidad, energía limpia, servicios de salud, hogares formales, y agua potable para consumidores de bajos ingresos.	Sí	http://acumen.org/investments/investment-model-2/
Adobe capital	Fondo de inversión	Adobe Capital es un fondo de inversión de impacto de triple resultado mexicano enfocado en impulsar el crecimiento de empresas con impacto social y ambiental con modelos innovadores, rentables y escalables. Brinda financiamiento y apoyo estratégico para el desarrollo de casos de éxito.	No	http://nvgroup.org/adobecapital/
Bridges Ventures	Fondo de inversión	Fondo de inversión inglés dedicado a realizar inversiones de impacto que buscan abordar objetivos sociales y/o ambientales, mientras generan retornos financieros para los inversionistas.	No	http://www.bridgesventures.com/

Anexo 5: Organizaciones relevantes - Enfoque 3

(Creación de nuevos negocios de alto impacto social positivo)

Referentes	Categoría	Descripción y aspectos clave	Operación en Colombia (oficinas, inversión u operación)	Link
Core Innovation Capital	Fondo de inversión	Fondo de capital proveniente de Estados Unidos enfocado en la inversión en compañías que proveen servicios financieros que mejoran de manera significativa la calidad de vida de personas de bajos ingresos.	No	http://corevc.com/
Beyond Capital Fund	Fondo de inversión	Fondo de capital que recibe donaciones y las invierte en negocios financieramente sostenibles que trabajan por mejorar la vida de personas que viven en condiciones de pobreza extrema en India y África. Los retornos sobre la inversión son reinvertidos en otros negocios que generen un impacto social positivo.	No	http://www.beyondcapitalfund.org/
Equitas Ventures	Fondo de inversión	Fondo argentino fundado para crear y administrar instrumentos y proyectos que contribuyan a potenciar y financiar empresas argentinas con impacto en el desarrollo sostenible.	No	http://equitasventures.com/index2.html
Good Capital	Fondo de inversión	Compañía originaria de Estados Unidos que invierte en empresas con y sin ánimo de lucro que tengan un alto potencial de retorno tanto financiero como social. Buscan liderar cambios sociales a través de las fuerzas de mercado.	No	http://goodcap.org/
Ignia	Fondo de inversión	Fondo de inversión mexicano que financia y apoya la expansión de empresas sociales que impactan de forma positiva la base de la pirámide.	No	http://www.ignia.com.mx/bop/
Investing for Good	Fondo de inversión	Organización enfocada en la intermediación de inversión y consultoría. En cuanto a las inversiones, se basan en la premisa de que toda inversión debe estar alineada con los valores del inversionista, de manera que cree oportunidades para la generación de impactos sociales positivos. Para lograr esto, enfocan sus inversiones basándose en criterios de confianza, retorno financiero y medición del impacto social.	No	http://www.investingforgood.co.uk/

Anexo 5: Organizaciones relevantes - Enfoque 3

(Creación de nuevos negocios de alto impacto social positivo)

Referentes	Categoría	Descripción y aspectos clave	Operación en Colombia (oficinas, inversión u operación)	Link
Alpha Mundi	Fondo de inversión	Entidad comercial suiza enfocada exclusivamente en inversión de impacto. Sus inversiones están dirigidas a iniciativas rentables y escalables que trabajen en microfinanzas, educación, agricultura o energía renovable.	No	http://www.alphamundi.ch/
Ennovent	Fondo de inversión	Fondo de inversión especializado en inversión de impacto. Invierte en compañías que generen un impacto social o ambiental positivo cuyos productos o servicios estén posicionados.	No	http://quadia.ch/
PhiTrust	Fondo de inversión	Organización francesa enfocada en hacer inversiones en emprendimientos y empresas cotizantes y no cotizantes en bolsa, que generen impacto social y ambiental positivos en su entorno.	No	http://www.phitrust.com/?lg=US
Inversor	Fondo de inversión	Fondo de inversión colombiano que actúa como vehículo de financiación para apalancar planes de crecimiento en diversos sectores de la economía, buscando maximizar la rentabilidad para sus inversionistas mientras genera un impacto social y ambiental significativo y sostenible.	Sí	http://www.inversor.org.co/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=101
USAID	Organismo internacional	Agencia de cooperación internacional del gobierno de los Estados Unidos.	Sí	http://www.usaid.gov/who-we-are
Fomin	Organismo internacional	Fondo multilateral de inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, que apoya el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe a través del fomento a la inversión privada y la promoción del desarrollo del sector privado.	Sí	http://www.fomin.org/es-es/portada/acercade/misi%C3%B3n.aspx
Frontier Markets Initiative - Cornell University	Academia	Centro de investigación aplicada de la Universidad de Cornell, Estados Unidos, cuyo fin es construir corporaciones y emprendedores en capacidad de servir segmentos de la población normalmente desatendidos a través de la operación de sus negocios.	No	http://eship.cornell.edu/frontier-markets-initiative/#.

Anexo 5: Organizaciones relevantes - Enfoque 3

(Creación de nuevos negocios de alto impacto social positivo)

Referentes	Categoría	Descripción y aspectos clave	Operación en Colombia (oficinas, inversión u operación)	Link
Stanford Social Innovation Review	Academia	Publicación de la Universidad de Stanford, Estados Unidos, que genera y transmite conocimiento en temas relacionados con innovación social.	No	http://www.ssireview.org/
Social Enterprise Initiative - Harvard	Academia	Iniciativa dentro de la Universidad de Harvard, Estados Unidos, para formar líderes a través de la interacción con el sector sin ánimo de lucro, el empresariado y el gobierno para compartir conocimiento, herramientas y recursos.	No	http://www.hbs.edu/socialenterprise/about/