



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

TÍTULO
**LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR EMPRESARIAL: EL
CASO DE ISA INTERCOLOMBIA**

POR:
CAMILO TRUJILLO SARMIENTO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE POLITÓLOGO
MODALIDAD PRÁCTICA**

ASESOR: CARLOS DAVID LÓPEZ NORIEGA

**PROGRAMA DE CIENCIA POLÍTICA
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
MEDELLÍN
2019**

TÍTULO

LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR EMPRESARIAL: EL CASO DE ISA INTERCOLOMBIA

RESUMEN

El presente informe sistematiza la práctica académica realizada por el estudiante de ciencia política, Camilo Trujillo, entre enero 22 y julio 22 del año 2018. El proyecto estuvo enfocado en el proceso de gestión de la sostenibilidad en ISA INTERCOLOMBIA, a partir de actividades asociadas a la construcción de la materialidad y el reporte integrado de gestión. A través de este documento se construye una memoria de práctica que busca generar mayor ilustración sobre la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial y presentar elementos de reflexión sobre el perfil y los aportes del politólogo para el proceso. Como resultado de la reconstrucción de la práctica y la interpretación crítica de la sistematización, se generan recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión de la sostenibilidad en la compañía y se desarrolla la pertinencia de las capacidades del politólogo para desempeñar dicha labor.

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, Politólogo, ISA INTERCOLOMBIA, Reporte Integrado de Gestión, Grupos de Interés, Análisis de Entorno.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESARROLLO DE LA SISTEMATIZACIÓN	6
2.1 Objetivos de la sistematización.....	6
2.2 Preguntas guía de la sistematización	6
2.3 Sistematización de experiencias	7
2.4 Experiencia sistematizada.....	8
2.5 Diseño metodológico de la sistematización.....	9
2.6 Marco contextual	10
2.6.1 Antecedentes de la experiencia sistematizada.....	10
2.6.2 Centro de prácticas	11
2.6.3 Evolución de la sostenibilidad.....	11
2.7 Marco conceptual.....	14
2.7.1 Sostenibilidad	15
2.7.2 Gestión de la sostenibilidad empresarial	15
2.7.3 Perfil de politólogo.....	19
2.8 Reconstrucción de la práctica académica	20
2.8.1 Inducción y empalme.....	21
2.8.2 Reporte integrado de gestión	22
2.8.3 Mapeo y participación en eventos	23
2.8.4 Diálogo con grupos de interés	24
2.8.5 Análisis de trazabilidad de indicadores	29
2.8.6 Evaluación y entrega del proyecto.....	29
2.9 Interpretación crítica de la práctica académica	29

2.9.1	Gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial	29
2.9.2	Perfil del politólogo para la gestión de la sostenibilidad empresarial	31
2.9.3	Aprendizajes	35
3.	CONCLUSIONES.....	35
4.	BIBLIOGRAFÍA	37

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo con marcadas desigualdades sociales y desequilibrios económicos y medioambientales, la gestión de la sostenibilidad se hace imperativa para asegurar el bienestar de la sociedad y la pervivencia de las especies. Dicha tarea atañe a todos los partícipes en la sociedad, incluyendo a las empresas, actor relevante y generador de grandes impactos económicos, sociales y ambientales. ISA INTERCOLOMBIA, empresa de transmisión de energía, es consciente de esta realidad, por lo cual tiene contemplado en sus procesos la gestión de la sostenibilidad. Es bajo este marco que el estudiante de último semestre de ciencia política de la Universidad de Antioquia, desarrolló su práctica académica.

El objetivo de la práctica estuvo enfocado en apoyar la consolidación de la sostenibilidad en ISA INTERCOLOMBIA, a partir de la gestión de actividades asociadas a la construcción de la materialidad y el reporte integrado de gestión. El área desde la que se desarrolló la experiencia fue la Dirección de Comunicaciones y Sostenibilidad, dependiente de la Gerencia General. El proyecto contó con una duración de seis meses, entre el 22 de enero y el 22 de julio de 2018.

Es con base en esta práctica académica que se desarrolla la presente sistematización, elaborada con el objetivo de construir una memoria de práctica relacionada con la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial, haciendo alusión al caso de ISA INTERCOLOMBIA. A partir de ésta se busca generar mayor ilustración en la temática y, a su vez, presentar elementos de reflexión sobre el perfil y los aportes del politólogo en la materia.

Cabe resaltar que los propósitos anteriormente enunciados pueden ser alcanzados con rigurosidad gracias a la sistematización de experiencias. Su metodología permite ordenar y reconstruir la información para descubrir y comprender mejor el proceso vivido. De esta forma, se puede aprovechar al máximo la práctica como fuente fundamental de aprendizaje (Sandoval, 2001).

A continuación, se presentan los apartados del informe:

- 2.1. Definición de los objetivos de la sistematización
- 2.2. Formulación de las preguntas guía del ejercicio
- 2.3. Presentación de lo que es una sistematización de experiencias
- 2.4. Presentación de la experiencia sistematizada
- 2.5. Enunciación del diseño metodológico empleado
- 2.6. Elaboración del marco contextual
- 2.7. Elaboración del marco conceptual
- 2.8. Reconstrucción de la práctica académica
- 2.9. Interpretación crítica de la práctica académica
3. Elaboración de conclusiones

2. DESARROLLO DE LA SISTEMATIZACIÓN

2.1 Objetivos de la sistematización

Objetivo general:

- Construir una memoria de práctica relacionada con la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial.

Objetivos específicos:

- Brindar mayor ilustración sobre la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial.
- Presentar elementos de reflexión sobre el perfil y los aportes del politólogo para la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial.

2.2 Preguntas guía de la sistematización

Lo que hacemos todos los días está lleno de enseñanzas, simplemente hace falta que nos propongamos aprender de ella haciéndole preguntas a nuestra práctica (Jara, 1994). Bajo esta premisa, se formulan dos preguntas que guiarán la sistematización de la experiencia:

- ¿Cómo se entiende y gestiona la sostenibilidad en el sector empresarial?

- ¿Qué elementos se pueden considerar sobre el perfil del politólogo para aportar en la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial?

2.3 Sistematización de experiencias

Según sea el caso, un estudiante puede estar aprendiendo durante el pregrado de los libros y las aulas de clase por cerca de cuatro años. La teoría, sin duda alguna, es un cúmulo de información muy valiosa que busca entender y dar respuesta a los diferentes fenómenos del mundo. Sin embargo, la práctica académica ofrece un valor fundamental al aprendiz en un su ciclo universitario: vivir la experiencia del quehacer. Es válido acudir al refrán, *la práctica hace al maestro*, para entender la importancia de este ejercicio.

La realización de la práctica académica, más allá de ser una mera vía para cumplir con los requisitos de grado, puede llegar a ser una fuente importante de conocimientos. Sin embargo, no basta sólo con realizarla. Si bien este ejercicio brinda aprendizajes *per se*, la adquisición de conocimiento puede profundizarse a través de su observación mediante la sistematización de la experiencia.

Infortunadamente, como sociedad no hemos generado en nuestro sistema educativo el hábito de “estudiar” nuestra práctica, pues es muy común que no se considere la propia experiencia como una fuente fundamental de aprendizaje (Jara 1994). Tener la oportunidad de hacerlo a través de la sistematización es una muy buena alternativa que ofrece la universidad para cumplir con el plan académico.

Pero ¿qué es en sí una sistematización de experiencias? Referenciar su definición es fundamental para guiar y generar claridad en el desarrollo del presente ejercicio. De acuerdo con Sandoval (2001):

La sistematización es una interpretación crítica de la práctica que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo (pp.116-117).

La sistematización se centra en la dinámica de los procesos, buscando obtener una mejor comprensión de ellos. Sin embargo, su ejercicio corresponde a ir más allá de narrar experiencias. Debe avanzar de la descripción a la interpretación crítica, con la finalidad de llegar a conclusiones claras que enriquezcan la forma de realizar la práctica (Sandoval, 2001).

La sistematización está investida por un espíritu transformador, pues su metodología, en lo fundamental, trata de conocer cómo se producen nuevas situaciones y procesos que pueden incidir en el cambio de ciertas estructuras (Sandoval, 2001). Esto la hace un complemento ideal para el desarrollo de la práctica, definida por Sandoval (2001) como el “segmento de acciones a través de la cual los hombres piensan lograr un producto deseable para cambiar una situación dada” (p.119). A raíz de lo anterior, se puede entender que la sistematización contribuye fuertemente al propósito de la práctica, permitiendo guiar la decisión de las alternativas más convenientes para la transformación que busca.

De igual forma, la sistematización se forja como una metodología útil en la conexión entre la academia y el quehacer profesional, al tener mucho para aportar en los ámbitos de la reflexión teórica. Teniendo en cuenta que su ejercicio se sitúa en un camino intermedio entre la descripción y la teoría, la sistematización confronta el quehacer práctico con los supuestos teóricos que lo inspiran, creando nuevos conocimientos en la medida en que su objeto de análisis (los procesos) permite aportar algo que le es propio (Sandoval, 2001).

Por otro lado, una gran cantidad de los ejercicios de sistematización que se han realizado, según se puede observar en la internet, han estado enfocados en labores de educación formativa y organización popular. El presente documento es una oportunidad para abordar nuevas temáticas y adoptar la metodología de sistematización de experiencias para tratar la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial.

2.4 Experiencia sistematizada

La experiencia que se sistematiza es la práctica académica realizada, entre el 22 de enero y el 22 de julio de 2018, por el estudiante de ciencia política. Su labor, desarrollada en la

empresa de transmisión de energía ISA INTERCOLOMBIA, estuvo enfocada en apoyar la consolidación de la sostenibilidad, a partir de la gestión de actividades asociadas a la construcción de la materialidad y el reporte integrado de gestión.

La coordinadora de práctica designada fue Martha Cecilia Arias, Analista de Sostenibilidad; mientras que María Victoria Ceballos, Analista de Comunicaciones, se encargó de la suplencia de la coordinación. Por su parte, Gabriel Ramiro Gallón, Director de Comunicaciones y Sostenibilidad, se ocupó de ejercer seguimiento periódico al avance y los entregables del proyecto de práctica.

En cuanto al tipo de sistematización, es de anotar que el ejercicio será abordado desde el proceso de la práctica, haciendo énfasis en las actividades desarrolladas por el estudiante. Lo anterior, con el fin de construir una memoria de práctica relacionada con la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial. En este sentido, la sistematización no se desarrollará desde el resultado de la práctica, por lo cual no profundizará en los entregables. Además, no tiene como objetivo propiciar la creación de nuevos conceptos asociados a la temática tratada.

2.5 Diseño metodológico de la sistematización

La reconstrucción de la práctica es posible gracias a la organización, clasificación y descripción en orden cronológico de los hechos y elementos principales del proceso. De acuerdo con Sandoval (2001), esto permite objetivar lo vivido y construir una visión global de la experiencia. Para tal labor, se acudió a:

- Los archivos digitales de la carpeta de sostenibilidad contenida en los servidores de ISA INTERCOLOMBIA, repositorio que contiene el material con los registros y entregables asociados al proceso del estudiante en práctica, así como lecturas de referencia en la materia.
- El Reporte Integrado de Gestión, razón de ser de la práctica y documento que refleja el resultado final de la gestión de la sostenibilidad.
- Las notas personales del estudiante en práctica registradas en la aplicación One Note, la cual cumplió las funciones de diario de campo y fuente primaria de información.

- El recuerdo fresco y las sensaciones que le dejó al estudiante el desarrollo de la práctica, como fuente fundamental para el ejercicio.

A su vez, se desarrolló una revisión bibliográfica para presentar la sistematización de experiencias como metodología, construir el marco contextual, el marco conceptual y aportar insumos a la interpretación crítica de la práctica académica.

2.6 Marco contextual

2.6.1 Antecedentes de la experiencia sistematizada

En paralelo a su formación profesional en el pregrado de ciencia política, Camilo hizo parte de distintas ONG juveniles de carácter socioambiental. A través de este recorrido halló tanto interés en los temas asociados a la sostenibilidad, que cuando tuvo la oportunidad los relacionó con el desarrollo de su carrera. Hoy, el estudiante ha definido esta área como énfasis para el rumbo de su vida profesional.

Finalizando su ciclo formativo en la universidad, y con un perfil marcado por su experiencia temprana en temas socioambientales, el joven decidió hacer uso de la reciente oportunidad que ofrecía el pregrado: matricular Práctica Académica como asignatura del Área de Énfasis Profesional. Dicha decisión se vio motivada por el firme interés del estudiante de materializar los conocimientos adquiridos a través del pregrado y de complementar su experiencia como activista socioambiental. A su vez, se encontraba atraído por conocer las dinámicas del sector privado y nuevas perspectivas relacionadas con el ámbito profesional.

En la labor de búsqueda de prácticas académicas, el estudiante aplicó a ISA INTERCOLOMBIA. Después de un proceso de selección competitivo que comprendió varias etapas, el joven fue admitido para el proyecto de apoyo a la gestión de la sostenibilidad en la compañía. En palabras de la Coordinadora de Práctica de ISA INTERCOLOMBIA, se definió por escoger el perfil del politólogo dada su interdisciplinariedad y capacidad de entender las dinámicas de gobernanza asociadas a la gestión de la sostenibilidad.

Cabe resaltar lo tortuoso que fue el cumplimiento de los procesos administrativos requeridos para poder aplicar y, posteriormente, ser admitido como practicante en ISA INTERCOLOMBIA. Incluso, en vilo llegó a estar la realización de dicha práctica. Según lo vivido, esto se dio por el espíritu burocrático de la universidad, inherente al de una institución pública, y por la falta de madurez del pregrado en los procesos relativos a la gestión de las prácticas académicas¹.

2.6.2 Centro de prácticas

ISA es un grupo empresarial multilatinamericano que abarca los negocios de energía, vías, telecomunicaciones y gestión de sistemas en tiempo real. Cuenta con presencia en 7 países a través de 43 filiales y subsidiarias. Su naturaleza jurídica es de servicios públicos mixta y su domicilio se encuentra en la ciudad de Medellín (ISA INTERCOLOMBIA, 2018a). Por su parte, ISA INTERCOLOMBIA es la filial del Grupo ISA encargada en Colombia de desarrollar, administrar, construir, operar y mantener los activos del corporativo en el Sistema Interconectado Nacional. Actualmente, es la mayor empresa prestadora del servicio público de transporte de energía en alta tensión del país, con 10.683 km de circuitos de líneas en operación y presencia en 394 municipios (ISA INTERCOLOMBIA, 2018a)

2.6.3 Evolución de la sostenibilidad

Con el nacimiento de la ONG ambientalista World Wildlife Fund (WWF) en 1961 y la publicación en 1962 del reconocido libro *Primavera Silenciosa*, de Rachel Carson, los años 60 lanzan las primeras voces de alerta sobre los efectos de la acción del ser humano en el medio ambiente. De hecho, en 1968 se establece el Club de Roma, un selecto grupo conformado por científicos, economistas e industriales prestantes preocupados por mejorar el futuro del mundo a largo plazo de manera interdisciplinaria y holística (Club of Rome, s.f.).

¹ Por los esfuerzos realizados para que el desarrollo de esta práctica académica fuera una realidad, y a pesar de las dificultades, el estudiante agradece a Jonathan Murcia, Coordinador de Prácticas del Pregrado en Ciencia Política; a Amador Rúa, Coordinador General de Prácticas de la Universidad de Antioquia y a Wilmar Pulgarín, Asistente Administrativo de la Coordinación General de Prácticas.

Como antesala de la I Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente, celebrada en 1972 en Estocolmo, el Instituto Tecnológico de Massachussets divulga el informe denominado *Los Límites del Crecimiento*, el cual había sido encargado por el Club de Roma en 1970. La conclusión fue contundente: si el actual incremento de la población mundial, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y la explotación de los recursos naturales se mantiene sin variación, se alcanzará los límites absolutos de crecimiento en la Tierra durante los próximos cien años (Club of Rome, s.f.).

Como respuesta al informe, los 113 países reunidos en Estocolmo declararon 26 principios y 109 recomendaciones sobre medio ambiente y desarrollo. Por primera vez se hacía patente el derecho de todos los seres humanos a un ambiente sano y el deber de protegerlo a favor de las generaciones futuras (Naciones Unidas, 1972). Cuatro años después, el sector privado empieza a entrar en acción al promulgarse las Directrices de la OCDE para empresas Multinacionales. Este documento formuló un conjunto de recomendaciones en asuntos tales como empleo, derechos humanos, medio ambiente, transparencia, ciencia y tecnología, entre otros; constituyendo un marco voluntario de principios y estándares para una conducta empresarial responsable en un contexto global (Andreu y Fernández, 2011).

Producto de las discusiones desarrolladas, por primera vez se empieza a hablar del concepto de desarrollo sostenible con el Informe *Nuestro Futuro Común*, elaborado en 1987 para la Naciones Unidas. Fue definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Naciones Unidas, 1987). El documento, además, apuntó a analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico, reconociendo el alto costo medioambiental del avance social del momento.

Cinco años más tarde, bajo esta línea de gobernanza y sostenibilidad que cada vez se abría mayor espacio en el escenario internacional, se celebró la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro, la cual reafirmó lo promulgado en Estocolmo en 1972 y permitió la creación de nuevos instrumentos de acción como la

Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y el Convenio sobre la Diversidad Biológica (Naciones Unidas, 1992).

El período desencadenante de los conceptos e instrumentos que conforman el armazón institucional para la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial se dio a finales de los años 90. En 1997, John Elkington realizó la primera aproximación a la *Triple Cuenta de Resultados*, acuñando la idea según la cual toda empresa debe garantizar tres objetivos para asegurar su sostenibilidad: ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable (Andreu y Fernández, 2011).

En línea con lo expuesto por Elkington, en el mismo año nace la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés), institución que crea el primer marco mundial estandarizado para la elaboración de memorias de sostenibilidad para aquellas empresas que desean medir y reportar su desempeño económico, social y medio ambiental (GRI, s.f.).

En 1999 se crea en cabeza de las Naciones Unidas el Pacto Global, iniciativa voluntaria en la que las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro grandes áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. El Pacto Global es considerado como un marco de acción que facilita la legitimación social de los negocios y los mercados. Las organizaciones que se adhieren comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, fomentando sociedades más prósperas (Andreu y Fernández, 2011).

Otro de los instrumentos más relevantes para la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial nace en ese mismo año: el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI, por sus siglas en inglés). El DJSI identifica y clasifica a las empresas más sostenibles del mundo que cotizan en bolsa con base en criterios económicos, ambientales y sociales. Cabe recalcar que está demostrada la correlación positiva que hay entre la sostenibilidad de una compañía y la evolución financiera de su acción (Wahba, 2008). En este sentido, ser parte del DJSI sirve de

referencia para los inversionistas que integran consideraciones de sostenibilidad en sus carteras. Asimismo, este instrumento puede ser utilizado como herramienta de imagen corporativa y evaluación interna en las compañías (Asobancaria, s.f.).

Finalmente, en esta línea de tiempo que busca contextualizar y relatar la evolución de la sostenibilidad, vale la pena incluir tres sucesos muy importantes, en los que se hace un llamado a la acción empresarial: el establecimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la firma del Acuerdo de París:

- Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): el primer suceso trata sobre ocho objetivos y sus correspondientes metas, establecidas por los dirigentes del mundo en el año 2000 para luchar frente a problemáticas de carácter global. El período de acción para cumplir estas metas se fijó hasta el año 2015.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): el segundo suceso es fruto de la evolución de los ODM a los ODS, llamado universal que apunta a la adopción de 17 metas para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas y el planeta (Naciones Unidas, s.f).
- Acuerdo de París: el tercer suceso, acordado en el año 2015, es todo un hito en materia del derecho público internacional, al lograr que 195 países firmaran un tratado global para luchar frente al cambio climático.

El contexto anteriormente expuesto demuestra el rumbo que está tomando la sociedad hacia un desarrollo más sostenible. Sin sostenibilidad no hay progreso.

2.7 Marco conceptual

Antes de entrar en detalle en el desarrollo de la sistematización de la experiencia, es pertinente explicar los aspectos claves del funcionamiento de la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial, así como evidenciar los referentes conceptuales en los que se enmarca. Lo anterior, haciendo alusión al caso de ISA INTERCOLOMBIA.

2.7.1 Sostenibilidad

El concepto base de sostenibilidad es aquel adoptado por el Informe *Nuestro Futuro Común*, referente a: la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Naciones Unidas, 1987). Sin embargo, vale añadir la siguiente consideración: garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social (OXFAM, s.f.).

2.7.2 Gestión de la sostenibilidad empresarial

De acuerdo con el índice DJSI (como se citó en Andreu y Fernández, 2011), la sostenibilidad empresarial se entiende como un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, ambiental y social. Bajo esta conceptualización base en la materia, es factible que cada organización construya su propia definición de sostenibilidad. Tal es el caso del grupo ISA (s.f.):

“ISA entiende la sostenibilidad como un enfoque de negocios que le permite a la empresa -de manera responsable, transparente y ética- gestionar las oportunidades, impactos y riesgos económicos, medioambientales y sociales; con el fin de crear valor para sus grupos de interés, mantener su ventaja competitiva y contribuir al desarrollo de las sociedades donde tiene presencia”.

Para lograr la premisa que incorpora el concepto de sostenibilidad del grupo, es indispensable cumplir con el siguiente ciclo de gestión:

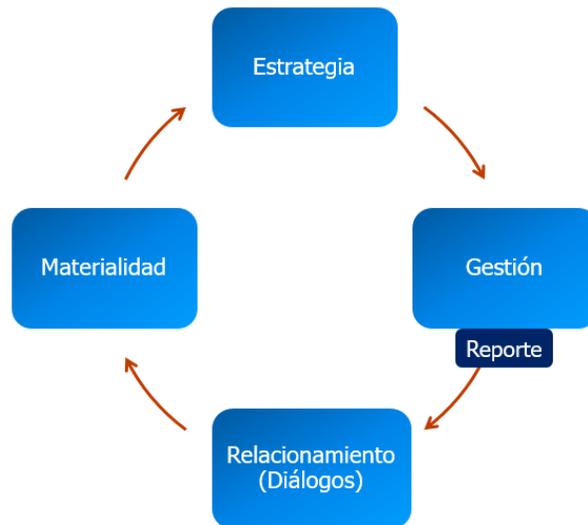


Figura 1. Ciclo de gestión de la sostenibilidad. ISA INTERCOLOMBIA (2017).

La construcción del reporte integrado de gestión (RIG) puede ser considerado como el punto de partida. Su fin es informar sobre los impactos económicos, ambientales y sociales causados por las actividades cotidianas de la organización, consolidándose como una herramienta de rendición de cuentas y transparencia frente a la sociedad. De acuerdo con ISA INTERCOLOMBIA (2017), el RIG es un insumo clave para la gestión de la sostenibilidad que permite:

- Evaluar la gestión de la organización
- Identificar y administrar riesgos y oportunidades del entorno
- Apoyar el pensamiento integrado y la toma de decisiones enfocadas en la creación de valor
- Comunicar los impactos positivos y negativos de la organización en el desarrollo sostenible
- Contribuir a la formación de opiniones en los grupos de interés para la toma de decisiones informadas en la relación con la organización
- Evidenciar la capacidad de respuesta de la organización ante los legítimos requerimientos e intereses de los grupos de interés

Para la elaboración del RIG se sigue el Estándar GRI, metodología que ofrece los lineamientos, principios e indicadores de gestión para reportar el desempeño económico, ambiental y social de las compañías. Su objetivo es proporcionar un marco de calidad y un lenguaje común para todo tipo y tamaño de organizaciones que les permita gestionar su desempeño e informar sobre él (GRI, 2012). Los informes elaborados con base al Estándar GRI contienen cuatro principios (GRI, 2016):

- Inclusión de los grupos de interés: la organización informante debe identificar sus grupos de interés y explicar cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
- Contexto de sostenibilidad: el informe debe presentar el desempeño de la organización informante en el contexto más amplio de la sostenibilidad.
- Materialidad: el informe debe tratar temas que: a) reflejen los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización informante; b) influyan sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés.
- Exhaustividad: el informante debe incluir el logro de los temas materiales y sus coberturas, que deben ser suficientes como para reflejar los impactos económicos, ambientales y sociales significativos; y permitir que los grupos de interés evalúen el desempeño de la organización informante en el periodo objeto del informe.

Teniendo como base el ciclo de gestión y los principios del Estándar GRI, el relacionamiento con los grupos de interés, el análisis del entorno y la construcción de la materialidad de la compañía son elementos fundamentales para la gestión de la sostenibilidad, entendida como herramienta de planificación estratégica. Pero ¿qué significa cada uno?

Grupos de interés: tradicionalmente, los beneficiarios de la creación de valor de las compañías han sido los propietarios o accionistas. Bajo la evolución del concepto de sostenibilidad empresarial, se debe tener en cuenta los intereses, no sólo de estos, sino de otros actores que puedan afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización. A ellos se les denomina grupos de interés (Freeman, Harrison y Wicks, 2007). Ahora bien, es importante esclarecer cuando la definición de sostenibilidad del Grupo ISA

apunta a crear valor para sus grupos de interés. Para estos casos se utiliza el concepto de valor compartido, el cual hace referencia a las políticas y prácticas corporativas que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de los actores con los que se relaciona (Porter y Kramer, 2011).

Análisis de entorno: el contexto externo a la acción estratégica está constituido por una amplia y compleja gama de factores incontrolables que pueden influenciar las actividades propias de la organización y determinar en última instancia su éxito o fracaso (Licha, 2000). Por ello, es importante que la empresa permanezca vigilante y esté permanentemente rastreando y analizando los cambios que se producen en su entorno. De acuerdo con Ramírez y Cajigas (2004), se pueden identificar ocho fuerzas que, de una u otra manera, afectan a las empresas, las cuales son: económicas, políticas, sociales, legales, ambientales, tecnológicas, demográficas y culturales.

Materialidad: son los aspectos suficientemente importantes para ser incorporados en la estrategia empresarial y ser reportados por parte de la compañía. Su construcción comprende un proceso de identificación, priorización, validación y revisión en el que participan los grupos de interés, los equipos de trabajo, la alta gerencia y la junta directiva. En este desarrollo se realiza análisis de entorno (ISA INTERCOLOMBIA, 2018a).

Conociendo ya los conceptos principales para la gestión de la sostenibilidad, es válido volver a explicar el ciclo de gestión. En resumen, la organización, con base en el Estándar GRI, construye el RIG para rendir cuentas a la sociedad sobre su impacto en el desarrollo sostenible. Acto seguido, se relaciona con sus grupos de interés para presentar los resultados y conocer sus intereses y expectativas asociadas la organización. A continuación, ésta incorpora las apreciaciones recogidas a la construcción de la materialidad y la planeación estratégica de la compañía, junto con las conclusiones del análisis de entorno. Finalmente, teniendo en cuenta los insumos recolectados durante el proceso, la empresa ejerce las actividades propias de su función con miras a crear valor compartido en sus grupos de interés. Bajo esta lógica, el ciclo se repite.

2.7.3 Perfil de politólogo

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la sistematización es reflexionar sobre el perfil del politólogo para la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial, es válido precisar algunos referentes conceptuales asociados a la profesión. De acuerdo con el Proyecto Educativo del Programa (PEP) del pregrado de ciencia política de la Universidad de Antioquia (2017), el perfil del politólogo egresado de esta institución se reconoce por:

El espíritu crítico y el compromiso social que asume, no solo en su desempeño laboral, sino en su diario vivir, permitiéndole afianzar la democracia, el pluralismo y la ciudadanía en todos los escenarios en que haga presencia, al igual que plantear respuestas pertinentes con las herramientas adquiridas en el pregrado, para las problemáticas que son objeto de su atención en los distintos ámbitos de desempeño profesional (pp.17-18).

Por su parte, los siguientes son los perfiles ocupacionales enunciados por el PEP que pueden tener algún tipo de relación con la práctica académica realiza por el estudiante (Universidad de Antioquia, 2017):

- Asesoría y consultoría sobre asuntos políticos en contextos públicos y privados.
- Desempeño profesional en entidades públicas o privadas.
- Liderazgo y participación en proceso de planeación y gestión social del desarrollo y políticas públicas.
- Análisis político.
- Investigación orientada al análisis de la realidad social y política.

Bajo el entendido que la política no se define a través de un único concepto, dimensión, enfoque o método, es importante destacar que el currículo y la enseñanza de la ciencia política en el pregrado está basada en una concepción pluralista e interdisciplinaria que busca crear diálogos y puntos de conexión con otras áreas disciplinares que comparten preocupaciones comunes (Universidad de Antioquia, 2017). Esto permite dotar de una visión flexible e integradora al politólogo de la Universidad de Antioquia.

2.8 Reconstrucción de la práctica académica

La práctica académica realizada por el estudiante se encuentra atravesada por el siguiente ciclo estratégico de gestión de la sostenibilidad, definido por ISA INTERCOLOMBIA:

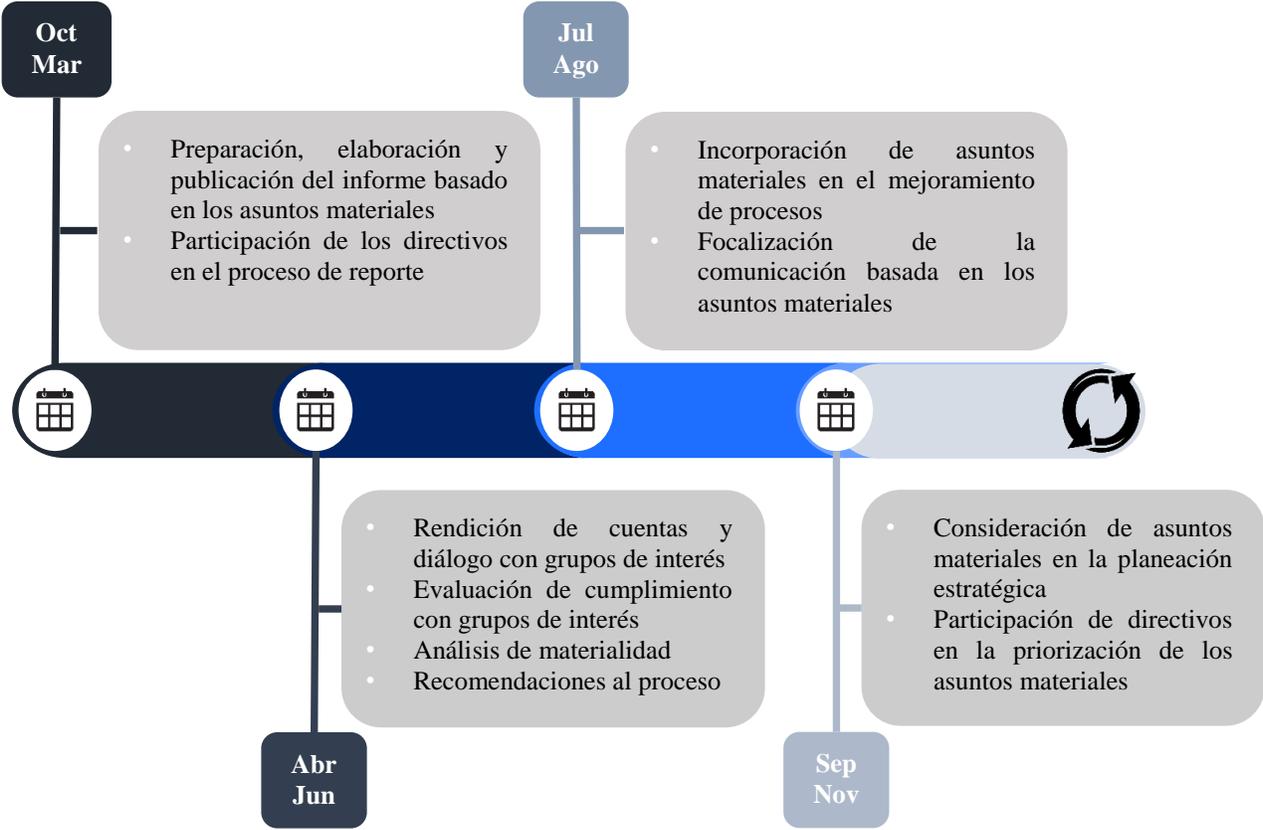


Figura 2. Ciclo estratégico detallado de gestión de la sostenibilidad. ISA INTERCOLOMBIA (2017).

Este ciclo anual facilita la presentación de resultados de la organización e identificación de expectativas de los grupos de interés, el análisis de señales del entorno sobre asuntos relevantes para el negocio contenidos en la materialidad, la alineación de indicadores de gestión y la elaboración del reporte integrado de gestión (RIG). De acuerdo con las actividades del ciclo contempladas entre los meses de febrero y julio, se construyó el siguiente cronograma que permite ubicar las funciones concretas que realizó el estudiante durante la práctica:

Tabla 1. Plan de trabajo estudiante en práctica 2018/1

Plan de Trabajo Sostenibilidad 2018-1 / Camilo Trujillo																										
Actividad	Enero		Febrero			Marzo				Abril				Mayo				Junio			Julio					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Inducción y empalme	■	■																								
Revisión Bibliográfica	■	■	■	■	■																					
Apoyo a la elaboración del informe integrado de gestión			■	■	■	■	■	■	■																	
Alineación de indicadores con materialidad existente de ISA INTERCOLOMBIA				■	■	■	■	■																		
Gestión de fichas de indicadores aplicables a ISA INTERCOLOMBIA según metodología GRI				■	■	■	■	■																		
Identificación de eventos de la agenda local, regional y nacional relacionados con la gestión de la sostenibilidad pertinentes para ISA INTERCOLOMBIA					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Apoyo a la realización de diálogos con grupos de interés						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sistematización de resultados de los diálogos con grupos de interés																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Análisis de trazabilidad de indicadores claves																									■	■
Entrega de Proyecto (entregables carpetas)																									■	■
Evaluación																										■

Entrega de la actividad	■
Realización de la actividad	■
Actividad en espera	■

Elaboración propia.

2.8.1 Inducción y empalme

Para iniciar labores, primero fue necesaria una inducción en la materia por parte de la coordinadora de práctica, quien explicó los elementos enunciados en el marco conceptual de la presente sistematización, las actividades por desarrollar durante la práctica (reflejadas en el cronograma anterior) y su alcance. Este proceso estuvo acompañado de una revisión bibliográfica por parte del estudiante con el fin de fortalecer sus conocimientos. Los textos que principalmente se abordaron fueron:

- Conjunto consolidado de estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad 2016.
- Reporte integrado de gestión de ISA INTERCOLOMBIA 2016.
- *Carrots & Sticks. Global trends in sustainability reporting.*
- La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: Un lenguaje común para un futuro común.

- El compromiso con los *stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

Adicionalmente, se realizó el empalme con la practicante saliente, haciéndose efectiva la entrega del proyecto al nuevo miembro de la Dirección de Comunicaciones y Sostenibilidad.

2.8.2 Reporte integrado de gestión

A modo de ilustración, se presentan a continuación los asuntos materiales de ISA INTERCOLOMBIA para el año 2017:

Tabla 2. Asuntos materiales de ISA INTERCOLOMBIA (2017)

Asuntos materiales	
Rentabilidad	Cumplimiento normativo ambiental
Servicio confiable, disponible y seguro	Adaptación al cambio climático y mitigación
Calidad y oportunidad en el desarrollo de proyectos	Gestión social integral
Satisfacción del cliente o usuario	Seguridad y salud en el trabajo
Ética, integridad y transparencia	Gestión integral de riesgos
Cumplimiento legal y regulatorio	Reputación

Adaptado de: ISA INTERCOLOMBIA (2018a).

Luego de unos días de formación, especialmente en el uso del Estándar GRI, el estudiante empezó a apoyar la construcción del RIG. Inicialmente, alineó los asuntos materiales de la compañía con los indicadores de gestión, las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios del Pacto Global. Esta labor dio paso a la construcción del Índice de Contenidos GRI.

De forma paralela a este trabajo, Camilo realizó un ejercicio de referenciamiento de diferentes prácticas de reporte de compañías relacionadas con el sector eléctrico y de aquellas reconocidas por la calidad de sus informes a nivel global, tanto nacionales como internacionales. En esta labor rastreó, principalmente, los indicadores asociados a los asuntos materiales de ISA INTERCOLOMBIA y la gestión de contenidos no cubiertos por el estándar GRI. Lo anterior, le permitió enriquecer la escritura de apartados y la construcción de tablas

y gráficos para el RIG, elaborados con base en la información suministrada por las áreas de la empresa.

2.8.3 Mapeo y participación en eventos

Una vez revisado y finalizado el RIG, el estudiante emprendió la identificación de eventos de la agenda local, regional y nacional relacionados con la gestión de la sostenibilidad. Lo anterior, acudiendo a las redes de contacto del medio, a buscadores y sitios especializados de internet, a las redes sociales y a sus conocimientos propios. Esta labor tuvo como objetivo construir una matriz que permitiese reconocer las actividades más pertinentes para la participación de ISA INTERCOLOMBIA, teniendo en cuenta la posibilidad de realizar análisis de entorno, adquirir capacidades, ejercer relacionamiento y construir posicionamiento y reputación de marca. El mapeo, el cual llegó a identificar 21 eventos, se desarrolló bajo la siguiente matriz construida por el estudiante:

Tabla 3. Matriz de mapeo de eventos

TÍTULO DEL EVENTO	
Sobre la iniciativa	
Alineación asunto material	
Actividades	
Público estratégico	
Cantidad de asistentes	
Organizadores y patrocinadores	
Fecha	
Lugar	
Comentarios	
Links	

Elaboración propia.

A lo largo de la práctica, el autor participó en cinco eventos como asistente y representante de ISA INTERCOLOMBIA: dos asociados a movilidad sostenible, uno organizado por Ruta N y otro por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI); uno vinculado a temas de política pública y sostenibilidad, organizado por la Red de Profesionales de Sostenibilidad; uno relacionado con las empresas de infraestructura y derechos humanos, organizado por la

Alta Consejería Presidencial para los Derechos Humanos; y un último evento ligado al sector eléctrico, organizado por la Cámara de Comercio de Medellín y la Escuela de Ingenieros de Antioquia. Cada uno fue una oportunidad para realizar análisis de entorno y proveer de insumos al equipo de trabajo para la gestión de la sostenibilidad en la compañía.

2.8.4 Diálogo con grupos de interés

Tal como se estableció en el marco conceptual, los grupos de interés son actores priorizados que pueden afectar o verse afectados por la gestión de la organización. En este sentido, conocerlos y mantener un diálogo fluido con ellos es valioso, pues ayuda a identificar riesgos de manera temprana y oportunidades de mejora en la gestión estratégica de la compañía.

Tabla 4. Contextualización de grupos de interés de ISA INTERCOLOMBIA.

GRUPOS DE INTERÉS DE ISA INTERCOLOMBIA		
Grupo de interés	Caracterización	Compromiso
Accionistas	Empresas del Grupo ISA: ISA, INTERVIAL, INTERNEXA, ISA Perú y Proyectos de Infraestructura de Perú.	Crecer con rentabilidad, mantener prácticas de buen gobierno y asegurar la sostenibilidad de la empresa.
Estado	Ministerio de Minas y Energía, Comisión de Regulación de Energía y Gas, Unidad de Planeación Minero Energética, Corporaciones Autónomas Regionales, Contraloría General de la República, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Ministerio de Defensa, autoridades locales y demás instituciones con las que ISA INTERCOLOMBIA se relaciona directamente en razón del servicio que presta.	Respetar y promover el Estado de Derecho, y contribuir a la construcción de un entorno favorable a la prestación de los servicios, promoviendo la transparencia y las reglas claras.
Clientes	Empresas del sector eléctrico (generadores, transportadores, distribuidores y comercializadores de energía); del sector energético; del sector industrial (grandes consumidores que se conectan directamente al Sistema de Transmisión Nacional) y del sector de las telecomunicaciones.	Prestar servicios con calidad, oportunidad y a precios competitivos, orientados a satisfacer sus necesidades y a construir con ellos relaciones de largo plazo.
Proveedores	Aquellos que suministran bienes y servicios para el funcionamiento de la Empresa, especialmente para el servicio de transporte de energía.	Brindar un trato transparente y equitativo, fundamentado en criterios de eficiencia y competitividad.
Sociedad	Propietarios de servidumbres, organizaciones comunitarias y sociales, ONG, entidades de gobierno, empresas del sector minero energético, comunidades étnicas, gremios, medios de comunicación y demás grupos humanos influenciados por actividades desarrolladas por la empresa.	Realizar una gestión social integral y vincularse como un actor relevante en la construcción de un entorno favorable para el desarrollo.
Trabajadores	Planta de personas vinculadas a la Empresa mediante contrato indefinido o definido.	Atraer, desarrollar y retener el talento humano, en un marco de relaciones de trabajo claras, respetuosas, equitativas y justas que generen un ambiente de confianza y desarrollo integral.

Adaptado de: ISA INTERCOLOMBIA (s.f.).

Trabajar de manera individual con cada grupo puede resultar costoso y complicado, razón por la cual las compañías suelen generar un espacio de diálogo anual para entablar relaciones con sus respectivos representantes. En el caso de ISA INTERCOLOMBIA, se denomina EnCONEXIÓN con Nuestros Grupos de Interés.

Sin embargo, primero es necesaria la planeación y estructuración de contenidos con base en los elementos esenciales reflejados en el RIG, para que sean presentados en el espacio diálogos. Tal labor fue apoyada por el estudiante asociando la relevancia, los riesgos, y las iniciativas, resultados y retos principales de ISA INTERCOLOMBIA en cada asunto material. La construcción de esta información fue socializada y validada en conjunto con los directivos de la empresa encargados del relacionamiento directo con los grupos de interés.

En el año 2018 se llevaron a cabo dos EnCONEXIÓN con Nuestros Grupos de Interés, el primero el 18 de mayo en Medellín y el segundo el 25 del mismo mes en Bogotá. Aunque los actores priorizados por ISA INTERCOLOMBIA son los accionistas, el Estado, la sociedad, los clientes, los proveedores y los trabajadores, a estos espacios sólo se citaron los últimos cuatro.²

Tabla 5. Asistencia a EnCONEXIÓN con Nuestros Grupos de Interés

ASISTENTES ENCONEXIÓN CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS				
Grupo de interés	Caracterización	Medellín	Bogotá	TOTAL
Clientes	De conexión, asociados y servicios, con sede en Medellín y Bogotá.	13	29	42
Proveedores	Prestadores de bienes y servicios en construcción, montaje, soporte servicios ambientales y varios	26	18	44
Sociedad	Líderes comunitarios, organizaciones sociales, Juntas de acción comunal y Alcaldías aliadas.	15	25	40
Trabajadores	De la sede Medellín y del Centro de Transmisión de Energía Noroccidente.	12	0	12
TOTAL		66	72	138

Adaptado de: ISA INTERCOLOMBIA (2018b).

² No se vio estratégico invitar al grupo de interés Estado, dado el proceso electoral en curso para la elección de presidente y, consecuentemente, el inminente cambio de gobierno. El grupo de interés de accionistas tampoco fue convocado, ya que la comunicación con ISA, dueño del 99.9% de ISA INTERCOLOMBIA, es constante.

La metodología diseñada por el equipo de sostenibilidad planteó el desarrollo de los eventos en dos etapas macro:

- a) Rendición de cuentas en plenaria
 - Presentación de resultados generales de ISA INTERCOLOMBIA 2017
 - Diálogo abierto sobre los resultados presentados
- b) Mesas de trabajo divididas por grupo de interés
 - Presentación de resultados por asuntos materiales de ISA INTERCOLOMBIA 2017
 - Diálogo sobre el relacionamiento de la compañía con los grupos de interés
 - Diligenciamiento de encuesta de cumplimiento por parte de los grupos de interés

El estudiante tuvo participación sólo en el espacio de diálogos desarrollado en Medellín, en el que sirvió como facilitador en las rondas de relacionamiento entre los actores priorizados y los representantes de la compañía, y como guía para el diligenciamiento de la siguiente encuesta de cumplimiento por parte de los grupos de interés.

Tabla 6. Encuesta de cumplimiento con grupos de interés

ENCUESTA DE CUMPLIMIENTO

Por favor marca con una X el grado de cumplimiento de expectativas que tienes frente a la gestión de INTERCOLOMBIA siendo 5 la mayor valoración y 1 la menor

1. Pertinencia de los contenidos presentados en nuestro informe

Los resultados reflejan lo que esperas conocer sobre la empresa	1	2	3	4	5

Los resultados son claros y comprensibles	1	2	3	4	5

2. Participación de los grupos de interés

En tu relación con la empresa has encontrado espacios cercanos que te inspiran a unir esfuerzos en una gestión sostenible	1	2	3	4	5

3. Prácticas implementadas por la empresa

Las prácticas empresariales son coherentes con los compromisos declarados	1	2	3	4	5

Las prácticas empresariales muestran una gestión transparente, ética y respetuosa de los derechos humanos	1	2	3	4	5

ISA INTERCOLOMBIA (2018c).

Como proceso posterior al desarrollo de los diálogos, el estudiante se ocupó de tabular los resultados de las encuestas de cumplimiento aplicando el siguiente criterio de calificación:

1. Cálculo asociado con cada grupo de interés

a) Para calcular % de favorabilidad de cada pregunta:

$$F_{pi} = \frac{\sum \# Res (j) * Calif(j)}{\#Res(T) * Calif(Mx)}$$

- Siendo $i = 1$; $j = 1$ a 5
- F_{pi} : favorabilidad de la pregunta
- $\# Res (j)$: número de personas que seleccionaron la calificación j
- $Calif (j)$: calificación j
- $\# Res (T)$: número de personas totales que responden la encuesta
- $Calif (Mx)$: calificación máxima de la pregunta

b) Para calcular el promedio del grupo de interés (GI)

$$Prom(GI) = \frac{\sum F_{pi}}{Total\ de\ preguntas\ de\ la\ encuesta\ del\ GI}$$

2. Cálculo asociado al cumplimiento

$$Cumplimiento = \sum_{k=1}^n Prom(GI) * Peso (GI)$$

- k : número de grupos de interés
- $Peso GI$: peso asignado a cada grupo de interés

3. Condiciones adicionales

- a) El evento de diálogos debe convocar una muestra representativa de cada grupo de interés y el universo de encuesta debe ser de al menos el 90% de los asistentes, independiente del grupo de interés al que pertenezcan.
- b) Cada grupo de interés tiene un peso del 20%.

Como producto del ejercicio, el consolidado de favorabilidad frente al cumplimiento de los compromisos fue de un 93%. El resultado del promedio de favorabilidad de ISA

INTERCOLOMBIA por grupos de interés fue el siguiente: clientes (94%), sociedad (92%), proveedores (94%) y trabajadores (93%). A su vez, la pertinencia de los contenidos presentados en el informe obtuvo un 94%, la participación de los grupos de interés un 91% y las prácticas implementadas por la empresa un 93%.

Adicionalmente, se apoyó la sistematización de las siete relatorías producto de las mesas de trabajo, recogiendo las perspectivas e intereses de los grupos de interés en la siguiente matriz:

Tabla 7. Formato de relatoría EnCONEXIÓN con Nuestros Grupos de Interés

 EnConexión con Nuestros Grupos de Interés Medellín 18 de mayo de 2018					
Marco de actuación	¿Está de acuerdo con la forma en que ISA INTERCOLOMBIA entiende la relación con sus grupos de interés?	¿Agregaría o quitaría alguno? ¿Lo dividiría?	Otros comentarios	Ideas fuerza	Implicaciones para la compañía

CONCLUSIÓN:

Caracterización	¿Considera que esta caracterización incluye a todos los actores que deben ser tenidos en cuenta en el Grupo de Interés?	¿Agregaría o quitaría alguno? ¿Lo dividiría?	Otros comentarios	Ideas fuerza	Implicaciones para la compañía

CONCLUSIÓN:

Compromiso	¿Considera que este compromiso expresa lo que usted como actor espera de ISA INTERCOLOMBIA?	¿Qué le agregaría o quitaría?	Otros comentarios	Ideas fuerza	Implicaciones para la compañía

CONCLUSIÓN:

Relevancia	¿Cuál es el tema más relevante contenido en el compromiso que la empresa debe cumplir?	¿Cómo evidencia el cumplimiento del compromiso?	Otros comentarios	Ideas fuerza	Implicaciones para la compañía

CONCLUSIÓN:

Adaptado de: ISA INTERCOLOMBIA (2018d).

Como ejercicio final, en cuanto al proceso de diálogos con los grupos de interés, el estudiante contribuyó a la construcción de la presentación de los resultados, la cual fue expuesta a la Junta Directiva por parte del equipo de sostenibilidad.

2.8.5 Análisis de trazabilidad de indicadores

Como una de las labores finales de la práctica, el estudiante empezó la construcción de una matriz que permite seguir la trazabilidad de los datos principales reportados por la organización. Esta tarea era considerada como un pendiente sustancial por parte del equipo, pues ayuda al análisis de la evolución de la compañía en la gestión de la sostenibilidad, facilitando la identificación de brechas y oportunidades. Para efectos del ejercicio, se siguieron los indicadores propuestos por el estándar GRI y otros aplicables a la realidad de ISA INTERCOLOMBIA. Adicionalmente, se tomaron en cuenta los datos generados entre los años 2014 y 2017.

2.8.6 Evaluación y entrega del proyecto

Finalmente, el estudiante hizo entrega del proyecto a la coordinadora de práctica, incluyendo la documentación, las carpetas digitales del proceso y la totalidad de los entregables definidos en el cronograma de trabajo. A su vez, socializó al equipo de la Dirección de Comunicaciones y Sostenibilidad las actividades realizadas, los resultados y los aprendizajes obtenidos, y ciertas recomendaciones para el mejoramiento de la gestión de la sostenibilidad en ISA INTERCOLOMBIA.

2.9 Interpretación crítica de la práctica académica

2.9.1 Gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial

Tal como apunta Jara (1994), después de ser reconstruida, la práctica se convierte en objeto de estudio e interpretación susceptible de recibir aportes. A esta labor se enfocará el presente apartado, el cual busca generar observaciones y recomendaciones para una mayor ilustración sobre la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial, haciendo énfasis en el caso de ISA INTERCOLOMBIA.³

³ Es de anotar que parte de la construcción de estas deliberaciones es producto de las charlas y discusiones llevadas a cabo con la coordinadora del proyecto de práctica en ISA INTERCOLOMBIA, Martha Arias.

Sin duda alguna, los RIG son documentos robustamente elaborados que abarcan una gran cantidad de contenidos para reflejar el quehacer anual de una compañía en sus diferentes ámbitos de acción. Condensar esta información en un solo texto no es tarea fácil. Es por ello que, muchas veces, suelen ser percibidos por el común de las personas como obras extensas y poco llamativas de leer. Por poner un ejemplo, el de ISA INTERCOLOMBIA cuenta con 212 páginas. Bajo este entendido, quienes los construyen tienen un desafío grande: ser lo suficientemente creativos y concisos como para construir un documento atractivo que sea apropiado por parte de los diferentes grupos de interés.

Es interesante observar el alcance que puede llegar a tener la sostenibilidad en una compañía. Por la amplitud de asuntos que abarca su concepto, su gestión no es labor de una sola área, sino de muchas. Sin embargo, hay una en específico que cumple la función de panóptico en la materia. Basado en la construcción del RIG, el equipo de sostenibilidad posee la capacidad de observar la gestión del proceso en toda la organización. Es por esto que cuenta con la función de acompañar y guiar a las diferentes direcciones para que materialicen los temas por mejorar identificados en el ciclo de gestión. Sin embargo, se pudo evidenciar que el equipo de sostenibilidad no cuenta con la capacidad operativa suficiente para cumplir a cabalidad con dicha tarea.⁴ En gran cantidad de empresas, estas áreas apenas se están consolidando.

Es debido aclarar que el compromiso sobre la gestión de la sostenibilidad en las áreas no recae exclusivamente en el equipo de sostenibilidad. Este es un proceso que atraviesa a toda la organización y requiere del liderazgo de los directivos, quienes deben contribuir a su consolidación en sus respectivos equipos de trabajo. Son ellos quienes establecen las prioridades y políticas institucionales de la compañía, siendo el punto donde la gobernanza de la sostenibilidad está llamada a jugar un papel relevante. Si bien se ha avanzado en la materia en ISA INTERCOLOMBIA, todavía hay camino por recorrer.

⁴ El equipo de sostenibilidad sólo cuenta con dos personas vinculadas, una dedicada a tiempo completo al proceso y otra a medio tiempo. Vale enunciar que no todos los semestres el área cuenta con un estudiante en práctica.

Dada la insuficiente capacidad operativa del equipo de sostenibilidad y la falta de consolidación del proceso en otras áreas, se identificó como una de las brechas la necesidad de realizar un mayor seguimiento a las expectativas recogidas de los grupos de interés a lo largo del ciclo anual. Por otra parte, es importante continuar con la construcción de la matriz de indicadores para determinar los niveles de avance en la gestión de la sostenibilidad. Bien es conocida la frase según la cual “lo que no se puede medir, no se puede gestionar”.

En cuanto a la ubicación del proceso en la estructura organizacional, si bien el equipo de sostenibilidad hace parte de la Dirección de Comunicaciones, es importante recalcar la conexión cercana que debe existir entre ésta y la Dirección de Estrategia. No se puede olvidar que la gestión de la sostenibilidad es la administración de los riesgos de un negocio a largo plazo, siendo un llamado para trascender los asuntos meramente reputacionales y de relacionamiento con los grupos de interés. Este es un llamado para que este vínculo se fortalezca en ISA INTERCOLOMBIA.

A pesar de las recomendaciones y brechas identificadas por el estudiante en la gestión de la sostenibilidad, es de reconocer la labor realizada por ISA INTERCOLOMBIA en la búsqueda de ser un buen ciudadano corporativo. En efecto, no son muchas las empresas que tienen la capacidad de demostrar su compromiso con la sostenibilidad y agregar valor a través de su gestión.

2.9.2 Perfil del politólogo para la gestión de la sostenibilidad empresarial

La globalización y los cambios rápidos a nivel mundial complejizan los fenómenos, a tal punto que demandan un doble proceso para su aprehensión: mayor especialización y profundidad en el conocimiento (Universidad de Antioquia, 2017). La evolución de la sostenibilidad y su concepto, amplio por naturaleza, es un claro ejemplo de ello.

La gestión de la sostenibilidad puede reconocerse como un trabajo altamente especializado que requiere de múltiples articulaciones y diálogos entre conocimientos. El concepto de Triple Cuenta de Resultados de John Elkington (como se citó en Andreu y Fernández, 2011), nos da cuenta de ello al relacionar las dimensiones económica, ambiental y social. Estas

características hacen que su tratamiento requiera de un enfoque interdisciplinar, propiedad que permite la coherencia conceptual de cada ciencia.

Hoy en día es difícil que exista un pregrado dedicado netamente a la sostenibilidad. El abanico de carreras de las personas que trabajan en la temática es muy amplio, y cada uno aporta desde su formación de base. Si bien la sostenibilidad no es *per se* objeto de estudio de la ciencia política, sí abarca elementos que son de interés de la profesión, como el análisis de entorno, la gobernanza, el relacionamiento con grupos de interés, la estrategia y las dimensiones socioeconómicas. Estos puntos de conexión son posibles gracias a la formación interdisciplinar del politólogo y a su versatilidad.

Bajo el entendido que la política no se define a través de un único concepto, dimensión, enfoque o método, el currículo y la enseñanza de la ciencia política en el pregrado de la Universidad de Antioquia está basada en una concepción pluralista e interdisciplinaria que busca crear diálogos y puntos de conexión con otras áreas disciplinares que comparten preocupaciones comunes (Universidad de Antioquia, 2017). Bajo esta premisa, contenida en el Proyecto Educativo del Programa, el politólogo egresado del Alma Máter debe estar revestido la interdisciplinariedad, cualidad significativa para la gestión de la sostenibilidad.

La interdisciplinariedad, enmarcada en los atributos ya enunciados, permite poseer un mejor análisis de contexto. Esta es una de las características por la que debe ser reconocido un graduado de ciencia política. En tanto la gestión de la sostenibilidad compromete la administración de los riesgos de un negocio a largo plazo, es importante rastrear las fuerzas del entorno que puedan influenciar el éxito o fracaso de las actividades propias de la organización.⁵ Aquí se abre un campo de lujo para que el politólogo demuestre su capacidad de análisis, en donde, incluso, el estudio de la política tiene un campo asegurado.

⁵ El estudiante en práctica tuvo la oportunidad de alertar a las directivas de la empresa sobre las intenciones de la *State Grid Corporation of China* -la mayor empresa de transmisión de energía del mundo- de entrar a competir en el mercado de América Latina. Esto después de la lectura de un artículo periodístico publicado en la BBC. El tema llegó a ser discutido en el Comité de Gerencia.

El politólogo, de igual forma, tiene mucho por aportar en el relacionamiento con los grupos de interés, destacándose dos en particular en el caso de ISA INTERCOLOMBIA: el Estado y la Sociedad. La gestión de estos vínculos es fundamental para asegurar la estabilidad del negocio y la consecución de sus operaciones. Más aún en el caso de una empresa de transmisión de energía prestadora de un servicio público, la cual puede verse fuertemente afectada por cambios regulatorios, alteraciones del orden público y conflictos socioambientales en áreas de influencia de sus proyectos y activos. La relación Empresa - Estado - Sociedad es totalmente palpable en este caso de estudio, y el análisis, desde las capacidades que cuenta el politólogo, es pertinente para anticipar oportunidades y riesgos del entorno.

Como enfoque que privilegia al entorno total y a las instituciones, el estructural-funcionalista brinda insumos al politólogo para analizar y entender las relaciones entre una empresa y sus grupos de interés. Por ejemplo, el concepto *sistema*, definido por Almond (como se citó en Losada y Casas, 2008), implica una organización interactuando con su entorno, influyendo en él y siendo influida por él. Asimismo, los grupos de interés pueden considerarse bajo el concepto de *estructura*, al entenderse como formas organizadas mediante las cuales la gente desarrolla sus actividades políticas o un conjunto de roles interrelacionados en el marco de un *sistema* (Almond, como se citó en Losada y Casas, 2008).

El análisis del politólogo para la gestión de la sostenibilidad puede ser enriquecido aún más con elementos del enfoque de microsociología política, especialmente, a través de la corriente estadounidense denominada agrupacional, la cual focaliza en los grupos de interés. Algunos autores asumen que la mejor forma de entender los fenómenos consiste en analizarlos a partir de los grupos y asociaciones que en ellos intervienen. En este sentido, se pueden llegar a plantear las siguientes preguntas: ¿qué busca cada grupo?, ¿por qué?, ¿hasta dónde la estructura organizacional de un grupo de presión le facilita o no el ejercicio de la influencia? (Losada y Casas, 2008). Esto es relevante, en tanto en la gestión de la sostenibilidad se desarrollan fenómenos marcados por una constante interacción y relación de poder entre los grupos de interés y la empresa, en un ámbito transaccional con intereses en temas económicos, sociales o ambientales.

Como fruto de la interacción entre actores, ISA INTERCOLOMBIA norma y ejecuta hacia adentro y hacia afuera de sí para gestionar su sostenibilidad. Por ejemplo, entre la empresa y las comunidades, ISA INTERCOLOMBIA termina obrando como Estado en muchos territorios donde no llegan las instituciones públicas, pero sí las líneas de transmisión. A través de iniciativas como los Programas de Beneficio Comunitario (ISA INTERCOLOMBIA, 2018a), en muchas ocasiones la compañía se convierte en diseñadora y ejecutora de política pública, contribuyendo a construir gobernanza y legitimidad en los territorios que tiene presencia. Como ya se enunció, el equipo de sostenibilidad ejerce la función de panóptico en las áreas asociadas a la sostenibilidad. En este sentido, puede influenciar en la construcción de este tipo de programas sociales, siendo una oportunidad palpable para el politólogo de demostrar sus aptitudes en gestión social.

Una de las formas de materializarse el ejercicio de la política en los cargos de la rama ejecutiva es a través de la administración pública. El análisis de entorno, la gestión estratégica y el relacionamiento son competencias propias de una persona que pretende guiar los destinos de una organización. De cierta forma, la administración de la sostenibilidad en una institución no es lejana a esta realidad. La construcción del RIG permite una lectura holística de la organización para identificar brechas y oportunidades que conlleven a una debida planeación estratégica. A raíz de su experiencia, una de las reflexiones permanentes del estudiante durante el desarrollo de la práctica giró alrededor de la capacidad gerencial que puede llegar a poseer un politólogo. Se hace interesante abrir este campo de discusión en la comunidad académica.

Con base en la experiencia vivida por el estudiante, se pudo identificar a cabalidad la pertinencia del politólogo en el sector empresarial, pudiéndose ubicar en el campo de acción que abarca a las áreas de relacionamiento, estrategia y sostenibilidad. Por otro lado, el politólogo del Alma Máter suele ser reconocido por su labor como académico y gestor social. Esta sistematización es una oportunidad para reconocer sus capacidades más allá de estas áreas, demostrando, incluso, sus habilidades para gestionar la sostenibilidad en el sector empresarial.

Enhorabuena, la malla curricular planteada por el pregrado de ciencia política de la Universidad de Antioquia tiene un fuerte componente investigativo y teórico. Sin embargo, esta es una invitación para que se anime a fortalecer las áreas de estudio que van más allá de los temas meramente académicos. Así, en el marco de la pluralidad de la universidad pública, los estudiantes podrán prepararse en los temas que son de su mayor interés.

2.9.3 Aprendizajes

Sin titubear, el estudiante puede afirmar que esta es una de las mejores experiencias que ha vivido. Poder entrar a unos de los grupos empresariales más sólidos y reconocidos de Latinoamérica es todo un privilegio. Allí pudo conocer el funcionamiento de esta organización y, además, las dinámicas del sector eléctrico en el país.

Por donde se le mire, la práctica académica estuvo nutrida de grandes enseñanzas. Desde la experiencia de vivir el ámbito laboral, hasta el aprendizaje de la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial, asunto alineado con las expectativas del ejercicio profesional del estudiante. Por otro lado, este espacio permitió la creación de nuevas y sentidas amistades.

Resta felicitar a ISA INTERCOLOMBIA, una empresa admirable con altos estándares de gestión y un equipo comprometido que trabaja por la consecución de la sostenibilidad y el desarrollo de Colombia.

3. CONCLUSIONES

Habiéndose cumplido con la función de construir una memoria de práctica relacionada con la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial, es preciso cerrar el presente documento con las siguientes conclusiones:

- Los diferentes partícipes de la sociedad están llamados al desarrollo sostenible para garantizar su bienestar y la vigencia de las especies. Las empresas son uno de los actores principales a contribuir en esta senda.

- La gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial comprende un ciclo estratégico de gestión conformado por: la elaboración del RIG, la presentación de resultados e identificación de expectativas de los grupos de interés, la construcción de la materialidad y la planeación estratégica, y la realización de las actividades propias de la compañía con base en una gestión sostenible.
- Dentro las labores principales que desarrolló durante la práctica, el estudiante participó en la construcción del RIG, realizó análisis de entorno, apoyó el proceso de diálogos con grupos de interés y contribuyó al análisis de la evolución de la compañía en la gestión de la sostenibilidad.
- A partir de la interpretación crítica de la práctica, se concluye que ISA INTERCOLOMBIA debe seguir trabajando para construir un RIG más atractivo para el lector, reforzar el equipo de trabajo de sostenibilidad, contar con mayor liderazgo por parte de los directivos en la materia, tener un mayor acompañamiento a las diferentes áreas para gestionar la sostenibilidad y mejorar el seguimiento a las expectativas de los grupos de interés y a la evolución de la sostenibilidad.
- A pesar de las brechas identificadas, ISA INTERCOLOMBIA realiza una gran labor en la gestión de la sostenibilidad, lo cual le permite agregar valor a su compañía y la convierte en un ejemplo para otras organizaciones.
- Las capacidades del politólogo basadas en su interdisciplinariedad, su competencia para ejercer análisis de entorno y relacionamiento con grupos de interés, lo cualifican para gestionar la sostenibilidad en el sector empresarial.
- Los enfoques estudiados por la ciencia política enriquecen el análisis y la gestión de la sostenibilidad en el sector empresarial, a través de sus diversos elementos.
- La realización de la práctica académica permite discurrir de la teoría a la realidad, forjándose como una gran fuente de experiencias, aprendizajes y conocimiento. El estudiante ha quedado plenamente satisfecho con la experiencia vivida en ese gran centro de prácticas, tratando un tema que es de todo su interés.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Asobancaria. (s.f.). *¿Qué es el Dow Jones Sustainability Index?* Recuperado de: <https://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-dow-jones-sustainability-index/>
- Andreu, A. y Fernández, J. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review* (207), 5-21. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/de-la-rsc-a-la-sostenibilidad-corporativa-una-evolucion-necesaria-para-la-creacion-de-valor>
- Club of Rome. (s.f.). *History*. Recuperado de: <https://www.clubofrome.org/about-us/history/>
- Freeman, E., Harrison, J. y Wicks, A. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*. New Haven & London: Yale University Press.
- GRI. (2012). *La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: un lenguaje común para un futuro común*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/spanish-starting-points-1-g3.1.pdf>
- GRI. (2016). *GRI 101: FUNDAMENTOS*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center>
- GRI. (s.f.). *About GRI*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Grupo ISA. (s.f.). *¿Qué es sostenibilidad?* Recuperado de: <http://www.isa.co/es/etica-y-sostenibilidad/Paginas/que-es-sostenibilidad.aspx>
- ISA INTERCOLOMBIA. (s.f.). *Nuestros grupos de interés*. Recuperado de: <http://www.isaintercolombia.com/Paginas/40/nuestros-grupos-de-interes>
- ISA INTERCOLOMBIA. (2017). *Reporte integrado de gestión de INTERCOLOMBIA 2017* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de: servidores de ISA INTERCOLOMBIA.

- ISA INTERCOLOMBIA. (2018a). *Informe Integrado de Gestión 2018*. Recuperado de:
<http://www.isaintercolombia.com/Files/attachments?listname=InformesEmpresariales&id=5>
- ISA INTERCOLOMBIA. (2018b). *Resultados Encuesta de Cumplimiento 2018* [archivo de Excel]. Recuperado de: servidores de ISA INTERCOLOMBIA.
- ISA INTERCOLOMBIA. (2018c). *Encuesta de Cumplimiento 2018* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de: servidores de ISA INTERCOLOMBIA.
- ISA INTERCOLOMBIA. (2018d). *Relatorías Diálogos con Grupos de Interés 2018* [archivo de Excel]. Recuperado de: servidores de ISA INTERCOLOMBIA.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. San Jose, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA.
- Licha, I. (2000). El análisis de entorno: herramienta de la gerencia social. *INDES*. Recuperado de: <http://www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf>
- Losada, R. y Casas, A. (2008). *Enfoque para el análisis político. Historia, epistemología y perspectivas de la ciencia política*. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Naciones Unidas. (1972). *Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm*. Recuperado de:
<https://digitallibrary.un.org/record/523249?ln=es>
- Naciones Unidas. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Recuperado de:
<https://undocs.org/es/A/42/427>
- Naciones Unidas. (1992). *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado de:
<https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>
- Naciones Unidas. (s.f.). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* Recuperado de:
<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

OXFAM. (s.f.). *Definición de sostenibilidad: ¿sabes qué es y sobre qué trata?* Recuperado de: <https://blog.oxfamintermon.org/definicion-de-sostenibilidad-sabes-que-es-y-sobre-que-trata/>

Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review America Latina*. Recuperado de: <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Ramírez, E. y Cajigas, M. (2004). *Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica*. Recuperado de: <http://www.uneditorial.net/uflip/Proyectos-de-inversion-competitivos-formulacion-y-evaluacion/pubData/source/Proyectos-de-inversion-competitivos-formulacion-y-evaluacion.pdf>

Sandoval, A. (2001). *Propuesta metodológica para sistematizar la práctica profesional del trabajo social*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.

Universidad de Antioquia. (2017). *Proyecto Educativo del Programa. Pregrado de Ciencia Política*. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1HR6INGAWXb6UVsCvvT5AGHjqdOUWuoqt/view>

Wahba, H. (2008). Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(2), 89-99. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.153>.