



INSPIRING **BOARDS**

Nuestro impacto social trasciende

INSIGHT REPORT

Cartagena de Indias, Colombia
Agosto 2023

Índice

(títulos con hipervínculo a cada capítulo)

- [!\[\]\(95b42f0077faf7439a26242a54e021ec_img.jpg\) Cifras generales](#)
- [!\[\]\(e097ab4c08b8186dd0908330bbc2dc28_img.jpg\) **Ideas IB23**](#)
 - [!\[\]\(1e9d865c5de095f8e3304757c49e79d7_img.jpg\) Sostenibilidad](#)
 - [!\[\]\(735b10d724a5f0ec5005c4eb3eb9c9d1_img.jpg\) Gobierno Corporativo](#)
 - [!\[\]\(e6250f05bc27fa93236b816562b699f9_img.jpg\) Liderazgo](#)
- [!\[\]\(d190cc638f389909d4b049d6c19e4cb2_img.jpg\) Conexión Desarrollo](#)
- [!\[\]\(4d34001966c7597a8c3e4293694bde37_img.jpg\) Reflexiones destacadas](#)
- [!\[\]\(70b9adae95aa76ce55f26a9fb944efce_img.jpg\) Inspiring Future 2023](#)
- [!\[\]\(7b780ea9fe954e20f3a1890df3f944e2_img.jpg\) Revive los mejores momentos](#)
- [!\[\]\(6ed942f5426e79452fae08b09c55d70a_img.jpg\) ¡Activa el cambio!](#)

INSPIRING BOARDS 2023

Fue posible gracias a:




Conferencistas

- **María Emilia CORREA PÉREZ**, líder en sostenibilidad y emprendimiento de impacto
- **Genís ROCA**, arqueólogo, historiador, académico y asesor de empresas y gobiernos
- **Mario ALONSO PUIG**, médico, conferencista y escritor

Panelistas

- **Jvan GAFFURI**, ESG Benchmarking S&P Global
- **Juan Pablo CÓRDOBA GARCÉS**, Presidente Bolsa de Valores Colombia
- **Felipe GÓMEZ BRIDGE**, Managing Director Ashmore Colombia
- **Gema SACRISTÁN**, experta en finanzas sostenibles

Representantes de comunidades

- Gregoria FLORES SURI 
- Hortensia LEMUS ESPINOZA 
- Héctor JORQUERA
- Aleida María TILE URIANA 

Boards, gerentes y secretarios generales de ISA y sus empresas

Juan Emilio Posada Echeverri
Presidente

Sonia Margarita Abuchar Alemán
Vicepresidente Jurídica
Juliana Suso Jaramillo
Vicepresidente de Relaciones Institucionales

Comité organizador

- Luz Adriana Ochoa Flórez
- Paola Vallejo Duque
- Verónica Franco Rendón
- Francisco Martins Codorniz Filho
- Patricia Guzmán Jaramillo
- Julián Martínez Herrera
- Jimena Toro Valencia
- Santiago Echeverri Hernández
- María Adelaida Correa Ruiz
- María Juliana Pérez Vasco
- Vanessa Bautista Andrade
- Lina María Jaramillo López

INSPIRING BOARDS nace con la misión de convertirse en un referente de buenas prácticas de gobierno corporativo de ISA y nuestras empresas en Latinoamérica.

En 2023, con una convicción aún más firme **“Nuestro impacto social trasciende”**, nos preparamos para dar respuesta a los nuevos desafíos presentes que afrontamos como humanidad.

Cifras generales



4 países

+100
participantes

47 miembros de *boards* + **19**
directivos, gerentes, secretarios generales

+ 10 representantes de
comunidades



+ 500
personas conectadas en la transmisión

+ 1000 visualizaciones

Valoración general **4.83**
(escala 1-5)



+10
Conferencistas y panelistas

Aproximadamente

300 toneladas CO₂ compensadas
con bonos de carbono de Conexión Jaguar

**CONEXIÓN
JAGUAR**



An aerial photograph of a lush green forested valley. A large, dark, layered rock formation dominates the left side of the frame. A power line tower stands prominently in the foreground on the right, with power lines stretching across the valley. The sky is filled with soft, golden light from a setting or rising sun, creating a warm, atmospheric glow. The entire image is framed by several thin, white, concentric circular lines.

Sostenibilidad

IB23 en ideas clave

- La sostenibilidad no es un componente más de la estrategia, **la sostenibilidad es la estrategia.**
- Se ha evolucionado desde la "Responsabilidad Social Corporativa" a la "Sostenibilidad" y en las **próximas décadas se debe evolucionar desde la "Sostenibilidad" a la "Salud Planetaria"**.
- **La próxima frontera de la sostenibilidad está en la biodiversidad y en su regeneración por parte de las empresas; es un riesgo emergente** que requiere medirse y cuantificarse ¿Cómo abordar el compromiso con la no pérdida neta cero en biodiversidad?
- **Los retos están en pasar del "Net Zero" a "Zero Emissions"** y esto requiere fortalecer las alianzas, reconocer las interdependencias de los *stakeholders* y un diálogo multinivel.
- La gestión de la reputación es la puerta de entrada a tomarse la sostenibilidad en serio e **incluir el análisis de la sostenibilidad en los riesgos es el siguiente movimiento.**
- En el siglo XXI, **si un negocio no es rentable socialmente, difícilmente será sostenible y perdurará a largo plazo;** y, asimismo, si no es rentable económicamente, no podrá perdurar en el tiempo como unidad de negocio que traiga retorno a la sociedad. Por tanto, no puede haber sostenibilidad sin rentabilidad.



[Índice](#)





Gobierno
Corporativo
IB23 en ideas clave

- **El gobierno corporativo es el atributo más importante** que requiere ser protegido, conservado y mejorado en todo momento.
- **La confianza de los grupos de interés es y será la clave del gobierno corporativo** de ISA y sus empresas.
- Los miembros de las juntas directivas, directorios y consejos asumen **un deber fiduciario, tienen la responsabilidad de responder por el capital que se les ha entregado**, los *boards*, deben considerar de manera seria los riesgos asociados a la A y a la S, de la misma forma en que se abordan otros como el financiero o el operacional.
- Se debe **fortalecer el pensamiento a largo plazo de los directores** y habilitar espacios con los *boards* para **ejercicios de prospectiva y construcción de mediciones**.
- La sostenibilidad está implicando, de manera inmediata y directa, que los *boards* destinen mayor tiempo en: **adaptación regulatoria, supervisión de información no financiera y análisis de riesgos emergentes**.
- No sólo deben analizarse los riesgos, también el **impacto positivo y negativo de la actividad empresarial**, esto es, fomentar la conversación en los *boards* de la **doble materialidad** e identificar los eslabones más débiles en su mapa de materialidad.



[Índice](#)



- Trabajar permanentemente por tener *boards* diversos debe ser una prioridad. Es clave para **fortalecer pensamiento sistémico e interdisciplinario**. Hay que encontrar planes de acción a corto y mediano plazo para mejorar y evolucionar.
- Profundizar el **efectivo relacionamiento con las comunidades es otro factor de éxito en la toma de decisiones** y debe incluir: la exposición a la cosmovisión, la aproximación al particularismo, el reconocimiento del uso de la tierra, el desarrollo de relaciones personales y profesionales de confianza, la comunicación anticipada y genuina, la promoción de la economía local y la inclusión de las comunidades en los planes de negocio.
- Se debe continuar trabajando para **pasar de un programa de gobierno corporativo a un sistema de gobierno corporativo que siga integrando los compromisos con los grupos de interés y que siga acercando las necesidades y expectativas de estos grupos a los *boards***. No es una revolución del gobierno corporativo, es una evolución construida sobre las fortalezas de las buenas prácticas de gobierno corporativo de ISA.
- El sistema de gobierno corporativo de ISA debe estar orientado a **maximizar en todo momento y a todo nivel el propósito empresarial**, es decir, el manifiesto, sus máximas y sus expresiones.



[Índice](#)





Liderazgo

IB23 en ideas clave

- **Los *boards* son personas** y en esta condición deben fortalecer sus competencias humanas, una denominación más apropiada que *soft skills*.
- Entre las competencias humanas **se requiere entrenar la “acción” de liderar**, que la tienen todas las personas y por eso la responsabilidad también para inspirar que otros encuentren su potencial.
- **Para generar conexión se debe tener “voluntad de conexión” es interesarse por las personas**, para eso, hay que vencer los miedos. Sin miedo se puede experimentar la confianza y la cooperación entre los *boards* y facilitar la toma de decisiones.
- **Para vencer el miedo en los *boards* se debe trabajar desde el gobierno corporativo en fomentar espacios de empatía**, crear el ambiente para que la gente se sienta valiosa y pueda opinar sin restricción e interrupción.
- En los *boards* se debe fortalecer la comunicación no violenta, es decir, **trabajar la comunicación que no genere distancia** y partir de la premisa de que uno no sabe todo lo que le pasa a los demás.
- Los *boards* **no deben ser distantes de las opiniones diversas**. Los equipos con opiniones diferentes son valiosos, pudiendo haber **más oportunidades de solución para atender problemas complejos**.
- Una responsabilidad de los *boards* es crear ilusión que posibilite **gestionar las emociones en tiempos de incertidumbre**.



[Índice](#)



- En ciertas ocasiones, en los *boards* se pueden tener opiniones firmes, pero esto no se traduce en “ser duros”. Firmeza y dureza son dos cosas distintas.
- En los *boards* se debe fortalecer la comunicación no violenta, es decir, trabajar la comunicación que no genere distancia y partir de la premisa que uno no sabe todo lo que le pasa a los demás.
- Para facilitar la comunicación no violenta, en los *boards* no deben ser distantes de las opiniones diversas. Los equipos con opiniones diferentes son valiosos, pudiendo haber más oportunidades de solución para atender problemas complejos.
- Una responsabilidad de los *boards* es crear ilusión que posibilite gestionar las emociones en tiempos de incertidumbre.
- Vivir con conexión, confianza e ilusión es la responsabilidad de los *boards* de los tiempos actuales.



[Índice](#)



CONEXIÓN DESARROLLO



En ISA estamos convencidos de que para acompañar transformaciones sociales de alto impacto debemos articular y enfocar esfuerzos que mejoren la calidad de vida de **las personas, las comunidades y los territorios.**



[Ver la transmisión](#)

Por eso, creemos firmemente que, al entregar capacidades a las comunidades, facilitar el acceso a infraestructura física y tecnológica y generar oportunidades productivas para las personas, **se configura una poderosa fórmula para estrechar las brechas de desarrollo en los territorios.**

“El territorio es un todo, una cosmovisión circular, una vida trashumante, donde nos movemos, más allá de lo que ven los ojos”.

Hortensia Lemus

“La clave siempre ha sido el diálogo constante y el conocimiento permanente sobre la realidad que está en el territorio”.

Aleida María Tile

“Estamos conscientes que todo no lo hacen las empresas y el Estado, la comunidad tiene que aprender a organizarse y por eso, si se le da todo al ciudadano, siempre pide más y más y no valora lo que se está haciendo”.

Gregoria Flores

“En las comunidades se inventa un futuro y se tiene el poder para inventarlo, pero no se puede hacer el futuro sin la comunidad, tiene que ser una conversación, esto implica tener en cuenta las miradas críticas, la pobreza es llegar 20 años más tarde a la conversación”.

Héctor Jorquera



[Índice](#)

“ISA no tiene una estrategia de sostenibilidad, la sostenibilidad es la estrategia.”

Los reconocimientos de ISA resaltan su liderazgo en una sólida gestión social y ambiental y relatan el robusto gobierno corporativo orientado a construir el bien máspreciado, la confianza de todos los grupos de interés. Ha sido un liderazgo logrado con el esfuerzo y trabajo de quienes durante 55 años nos han antecedido y en *InspiringBoards* se renueva este compromiso, con la preservación y cuidado del gobierno corporativo, pues **bien sabemos que las personas pasan y las instituciones trascienden**”.



“ISA y sus empresas deben liderar en estos nuevos ecosistemas de progreso sin olvidar que en el centro están las personas. No habrá transición sostenible sin tener en cuenta las personas y el planeta, estamos convencidos que si hay conexión hay vida”.

“El valor sostenible marca claramente el camino del desarrollo y se construye con la sociedad, siendo particularmente las comunidades con las que convivimos, una relación de convivencia y no una relación transaccional”.



“Ese significado amplio de valor sostenible debe trascender e ir más allá de lo evidente y no sólo ver los riesgos, debe también medir los impactos y hacerlo de forma transparente en los informes y, en eso, estamos trabajando.”

“Poner en perspectiva el valor que tiene el gobierno corporativo da tranquilidad, estabilidad, produce confianza y esa institucionalidad fuerte pasa por entender las particularidades de cada uno de los países y las empresas, pero también por fortalecer desde el corporativo de ISA, el papel como coordinadores y articuladores en todo momento de la estrategia de valor sostenible”.



An aerial photograph of a power line tower and its associated transmission lines stretching across a dense, green forest. The scene is captured during sunset, with a warm, golden light illuminating the sky and the forest. The tower is a complex lattice structure, and the lines curve through the landscape. In the background, a large, dark, conical mountain rises against the sky, and other distant mountains are visible under a cloudy sky.

Desde los participantes

Reflexiones destacadas IB23

El valor de lo social en la estrategia del Grupo Ecopetrol

Nicolás Azcuénaga Ramírez

“El componente social dejó de ser un habilitador para poder ejecutar unos proyectos y pasa a ser un pilar de la estrategia, la “S” de lo social hoy es el negocio, hace parte del negocio. No es una conversación accesorio, no es un *nice to have*, esto es el negocio y hace parte de éste”.

“Las compañías hoy en día somos responsables por el bienestar social, y es una buena práctica de negocio. A su vez, los grupos de interés son mucho más exigentes y esto hace parte de la licencia para operar y es también la posibilidad para ganar en dónde se decida jugar, ser un buen ciudadano con respecto a lo social”.

“El reto más importante en muchísimos de los proyectos de hoy en día no es técnico, es social. Efectivamente la “S” es el negocio”.

“La junta directiva debe estar en el centro de la conversación de lo social acerca de las personas, procesos y las herramientas, y acá un tema muy importante es la medición de lo social, medir bien, de forma consistente y creíble y se necesitan sistemas y la oportunidad es tener estas conversaciones en las juntas directivas”.

Inversión social
Grupo Ecopetrol

+ COP **615**
Mil millones



ESG como ventaja estratégica de negocio

IB23

María Emilia CORREA PÉREZ

“Los riesgos ESG son materiales, muy difíciles de valorar *ex-ante*, son riesgos cambiantes que pueden afectar la viabilidad de los proyectos, los retornos de largo plazo y la licencia para operar de las empresas y también están cambiando el entorno regulatorio, la valoración y la reputación de la empresa y por ser riesgos materiales son temas que hay que llevar a las juntas directivas”.

“Tenemos, como junta directiva, que definir los asuntos que son críticos, el mundo está abrumado de indicadores de todo tipo, los asuntos críticos para empresas de infraestructura pueden ser: el cambio climático, la relación con comunidades, el bienestar de los trabajadores, la diversidad e inclusión, los derechos humanos, las condiciones de la cadena de valor y la biodiversidad. Estos deben ser temas de seguimiento, requieren definir metas, qué estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo y es fundamental incorporar los resultados de avance de esta gestión a la administración, traer con la misma continuidad con la que se reportan los temas financieros, y las consecuencias en el incumplimiento de la meta”.

“La regeneración es uno de los caminos más importantes a seguir en el mundo hoy. Cuando se mira la destrucción ambiental, la velocidad y la profundidad es impresionante y es que la destrucción de los ecosistemas es lo que hace que no se tenga agua limpia, aire limpio y suelo fértil, de eso que vivimos los seres humanos y aún no se reemplaza con tecnología. No es suficiente tartar de hacer menos daño, hay que hacerlo. Cuando se regeneran ecosistemas se está permitiendo la forma más eficiente de adaptación a eventos climáticos extremos, es la mejor manera que los ciudadanos que viven alrededor se adapten, e ISA que está en el área de infraestructura tiene una oportunidad extraordinaria de trabajo, para diseñar infraestructura en regeneración. Empresas regeneradoras de vida, son empresas que han encontrado un modelo de negocio, que permite extraer productos de los ecosistemas, sin afectar los mismos para ponerlos en el mercado”.



Índice

“La regeneración es uno de los caminos más importantes a seguir en el mundo hoy. Cuando se mira la destrucción ambiental, la velocidad y la profundidad es impresionante y es que la destrucción de los ecosistemas es lo que hace que no se tenga agua limpia, aire limpio y suelo fértil, de eso que vivimos los seres humanos y eso no lo hemos podido reemplazar con la tecnología.

No es suficiente con que tratemos de hacer menos daño. Hoy en día tenemos la necesidad de ponernos a reparar lo que se ha dañado, es el esfuerzo para reconstruir ecosistemas degradados.

Cuando se regeneran ecosistemas se está permitiendo la forma más eficiente de adaptación a eventos climáticos extremos, es la mejor manera que los ciudadanos, que viven alrededor, se adapten, e ISA que está en el área de infraestructura tiene una oportunidad extraordinaria para trabajar, para diseñar infraestructura en regeneración. Empresas regeneradoras de vida, son empresas que han encontrado un modelo de negocio basado en sistemas de regeneración, que permiten extraer productos de los ecosistemas, sin afectar los mismos para ponerlos en el mercado”.

María Emilia Correa



Inversión y financiación

¿Dónde están los grandes desafíos para la sostenibilidad?

El mal desempeño ambiental y social de una empresa puede disminuir la rentabilidad de los proyectos, representar menor competitividad por la falta de eficiencia del uso de los recursos o el incremento de las primas de seguros y esto también tiene consecuencias para los *stakeholders*.

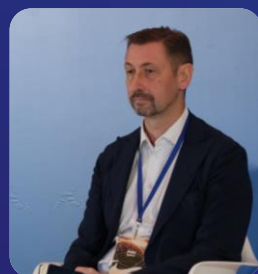


“Si este compromiso con la sostenibilidad y la materialidad no viene desde la junta directiva, no es posible que perdure en el tiempo, no es sólo hacer la tarea, es tener convicción. Sin una voluntad desde la máxima instancia es difícil crear confianza y por eso se pide por los inversionistas entender cuál es nivel de convicción e involucramiento como individuos y como seres humanos; el involucramiento es vital y eso se traduce en indicadores que se piden al *management*, cómo mido su desempeño y también cómo retribuyo, incentivo y motivo para incorporar una mirada más integral de los negocios”. **Juan Pablo Córdoba Garcés**



“Muchas veces los proyectos de infraestructura se ven desde la perspectiva medio ambiental de no hacer daño, pero hay una gran oportunidad de poner en valor ese impacto social positivo, de forma que hay inversionistas que no sólo buscan la ecuación rentabilidad - riesgo, también ven la ecuación rentabilidad - riesgo – impacto”. **Gema Sacristán**

“Hay una atención excesiva en los *scores*, estos son importantes, pero en el análisis de *scores* más importante que el promedio es ver los eslabones más débiles, hacer un análisis de materialidad y ver dónde están los puntos negativos para hacer doble clic, porque eso es lo que puede volverse material para la compañía”. **Felipe Gómez Bridge**



“Los temas materiales son aquellos que tienen un impacto y oportunidades en el sector de la industria que representa la compañía, que permita identificar su perfil de riesgo y oportunidades para la rentabilidad de los negocios”. **Iván Gaffuri**

El nuevo contrato social

“Si tuviera que elegir una idea para inspirar a los *boards*, sería identificar en qué momentos la reflexión estratégica supera el horizonte de los 4 años, por alguna razón extraña se ha perdido esta perspectiva y ese espacio para pensar a 10 años vista. Debemos tan solo recuperar eso, y trabajar a largo plazo”



“Es indispensable que las organizaciones tengan perspectiva de hacia dónde creen que vamos a un horizonte 2050 o 2060, aunque esa perspectiva se modifique cada día, cuesta mucho tomar decisiones estratégicas si no tenemos una opinión de hacia dónde vamos y en la mayoría de los sitios esa opinión no va más allá de 2 o 4 años y eso quiere decir que no manejamos nuestro destino”.

“El momento en que estamos es un momento clásico de la historia de la humanidad, es un momento en el que aparece una tecnología que modifica los sistemas de producción y modifica la estructura de la sociedad”.

“En esta nueva transición, el eje que ordena el nuevo modelo ya no es el trabajo: es la información. Es un momento de diseño de una sociedad donde no están claras las reglas de juego respecto de la información”.

“Estamos pasando de una sociedad industrial a una sociedad digital y aquí hacer una lectura con una perspectiva más larga, pues si bien esto ha llevado casi un siglo, esto es vertiginoso y para leer esto hay que dejar leer con el corto plazo y recuperar la perspectiva”.

“Somos la generación de la transición, tenemos que aprender de ir de la certeza a la incertidumbre, de una situación de orden a una sensación de desorden”.

“Todas las empresas están transitando hacia “servicios” “proactivos” “masivamente” “personalizados” “basados en datos” “en tiempo en real”, dicho de otra manera, la actividad se va a basar en datos, en algoritmos y en capacidad de computación, para poder manejar esto se va a necesitar un marco regulatorio e infraestructura que supera la capacidad, cambiando cada día”.



¿Están preparados los *boards* para el nuevo contrato social?

“En esta sociedad digital a ISA, al ser una compañía multilatina, se le impone una responsabilidad geopolítica en mirar los planes de integración regional energética y de telecomunicaciones”.

“Hoy en día el propósito de conexiones que inspiran puede ser la base de la nueva relación de llegar a ese cliente final, no necesariamente para ofrecer servicios, sino para conocerlo y entenderlo y allí tener otras reflexiones” **Camilo Zea**



“La pregunta más práctica es qué podemos hacer para prepararnos mejor, lo primero, es ponerle un domicilio en la agenda de los directorios, si decimos que es importante y esencial tiene que ser tratado como los temas centrales de la empresa, la “S” debe ser tan importante como la “F” de finanzas y esto supone otro tipo de reportes, métricas, compensaciones, comités especializados y supone pasar de directores de sociedades industriales a directores de sociedades digitales y si queremos hacer preguntas y la manera de gestionar los directorios no puede ser la misma, tienen que ser discusiones más abiertas y reconocer la limitaciones metodológicas. Por ejemplo, si la “S” es tan importante debería ser una información auditada, los estados financieros no se aprueban en función de la información de la administración, es una base, pero sabemos que en lo financiero se necesita una opinión externa independiente y en ESG hay una inflación de información y una escasez de evaluación de impacto”.

Alejandro Ferreiro

“En estas sociedades tan desiguales latinoamericanas hay gran porcentaje de gente no conectada e ISA a través de Internexa tienen un papel que jugar, porque no se puede ampliar las brechas desde lo básico que es la conexión, para recibir todos estos beneficios de la sociedad digital deberíamos tener a la gente conectada y hay que ser proactivos en la proposición de modelos dentro de ecosistema sostenibles y el *board* deberá dar el *input* en este sentido” **Yolanda Auza**



Liderar con compromiso social para construir CONFIANZA



"El ser humano solo tiene un problema, su ego, cuando yo me siento en un *board* identificado con el ego, al ego sólo le interesa poder, control, dominio, popularidad, pertenencia al grupo y el ego siempre tiene miedo, es la raíz del miedo; el ego se activa en los seres humanos en general, hay que reconocer que es una parte normal y que no puede ser lo que domine la conversación en un *board*, puede ser el copiloto, no el piloto, éste debe ser las ganas de contribuir, mejorar o aprender".

"El ego nos lleva a una mentalidad fija como el "puño" mientras que la mentalidad de crecimiento es como la "mano" que abre y es una elección diaria, es un entrenamiento, yo elijo traer a la mesa algo que destruye o algo que construye".

"Cuando se consigue apartar el ego de la ecuación lo que sucede es inimaginable, pues los bloqueos producidos por la amígdala no se activan y se permite la innovación y crear algo profundamente transformador".

"Si yo tengo miedo al juicio, la amígdala se activa y bloqueará el cerebro ejecutivo, hay que sencillamente tomar la disposición humilde e interesada de escuchar, lo alucinante es que el proceso es natural y lo hacemos tremendamente difícil por las inercias, porque tenemos tanto miedo al juicio. Hay otra cosa muy importante y es el sentido lúdico y es quitarle hierro a las cosas, es disfrutar el proceso, un encuentro del *board* debe ser un momento de celebración y no de angustia, un momento de disfrute y todo esto tiene una repercusión inmediata".

"Los equipos más diversos son siempre los más creativos siempre que superen su conflictividad, nos gusta los que piensan igual, pero necesitamos a los que piensan diferente, por eso la diversidad es una necesidad y también un reto".



“Gracias a la cultura, disciplina y políticas de gobierno corporativo se ha ido construyendo a las empresas con alto componente de participación pública como empresas modelo en América Latina. Todos los directivos y trabajadores se tienen que sentir orgullosos de esto, son un factor importante de desarrollo para las comunidades y para las gentes y un ejemplo en el contexto regional y mundial de empresas eficientes, rentables y con unos modelos y prácticas sólidas y sostenibles”.



La perspectiva social como factor estratégico

“InspiringBoards como contribución es una semilla inmaterial de trabajo para que nos guíe y nos inspire para seguir profundizando en las tareas del día como administradores de ISA y sus empresas” **Diego Muñoz Tamayo**



“Un reto es convertir a ISA y sus empresas en un referente de movilidad social y de inclusión. La movilidad social se debe hacer a través de la educación para el trabajo, esto ayuda a cerrar los *gaps* de inequidad social, es el acceso a la educación lo que mueve la escalera social, es un enfoque externo y hay muchas iniciativas en las empresas, por eso se debería poner como un objetivo de la alta gerencia, para hacerse de forma sistemática, respetando las particularidades en cada región, utilizando las alianzas de especialistas que permitan ganar tiempo y mirarlo en forma holística. En materia de inclusión hay que trabajar la parte interna porque hay que preparar a los empleados para aprender a aceptar lo diferente y educar a la gente a aceptar la diferencia. Otra recomendación es apoyar a incubar las iniciativas de los empleados que tienen vocación de apoyar a sus comunidades” **Gustavo Marin**

“Las empresas tenemos una dosis altísima de generar confianza y eso significa que: se necesita inspiración, sensibilidad y visión futuro; si se es capaz de proyectar una visión de futuro, ser sensibles y ser inspiradores se estará cumpliendo a cabalidad la labor. La mejor forma de ser sostenible es ayudar a crear la sociedad futura en la que vamos a operar de manera rentable y sostenible” **Jesús Botero García**

“El peor error es ignorar el poder de las comunidades y se podría convertir en cisnes negros para los proyectos, por eso es necesario continuar haciendo lo que ISA ha venido haciendo bien, relacionarse de forma anticipada, entendiendo su misión, teniendo un diálogo sincero y claro, siendo coherentes y asertivos, diciendo qué puede hacer y qué no puede hacer y evitar los pagos transaccionales y superficiales porque no es compatible con una visión de largo plazo, si se entra a una comunidad es para quedarnos” **Luis Alejandro Camargo Suan**

“Otro de los temas grandes en gobierno corporativo es trabajar en la cultura o en la convicción desde las juntas directivas de impactar positivamente en doble vía, en toda la organización y en los territorios. Para esto se necesita un enfoque y entender que no se puede hacer todo, pasar de la medición de la gestión a la de impacto, unas líneas base que permitan la medición en la que se pueda colocar en números y saber que no se puede hacer solos sino en alianzas, compatibilizando intereses y que hoy la responsabilidad fiduciaria también está en esos impactos derivados de los análisis de doble materialidad” **Natalia Abello**



Estos dos días han sido para mí y espero que, para todos ustedes, **un tiempo valioso**, que me ha permitido reconfirmar **mi profundo compromiso con ISA**, con todo lo que **significa mantener y mejorar las buenas prácticas de gobierno corporativo, como un sello de identidad de esta gran empresa** y que debemos cuidar como uno de nuestros mayores atributos en todo momento.



“Debemos continuar integrando cada vez más a los grupos de interés, con sus miradas diversas a esta discusión crítica y ordenada para alcanzar mejores soluciones empresariales, por eso, el manifiesto y propósito tienen todo el sentido como brújula para navegar en la incertidumbre”.

“Con una actitud crítica debemos movilizarnos hacia metas más sostenibles que respeten los criterios ecológicos y promuevan el bienestar de las personas y la salud del planeta. Todo esto exige entrenarnos y poner a prueba los procesos de toma de decisiones, sobre ese pensamiento crítico, sistemático, interdisciplinario e integral y que solo es posible lograrlo en un ambiente que promueva la diversidad y la interdependencia y hacia ese horizonte seguirá orientado el gobierno corporativo y todas las buenas prácticas en generar confianza con los grupos de interés”.

“Una de las cosas más importantes de lo que puede hacer un directorio es hacer buenas preguntas, hacer críticas respetuosas y aceptar las críticas de otros para afrontar los retos sociales, más que pretender soluciones inmediatas y definitivas.

Esta aparente vulnerabilidad de nuestros tiempos nos hace más humanos y tenemos que integrar esta actitud crítica hacia la perspectiva ambiental y social en la toma de decisiones”.



INSPIRING FUTURE

En la primera edición de **INSPIRINGBOARDS 2021**, la Junta Directiva de ISA y todos los miembros de los *boards* participantes, reiteramos nuestro compromiso a nivel individual y con sentido colegiado,

isa



Continuar fortaleciendo, en nuestra estrategia, las acciones que permitan transiciones sostenibles, orientadas al bienestar de todas las personas y que posibiliten regenerar la naturaleza y su biodiversidad, para cuidar la vida y la salud del planeta

INSPIRINGBOARDS

NUESTRO IMPACTO SOCIAL TRASCIENDE



[Índice](#)

Save the date INSPIRING BOARDS 2025

isa

Revive los mejores momentos:

<https://www.isa.co/es/inspiring-boards/>

Fotos IB23



Comentarios y recomendaciones

“Me gustó mucho que el tema ESG se ponga realmente al centro del debate. Creo que el desafío es transformar el rol de los directorios para asumir plenamente el desafío”.

“Es INSPIRACIÓN y trasciende a conversaciones muy relevantes, de tendencia para preparar a las juntas e ir más adelante que otras compañías”.

“Es un espacio valioso y muy bien concebido. En poco tiempo se logra obtener resultados muy significativos de alineación y cohesión, de aprendizaje, de entendimiento como grupo. Una dinámica de pequeños grupos de trabajo sobre experiencias aterrizadas en las empresas con alguna metodología práctica y conclusiones para compartir con el grupo pueden ayudar a mayor contribución desde la perspectiva de cada empresa”.

“Fue un encuentro fantástico, de reflexión y para crear puentes entre las distintas empresas de ISA”.

“Excelente evento, que cada que se lleve a cabo debe retar el statu quo de las corporaciones según los retos globales”.

[Enviar más comentarios y recomendaciones](#)



IB23 ha sido un espacio único de reflexión, un catalizador de las buenas prácticas de gobierno corporativo y por eso te proponemos las siguientes acciones:

- Revive los mejores momentos y todo el contenido de IB23 en: www.isa.co/es/inspiring-boards/
- Comparte el compromiso INSPIRING FUTURE 2023 en grupos primarios e invita a reflexionar: ¿qué se podría hacer desde las distintas áreas para continuar llevándolo a la práctica? Atrévete y envía un video a presidencia@isa.com.co para dar continuidad a la conversación.
- Envía un correo a vicepresidenciarelacioninstitucionales@isa.com.co para conocer más sobre **Conexión Desarrollo** y preparar una presentación que se incluya en la agenda de próximas sesiones de los *board*.
- ¿Quieres conocer más sobre los **rankings en sostenibilidad y gobierno corporativo** de ISA y compartir experiencias o inquietudes para sumar a tu empresa a estos reconocimientos u otros que consideres? Escribe al correo electrónico vicepresidenciarelacioninstitucionales@isa.com.co para coordinar una reunión.
- ¿Tienes alguna sugerencia **de curso o capacitación virtual** que se pueda realizar para los *boards*? o ¿te gustaría programar una visita a alguna comunidad por parte de los *boards*? Por favor envía sugerencias sobre este u otras iniciativas de continuar IB23 al correo presidencia@isa.com.co





INSPIRING **BOARDS**

Nuestro impacto social trasciende