



Propuesta de Evaluación Sostenible para la Gestión de Proveedores en ODL

Tipo de trabajo: Proyecto CAPSTONE

Presentado por:

Juana Isabella Muñoz Vargas
Angela Juliana Molano Hernández
Isabella Castillo Hernández
Oriana Rivas Amézquita

Bogotá, D.C. 17 de mayo de 2025



Propuesta de Evaluación Sostenible para la Gestión de Proveedores en ODL

Tipo de trabajo: Proyecto CAPSTONE

Presentado por:

Juana Isabella Muñoz Vargas (Administración de Negocios Internacionales)
Ángela Juliana Molano Hernández (Marketing y Negocios Digitales)
Isabella Castillo Hernández (Administración de Negocios Internacionales, Logística y
Producción)
Oriana Rivas Amézquita (Marketing y Negocios Digitales)

Tutor:

Clara Inés Pardo Martínez

Bogotá, D.C. 17 de mayo de 2025

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a la profesora Clara Inés por su valiosa ayuda, colaboración y constante apoyo durante todo el proceso de desarrollo de este proyecto de grado, su orientación fue fundamental para alcanzar este resultado.

Juana Isabella Muñoz Vargas

Ángela Juliana Molano Hernández

Isabella Castillo Hernández

Oriana Rivas Amézquita

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto CAPSTONE en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

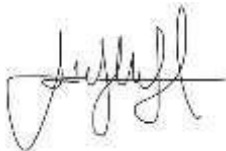
Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este proyecto no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Juana Isabella Muñoz Vargas



Oriana Rivas Amézquita



Ángela Juliana Molano Hernandez



Isabella Castillo Hernández

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de mayo de 2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

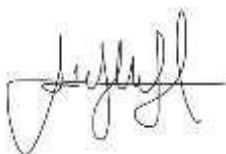
Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autoras. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Juana Isabella Muñoz Vargas



Oriana Rivas Amézquita



Ángela Juliana Hernández



Isabella Castillo Hernández

Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de mayo de 2025

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	3
Declaración de Originalidad y Autonomía.....	4
Declaración de Exoneración de Responsabilidad.....	5
Glosario.....	9
Resumen Ejecutivo.....	11
Abstract.....	13
1. Introducción.....	15
2. Descripción de la Situación Organizacional en el que se Enmarca el Proyecto.....	16
3. Descripción del Proyecto CAPSTONE.....	17
4. Metodología.....	31
5. Descripción de los Resultados.....	36
6. Recomendaciones para la Implementación del Proyecto.....	40
7. Conclusiones.....	42
Referencias.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo de competencia.....	23
Tabla 2 Buenas prácticas divididas en nivel de prioridad, evidencias y recomendaciones.....	36

Índice de Figuras

Figura 1 Descripción de la operación.....	16
Figura 2 Hitos de sostenibilidad, innovación y gestión ambiental ODL, 2023.....	19
Figura 3 Modelo de creación de valor.....	22
Figura 4 Organigrama ODL	30

Glosario

Abastecimiento: Primer paso de la gestión en la cadena de suministros es el proceso de identificar, evaluar y seleccionar proveedores para proporcionar bienes y servicios (Jonker, 2023).

Auditoría: Proceso sistemático de revisión y examen de registros financieros de una empresa, para verificar que estén representados de forma justa, sin errores y de acuerdo a las normativas correspondientes (KPMG, 2020).

Cadena de valor: Conjunto de estrategias que realiza una empresa para optimizar el proceso de producción de un producto o servicio, reduciendo costos y aumentando la productividad (Salesforce LATAM, 2024).

Código de Ética: Principios, normas y directrices de comportamiento que conciernen a todos los miembros de una organización (Hernández, 2021).

Diagnóstico organizacional: Análisis de todos los procesos y aspectos internos de la empresa (ODL) con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (OCC Solutions, 2023).

Indicadores clave de desempeño (KPI): Medidas utilizadas para evaluar el éxito de una acción, proyecto o estrategia (ESERP, 2020).

Licencia ambiental: Autorización otorgada por una autoridad ambiental para un proyecto, obra o actividad que puede generar un impacto ambiental positivo (Ministerio de Ambiente, s.f).

Manual de abastecimiento: Documento que recopila, define y condensa las actividades, controles y políticas del área de compras (Martínez, 2021).

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Metas globales definidas por la ONU y adoptadas mundialmente para la adopción de metas globales relacionadas con la sostenibilidad social y ambiental (BBVA, 2025).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Compromiso de una organización con la sostenibilidad ambiental, económica y social por medio de estrategias empresariales (CHUBB, s.f).

Sostenibilidad: Enfoque basado en el principio de buscar que las necesidades del presente no comprometan las necesidades de las generaciones futuras. Prioriza el medio ambiente, la economía y el desarrollo social en igual medida (BBVA, 2025).

Stakeholders: Son los participantes, inversores o accionistas que se ven afectadas por las decisiones estratégicas de una empresa (Pérez, 2022).

Valor compartido: Concepto que se enfoca en identificar y expandir las sinergias entre los progresos económicos y sociales, sin que estos sean mutuamente exclusivos, sino que contribuyan el uno al otro (INCAE, 2019).

Resumen Ejecutivo

Este proyecto CAPSTONE engloba el análisis estratégico del modelo de negocio de Oleoductos de los Llanos Orientales (ODL), la cuál que es una subsidiaria del Grupo Ecopetrol y se encuentra en el sector de transporte de hidrocarburos de Colombia.

Al revisar minuciosamente todos los elementos de su organización, incluidos los sistemas, los requisitos de personal, estructura operativa, de sostenibilidad y la estructura de financiamiento, se descubrieron importantes oportunidades para mejoras en la gestión de proveedores. Pero así mismo se evidenciaron algunos obstáculos referentes al mismo enfoque. (Mejía González, 2019) La metodología se basó en el análisis, revisión de criterios ESG y comparación con las mejores prácticas del sector (Vargas Moreno, 2019).

Por un lado, los resultados reflejan una empresa con gobernanza robusta, lo que se demuestra por su alto rendimiento financiero; por otro lado, hay mucho margen para mejorar en términos de integrar principios sostenibles en los procesos de aprovisionamiento (López, 2020). Uno de los logros principales de este proyecto ha sido proponer un sistema de evaluación de proveedores que esté en sintonía con los principios de desarrollo sostenible, y también formular pautas para sus pasos, es decir, auditorías, programas de capacitación y mecanismos de revisión continua (Pacheco y López, 2020).

Este trabajo contribuye a proyectar a ODL como una organización más transparente, y como una empresa eficiente pero sostenible, resaltando los beneficios de su relación con aliados estratégicos bajo un enfoque de valor compartido (Torres, 2019).

Palabras clave: Sostenibilidad, transporte de hidrocarburos, regulaciones ambientales, modelo de negocio, proveedores.

Abstract

This CAPSTONE project encompasses the strategic analysis of the business model of Oleoductos de los Llanos Orientales (ODL), a subsidiary of the Ecopetrol Group operating in Colombia's hydrocarbon transportation sector.

By thoroughly reviewing all elements of the organization—including systems, staffing requirements, operational and sustainability structures, and financial framework—significant opportunities for improvement in supplier management were identified. However, some challenges within this same approach were also revealed (Mejía González, 2019). The methodology was based on analysis, ESG criteria review, and benchmarking against industry best practices (Vargas Moreno, 2019).

On one hand, the results reflect a company with strong governance, demonstrated by its high financial performance; on the other hand, there is considerable room for improvement in integrating sustainable principles into procurement processes (López, 2020). One of the main achievements of this project was the proposal of a supplier evaluation system aligned with sustainable development principles, along with the formulation of guidelines for its implementation, such as audits, training programs, and continuous review mechanisms (Pacheco y López, 2020).

This work contributes to positioning ODL as a more transparent organization, and as an efficient yet sustainable company, highlighting the benefits of its relationships with strategic partners under a shared value approach (Torres, 2019).

Keywords: Sustainability, hydrocarbon transportation, environmental regulations, business model, suppliers.

1. Introducción

El problema se abordará desde la administración de la cadena de suministro de ODL y su actitud de cara a las prácticas sostenibles y la administración eficaz de los recursos. Este análisis nos ayudará a identificar oportunidades de mejora en la organización operativa y en la interacción con los distintos grupos de interés.

Dentro de los propósitos del proyecto encontramos el identificar posibilidades para optimizar la administración de proveedores, definir estrategias para maximizar la sostenibilidad de las operaciones y elaborar un plan conceptual y de definición que le permita a ODL sincronizar sus políticas con las distintas normas internacionales en materia de sostenibilidad. Asimismo, este proyecto se asienta en los fundamentos de la administración organizacional, donde finalmente posibilitará que ODL mejore su reputación y eficiencia de las operaciones.

Para el desarrollo de este proyecto utilizaremos la metodología de diagnóstico organizacional, el cual respaldaremos con la herramienta de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y un estudio comparativo de las mejores prácticas en la industria. Esto beneficiará a la compañía al fortalecer y estructurar su vínculo con los proveedores, disminuyendo los gastos operativos y consolidando su reputación frente a entidades regulatorias y clientes.

El proyecto se limitará únicamente a la valoración de la administración de proveedores y las prácticas respetuosas del medio ambiente de ODL en términos de su infraestructura y actividades actuales. La cooperación de la compañía y la transparencia con los datos internos serán elementos fundamentales para la eficacia del diagnóstico.

El presente documento se estructura en apartados que abordan un contexto y justificación, el análisis de la organización y las sugerencias estratégicas, finalizando con un plan de ejecución que resume las recomendaciones sugeridas. Cada sección está pensada para brindar claridad y consistencia en la exposición de los resultados obtenidos y medidas específicas para optimizar la gestión de ODL en términos de sostenibilidad y el transporte de hidrocarburos (Ver figura 1).

Figura 1

Descripción de la operación



Fuente: Tomado de *Compañía-Quiénes somos*, por Oleoducto de Los Llanos Orientales, s.f., ODL.

2. Descripción de la Situación Organizacional en el que se Enmarca el Proyecto

Oleoductos de los Llanos Orientales (ODL), con un total de 74 empleados en 2024 y una Junta Directiva compuesta por 10 miembros con amplia experiencia en el sector, enfrenta la necesidad de seleccionar proveedores que sean responsables ambientalmente. Esta selección es vital para satisfacer las crecientes expectativas de sostenibilidad de los stakeholders y proteger el

entorno. En este sentido, ODL puede mejorar su cadena de suministro eligiendo su proveedor según un conjunto de criterios de sostenibilidad específicos, elevando así el nivel de rendición de cuentas y garantizando la correspondencia de sus operaciones con los objetivos de desarrollo sostenible.

3. Descripción del Proyecto CAPSTONE

Como proyecto CAPSTONE, buscamos realizar un análisis y una descripción detallada de la evaluación de proveedores y de sostenibilidad que ha manejado ODL a lo largo del tiempo como empresa; este proceso se realizó por medio de búsquedas e investigaciones, que nos permitieron encontrar falencias y puntos de mejora clave para poder así generar una solución más óptima en comparación al modelo de gestión anterior, teniendo muy en cuenta el desempeño que obtenían los proveedores en términos y criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), asegurando de esta forma que los socios comerciales de ODL operen bajo ciertos estándares de sostenibilidad que estén alineados con los compromisos de la empresa y que aporten al desarrollo de los proveedores en temas tanto de sostenibilidad como de valor compartido.

El modelo de gestión de sostenibilidad y responsabilidad corporativa de ODL está basado en la metodología de mejora continua, la cual es conocida como ciclo PVHA que como sus siglas lo indican está centrado en Planificar - Hacer - Verificar y Actuar.

Gracias a este ciclo, la empresa ha desarrollado un modelo que se basa en tres elementos claves: la cultura, la conexión y el control. Este ciclo se ha venido trabajando en las diferentes estrategias de gestión que se ven presentes en las organizaciones y está basado en los estándares internacionales de las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) como fundamento para la certificación y transparencia de los procesos de gestión visto desde diferentes

perspectivas que permiten medir el desempeño organizacional; por ejemplo, el nivel de desarrollo de los objetivos de sostenibilidad establecidos por ODL en porcentaje (%), la contribución al cumplimiento de los ODS: la inversión y ahorro en los procesos ambientales y sociales de la compañía, entre otros.

En efecto, el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una herramienta importante para organizar y controlar procesos de mejora continua en las organizaciones. Varias empresas lo aplican en el contexto de informes de sostenibilidad bajo los estándares GRI, destacando su utilidad para identificar problemas, analizar oportunidades y establecer planes de acción sostenibles (Mejía González, 2019, p. 49). Incluso En su tesis doctoral, Vargas Moreno explica que el PHVA es fundamental para medir la sostenibilidad empresarial a través de indicadores integrados en un modelo sistémico. Este enfoque permite correlacionar indicadores para tomar decisiones estratégicas, orientando a la alta gerencia hacia la sostenibilidad como un elemento competitivo (Vargas Moreno, 2019, pp. 92-94)

En cuanto a los indicadores “el modelo de la tesis doctoral de Vargas incluye una vez indicadores clave que abarcan dimensiones económicas, ambientales y sociales, como eficiencia energética, impacto ambiental de procesos y gestión de recursos. Estos indicadores están diseñados para generar un índice de sostenibilidad que facilite la toma de decisiones y la creación de planes de acción sostenibles” (Vargas Moreno, 2019, pp. 143-145)

Para la mitigación, control y reducción de los impactos socioambientales, económicos y de derechos humanos derivados de la operación de ODL, la empresa cuenta con los permisos respectivos a partir de la licencia ambiental otorgada por la autoridad ambiental nacional de licencias ambientales (ANLA). Esta licencia incluye todos los procesos que debe cumplir ODL para prevenir y reducir sus impactos y efectos socioambientales en las zonas donde opera, así como

las medidas que permiten controlar impactos y que son reportados anualmente a la ANLA; además, ODL dispone de un mecanismo de participación ciudadana conocido como Línea SER (solicitudes, expectativas y reclamaciones). Este sistema permite garantizar el tratamiento oportuno de las sugerencias, peticiones y reclamos relacionados con las operaciones, proyectos y transacciones que realiza la compañía (ver Figura 2).

Figura 2

Hitos de sostenibilidad, innovación y gestión ambiental ODL, 2023



Fuente: Tomado de *Reporte integrado de gestión sostenible 2023*, por ODL, 2023

La ANLA desempeña un papel crucial al garantizar que los proyectos desarrollados por empresas cumplan con los estándares ambientales establecidos en la legislación colombiana (Pacheco y Rodríguez, 2018).

Las licencias ambientales tienen como objetivo regular las actividades de alto impacto en sectores como la minería, el petróleo, y la infraestructura. Estas licencias exigen estudios detallados de impacto ambiental, planos de manejo ambiental y el compromiso por parte de las empresas de mitigar y compensar los daños causados.

3.1 Ejemplos de empresas

Empresas del sector minero y energético han gestionado licencias ambientales otorgadas por la ANLA para el desarrollo de proyectos de gran escala:

- **Cerrejón SA:** Este proyecto minero en La Guajira obtuvo una licencia ambiental para la expansión de sus operaciones. El permiso incluyó un plan de manejo ambiental para minimizar el impacto en las comunidades y ecosistemas locales (Pacheco & Rodríguez, 2018).
- **Ecopetrol:** La principal empresa de hidrocarburos en Colombia ha gestionado diversas licencias ambientales para proyectos de exploración y explotación en todo el país. Estos permisos han permitido a Ecopetrol operar dentro de los parámetros legales y ambientales exigidos por la ANLA (Martínez, 2017).

Estos casos ilustran cómo la licencia ambiental no solo regula las actividades empresariales, sino que también protege el entorno natural y las comunidades cercanas a los proyectos industriales.

ODL cuenta con un marco de gobernanza que subyace la planeación e implementación del pilar estratégico Somos Sostenibles, estas estrategias se dividen en tres:

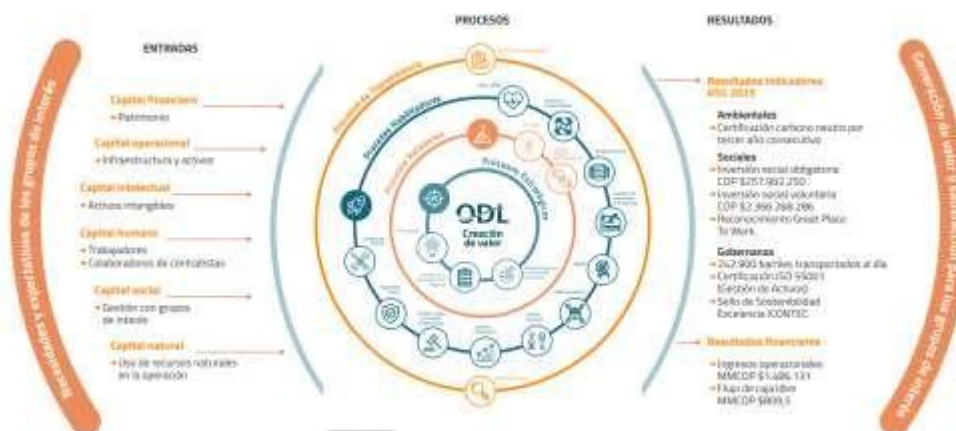
- Aprendemos de los mercados.
- Crecemos rentablemente en la transición energética.
- Somos sostenibles siendo un laboratorio de innovación.

Para esto utiliza un plan de gestión anual para garantizar la actualización del ciclo de gestión de riesgos, la implementación de medidas de control, el monitoreo de acciones y la identificación de indicadores clave. La eficacia se evidencia en la baja frecuencia de materialización de riesgos, la ejecución constante de controles y la realización de auditorías que evalúan el proceso.

ODL reconoce la importancia de la gestión y relacionamiento con grupos de interés como uno de los elementos centrales de la gestión responsable y sostenible. Por consiguiente, la compañía identifica como partes interesadas relevantes a aquellos grupos de personas que pueden afectar o verse afectados por las decisiones y actividades empresariales. Este modelo ayuda a ODL a responder las promesas de valor de sus grupos de interés y a poder así lograr sus objetivos de cumplimiento de los ODS. (Ver Figura 3)

Figura 3

Modelo de creación de valor:



Fuente: Tomado de *Reporte integrado de gestión sostenible 2023*, por ODL, 2023

3.2 Certificaciones y reconocimientos:

- Certificación de Sostenibilidad con Nivel de Excelencia por ICONTEC.
- Reconocimiento a ODL como empresa líder en Excelencia Sostenible (sexto puesto)
- Certificación INCOTEC de carbón neutro

3.3 Actores que participan en la Red Global de Valor

- i. **Entidades de Control**
- ii. **Proveedores**
- iii. **Colaboradores**
- iv. **Competencia (análisis comparativo)**

Oleoducto de los Llanos Orientales SA (ODL) es una empresa de transporte de petróleo con sede en Colombia capaz de transportar aproximadamente 300.000 barriles de petróleo crudo

por día. La red de oleoductos tiene 480 km de longitud y es un eslabón clave en la cadena de valor de la industria petrolera de Colombia, conectando campos petroleros en los Llanos orientales con refinerías y puertos de exportación. ODL compite en el mercado con otros actores clave de la industria, como Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos (filial de Ecopetrol), Ocesa SA y Oleoducto de Colombia (ODC).

El sector del transporte de hidrocarburos en Colombia es altamente competitivo, con grandes jugadores que dominan el mercado. A continuación, se presenta un análisis comparativo de ODL frente a sus principales competidores con base en los datos de EMIS y otras fuentes públicas:

Tabla 1

Cuadro comparativo de competencia

Indicador	ODL (Oleoducto de los Llanos Orientales SA)	Oleoducto de Colombia (ODC)	Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos (Ecopetrol)	Ocesa SA (Oleoducto Central SA)
Ingresos Totales (COP)	1.441.068 millones	913,416 millones	7.113.995 millones	6.143.100 millones
Ganancia Operativa (EBIT) (COP)	1.064.278 millones	404,994 millones	4.706.947 millones	2.967.871 millones
Capacidad de Transporte (barriles/día)	300.000	210.000	1.200.000 (capacidad total)	590.000
Margen operativo (%)	74,86%	44,10%	66,54%	48,31%
Kilómetros de Oleoducto	480 kilómetros	480 kilómetros	9,170 km (Capacidad de Ecopetrol total)	836 kilómetros

EBITDA (margen operacional)	Aproximadamente el 74,86%	44,10%	66,54%	48,31%
Inversiones en Sostenibilidad (USD)	En curso (prioridad ambiental y social)	No especificado	Alto (inversiones en transición energética y sostenibilidad)	Alto (foco en tecnologías limpias) ⁱ

ODL, al ser una filial de Ecopetrol, sigue los lineamientos de esta empresa que son considerados superiores dentro del sector de hidrocarburos, lo cual le ha permitido no solo tener exploración en Colombia sino en otros países y así mismo, el poder tener alianzas con empresas que han trabajado temas de sostenibilidad como son Petrobras, Petroleras americanas y europeas, entre otras. Lo cual permite evidenciar la implementación de acciones de sostenibilidad por parte de ODL.

3.4 Análisis comparativo

De acuerdo con los datos de EMIS (2023), ODL presenta un margen operativo extraordinario alto del 74,86%, superior al promedio del sector que es de 30,56%. Aunque su ingreso operativo total de 1.441.068 millones de COP es menor comparado con Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos, que tiene más de 7 billones de COP, ODL mantiene un nivel competitivo en términos de eficiencia y capacidad operativa de transporte. Sin embargo, Cenit Transporte, con una capacidad de transporte de 1,2 millones de barriles por día, supera ampliamente a ODL en términos de volumen, mientras que Ocesa sigue siendo un fuerte competidor con un margen EBITDA competitivo.

v. Cliente

Los principales clientes de ODL son empresas productoras de petróleo que operan en Colombia y que dependen del transporte eficiente y confiable de sus productos a refinerías o destinos de exportación. Principales clientes de ODL:

- Ecopetrol SA: mayor productor de petróleo de Colombia y cliente más importante de ODL. Ecopetrol representa más del 60% de la producción nacional de petróleo crudo y utiliza la infraestructura de ODL para transportar petróleo crudo desde los campos de los Llanos Orientales a las refinerías y puertos de exportación del país.
- Frontera Energy (anteriormente Pacific Rubiales): Frontera es uno de los mayores productores independientes de petróleo de Colombia y utiliza los servicios de transporte de ODL para transportar sus productos desde los campos petroleros a los destinos de exportación.
- Parex Resources: Otro importante productor de petróleo de las Llanuras Orientales también utiliza ODL para sus necesidades logísticas.

3.5 Relaciones con el cliente

Los contratos a largo plazo con estas empresas garantizan la estabilidad y previsibilidad de los ingresos de ODL. La infraestructura ODL es importante para los productores de petróleo porque garantiza un flujo continuo de petróleo crudo, lo que les permite satisfacer la demanda internacional. Las inversiones de ODL en eficiencia operativa y sostenibilidad aumentan su atractivo como socio de transporte para empresas que buscan reducir las emisiones de carbono y operar de manera más sostenible.

vi. Consumidor /usuario

Los destinatarios finales de los servicios de transporte de petróleo crudo de ODL son las refinerías locales y los mercados internacionales. Entre los actores más importantes:

- **Refinerías en Colombia:** Las refinerías de Barrancabermeja y Cartagena son los principales destinos del petróleo crudo enviado por ODL para su procesamiento local. El rendimiento y la confiabilidad de ODL son necesarios para mantener un suministro estable a estas refinerías.
- **Mercados internacionales:** La mayor parte del petróleo crudo transportado por ODL está destinado a la exportación, principalmente a Estados Unidos, Europa y Asia. La capacidad de ODL para ofrecer tiempos de entrega confiables y reducir los costos logísticos es fundamental para la competitividad de los exportadores colombianos de petróleo crudo. Impacto en los consumidores

Para los usuarios finales, como refinerías y mercados internacionales, la eficiencia operativa de ODL significa precios más competitivos y menos interrupciones en la cadena de suministro. Además, las inversiones de ODL en prácticas sustentables también ayudan a mejorar la imagen de los productos petrolíferos de Colombia en los mercados internacionales, donde las regulaciones ambientales son cada vez más estrictas.

3.6 Impactos esperados a los Actores

- **Impacto en la competencia**

ODL enfrenta una dura competencia de Cenit Transporte, que domina el mercado con una capacidad significativamente mayor. Sin embargo, el enfoque de ODL en la eficiencia y la sostenibilidad puede ofrecer una ventaja competitiva en forma de menores costos operativos y

menores emisiones de carbono. Esto puede ayudar a atraer nuevos clientes que valoren las prácticas comerciales responsables.

- **Impacto en los clientes**

Los clientes de ODL, especialmente Ecopetrol y Frontera Energy, se beneficiarán directamente de las mejoras de infraestructura de ODL y se centrarán en la sostenibilidad. A medida que las regulaciones ambientales globales se vuelven más estrictas, las compañías petroleras buscarán socios de transporte para que las ayuden a cumplir con estos nuevos requisitos.

- **Impacto en los consumidores**

Para los mercados internacionales y las refinerías locales, la estabilidad en las operaciones de ODL es clave para garantizar la continuidad del suministro de petróleo crudo. Las inversiones de ODL en sostenibilidad también ayudan a elevar el perfil del crudo colombiano, aumentando su atractivo en mercados que exigen altos estándares ambientales.

- **Entidades de control**

- La Agencia Nacional de Hidrocarburos Es el organismo del gobierno de Colombia responsable de regular y supervisar las actividades de exploración y producción de hidrocarburos, incluyendo su transporte a través de oleoductos. La ANH supervisa elementos como la seguridad en las operaciones, la salvaguarda del entorno y la observancia de los contratos.
- El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible es un organismo que tiene la responsabilidad de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales. Garantizando

el control y seguimiento de las regulaciones medioambientales y brindando los permisos concedidos a ODL para poder operar en áreas sensibles.

- Las Corporaciones Autónomas Regionales, dependiendo de donde se encuentran los activos de ODL, generan influencia en el control ambiental de las operaciones. Estas entidades se encargan de expedir licencias medioambientales y supervisar su cumplimiento dentro de los marcos regulatorios.

Impacto esperado

Es clave que se tenga una constante y rigurosa supervisión por parte de las entidades reguladoras sobre Oleoducto de los Llanos Orientales, debido a que es un proceso fundamental para garantizar la seguridad, la protección del medio ambiente y la transparencia en las operaciones de la empresa. Al implementar normas claras y exigir su cumplimiento, estas entidades ayudan a reducir riesgos de accidentes, derrames y otros incidentes, generando un mínimo impacto negativo sobre los ecosistemas y las comunidades. Además, impulsan la adopción y el desarrollo de mejores prácticas y tecnologías, fomentan la transparencia en el proceso y aseguran que la empresa opere dentro del marco legal establecido.

- **Proveedores**

- Materiales y equipos, estos son los encargados de aportar tuberías, válvulas, bombas, instrumentos de medición, equipos de protección personal, entre otros.
- Servicios especializados, estos ofrecen diferentes servicios incluyendo así los de mantenimiento, construcción, transporte, logística, consultoría, laboratorio, etc.
- Bienes y servicios generales, estos proporcionan productos de oficina, alimentos, combustible, servicios de limpieza, etc.

Impacto esperado

Los proveedores de ODL contribuyen en el éxito de la empresa, desempeñando un papel crucial para garantizar la calidad, puntualidad y eficiencia de los bienes y servicios que son suministrados. Su capacidad de innovación, cumplimiento hacia las normas y compromiso con la sostenibilidad contribuyen a mejorar los procesos operativos, reducir costos y reforzar la reputación de ODL. A través de una cercana colaboración, los proveedores se convierten en socios estratégicos que incentivan el crecimiento y desarrollo de la compañía.

- **Colaboradores**

Oleoductos de los Llanos Orientales tiene una estructura organizacional que está diseñada para garantizar la eficiencia y eficacia en la operación y mantenimiento de su infraestructura. Esta estructura está dividida en diferentes áreas, de las cuales cada una cuenta con funciones específicas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Desde una gestión de activos hasta la revisión de operaciones, la organización de ODL está integrada por un equipo de profesionales altamente capacitados que trabajan de manera coordinada y ordenada para asegurar la prolongación del servicio y el cumplimiento de las normas de seguridad y medio ambiente (ver Figura 4).

Figura 4

Organigrama ODL



Fuente: ODL. (2024). Estructura [Organigrama]. <https://www.odl.com.co/estructura/>

- La Dirección de Finanzas y Estrategia es el departamento que se encarga de diseñar y realizar planes financieros sólidos, analizar el desempeño económico que ha venido teniendo la empresa, tomar decisiones de inversión estratégicas y garantizar la optimización de los recursos. Es el responsable de asegurar que ODL sea una empresa que se encuentre en una etapa financieramente estable y competitiva en el mercado, alineando sus operaciones con los objetivos a largo plazo y maximizando el valor de la misma para los accionistas.
- La Dirección de Operaciones y Gestión de Activos es el área responsable de garantizar que el crudo circule de manera segura y eficiente a través de toda la infraestructura. Desde su planificación y ejecución de las tareas de mantenimiento hasta la optimización de los procesos y el cumplimiento de las normas de seguridad, esta dirección realmente juega un papel crucial en la continuidad y fiabilidad del servicio.
- La Dirección de Desarrollo Sostenible es la dirección encargada de trabajar en estrecha colaboración con todas las demás áreas de la empresa para identificar y reducir los

impactos ambientales de las actividades de transporte de crudo, promoviendo un uso eficiente de los recursos naturales, la conservación de la biodiversidad y la cooperación con las comunidades.

- La Dirección Legal y Asuntos Corporativos es el departamento el cual tiene como propósito garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones que rigen las operaciones de la empresa. Es una especie de escudo o protección que resguarda a ODL de cualquier tipo de riesgo legal y garantiza que todas sus acciones estén dentro de un marco legal sólido.

Impacto esperado a los Colaboradores

Los colaboradores de ODL tienen un papel fundamental debido a que aportan impulso a la empresa, generando un impacto multifacético. Su compromiso se basa en una operación eficiente y segura, minimizando los riesgos y maximizando la productividad. Además, promueven una cultura de innovación y sostenibilidad, contribuyendo a la reputación de ODL como una empresa altamente responsable. Al interactuar con diferentes partes interesadas, fortalecen las relaciones y aseguran el cumplimiento normativo.

4. Metodología

Para realizar el diagnóstico de la selección de proveedores en ODL, se realiza una revisión desde la página web de la organización revisando específicamente: el reporte de

sostenibilidad, ética y cumplimiento, noticias recientes, clientes y archivos de consulta en términos de abastecimiento con todos los documentos de consulta para definir la gestión actual de proveedores, requerimientos en términos de sostenibilidad, y buenas prácticas a evaluar en proveedores. Con base en cada buena práctica, se determina la evidencia para evaluar el cumplimiento de las mismas en los proveedores, recomendaciones a ODL y clasificación baja, media o alta de acuerdo con su prioridad de trabajo; a continuación, los resultados de este ejercicio en orden ascendente de prioridad.

Para ello, se tiene en cuenta que al ser ODL una empresa con varias certificaciones, implica que ya cuenta con directrices para la selección y evaluación de proveedores de acuerdo con los estándares establecidos por la legislación colombiana e internacional. Además, Ecopetrol y en general las empresas del sector petrolero han trabajado en las últimas tres décadas con criterios y evaluaciones propias a sus proveedores y contratistas, lo cual garantiza la operación e indicadores de desempeño basados en calidad, respeto al medio ambiente y prácticas laborales.

Dado que Ecopetrol ya se destaca como líder en la selección de proveedores y cuenta con certificaciones en calidad ambiental, seguridad y salud en el trabajo, resulta imprescindible que su proceso de selección cumpla con los estándares de gestión establecidos por las normas ISO. Estas normas exigen un sistema riguroso que incluye la identificación de criterios de selección, una evaluación minuciosa de los mismos y un proceso continuo de verificación y auditoría. Este enfoque asegura que los proveedores cumplan con los lineamientos y requisitos definidos por Ecopetrol en la adquisición de productos y servicios, lo cual refuerza el compromiso de la empresa con la excelencia operativa, la sostenibilidad ambiental y la seguridad en toda la cadena de suministro.

El proceso inicia revisando los requerimientos actuales a los proveedores que son los siguientes:

Perfil del proveedor: Nombre del proveedor, NIT, RUT, Localización, Email, Celular, Sector, Servicios o productos que oferta, Indicadores financieros (utilidades por año), Valor de las compras realizadas por año, Página web, Formas y plazos de pago, Características del proceso de compra, Certificaciones, Compromiso con la sostenibilidad, Garantías, Servicios posventa, Año de fundación, Cobertura nacional/internacional, Adaptación a requerimientos, Año en que empezó a proveer servicios/productos a la empresa, Antecedentes legales, Experiencia, ODS relacionados con la compra.

Social: Características contratación laboral, Condiciones de trabajo seguras, Salarios justos, Horas de trabajo razonables, Seguridad y salud en el trabajo, Impacto en la comunidad, Derechos humanos, Transparencia y comunicación efectiva, Ausencia de trabajo infantil o forzado, Igualdad de oportunidades, Diversidad e inclusión, Involucramiento de la comunidad local, Prácticas de recursos humanos, Código de ética, Cumplimiento normativo, Certificaciones o reconocimientos sociales.

Ambiental: Uso y prácticas eficientes en la gestión de recursos, Gestión de residuos, Huella de carbono, Energías renovables, Políticas de gestión de recursos, Restauración ecológica, Aprovechamiento del agua (reúso), Ciclo de vida del producto, Gestión de calidad, Informes de sostenibilidad, Uso de energía en instalaciones, Compromiso con la política ambiental, Certificaciones verdes.

Estos elementos son fundamentales porque permiten definir el perfilamiento del proveedor, así como otras características que garanticen un abastecimiento de calidad que cumpla con los

requerimientos establecidos por ODL. A continuación, se describen otros elementos de la selección de proveedores:

4.1 Manual de abastecimiento vigente

Actualmente, ODL cuenta con una plataforma de registro y un sistema de gestión de compras en la nube para proveedores con límites de actualización de 90 días, con el fin de tener una correcta documentación y trazabilidad de la información. El registro solicita información básica sobre la empresa (en caso de ser persona jurídica), además de: partes relacionadas (accionistas, junta directiva, revisor fiscal), contactos, sedes, actividades económicas, información tributaria, experiencias, certificaciones, estados financieros, SS-SST, ENTRE OTROS. Finalmente, ODL realiza la validación de los registros y calidad de los documentos.

4.2 Procedimiento para la evaluación de desempeño de contratistas y proveedores vigente.

En el dominio público, se encuentra el Código de Ética y Conducta, que reitera el deber de todos los destinatarios de este- incluyendo proveedores- a conocer, interiorizar, cumplir y contribuir a la socialización del mismo. Este código no funciona como una evaluación de desempeño, más brinda parámetros a los proveedores en términos éticos para asegurar que mantengan sus buenas prácticas en su responsabilidad de:

- Suscribir documentos, certificaciones o declaraciones hechas para manifestar compromiso frente al código.
- Actuar conforme a los principios de integridad, responsabilidad, respeto y compromiso.
- Acoger la reglamentación que rige la actividad desarrollada y la relativa a la prevención del lavado de activos, financiación del terrorismo, fraude, soborno y corrupción, y demás que regulen los riesgos éticos y de cumplimiento señalados.

- Plantear las consultas, dilemas y denuncias relacionadas con el Código de Ética y Conducta.

- Cooperar en el desarrollo de las investigaciones internas o externas que tengan por objeto establecer posibles violaciones al Código

Se mencionan las responsabilidades de los líderes, además de las señales de alerta, medidas de prevención y control a los posibles factores de riesgo, incluyendo

- Prohibición del soborno y otras formas de corrupción.
- Integridad de la contabilidad.
- Lavado de activos.
- Financiación del terrorismo.
- Regalos, atenciones y hospitalidades
- Protección y uso de los recursos de las empresas.
- Manejo, seguridad y confidencialidad de la información.
- Prohibición del uso de la información privilegiada en la negociación de acciones de Ecopetrol.
- Actuar con responsabilidad social, respeto por los derechos humanos y rechazo de la discriminación.
- Política ambiental.
- Prácticas anticompetitivas y antimonopolio.
- Acoso Sexual.
- Conductas contrarias a la ética, con repercusión para los contratistas, aliados y clientes de las empresas.

4.3 Análisis del manual de abastecimiento ODL

El manual muestra una estructura clara que ayuda a la comprensión de los procesos de abastecimiento, destacando los roles y responsabilidades definidos para cada sección. Por otro lado, establece criterios de evaluación que son clave para los procesos de contratación competitivos, lo cual garantiza una selección basada en lo objetivo y transparente de los proveedores, alineada con los estándares de calidad y eficiencia requeridos por la organización.

Además, se resalta la importancia del desarrollo de proveedores para promover relaciones sólidas y sostenibles que aportan a una mejora continua. Para asegurar concordancia en las decisiones, el manual incluye también un proceso de aprobación de estrategias de contratación que revisa y centra estas decisiones con los objetivos organizacionales. Enfatizando la integración de áreas de soporte en la gestión de abastecimiento y promoviendo un enfoque integral que considera el impacto de las decisiones en toda la organización.

5. Descripción de los Resultados

Descripción de las buenas prácticas de proveedores en ODL

Al analizar la gestión de proveedores que realiza ODL se presentan las principales buenas prácticas que ha adoptado la compañía en los últimos años, describiendo la evidencia que se presenta según la investigación previa y las recomendaciones de mejora para optimizar el proceso como primera fase de resultados antes de la presentación de la nueva herramienta de evaluación de proveedores (ver tabla 3).

Tabla 2

Buenas prácticas divididas en nivel de prioridad, evidencias y recomendaciones.

Buena Práctica	Evidencia	Recomendación	Nivel de prioridad
Contar con un sistema de gestión de denuncias, quejas y reclamos abierto y sencillo.	Establecer procedimientos documentados que detallen cada paso en la gestión de quejas e incidentes, en donde se asegure de que estos procedimientos sean accesibles para todo el personal involucrado.	Trabajar con los proveedores para desarrollar y aplicar planes de acción correctiva cuando sea necesario.	BAJA
Mantener buenas relaciones públicas.	Revisión de noticias y relaciones del proveedor tanto con las otras partes de la cadena de valor como las comunidades y medios de comunicación; evitando escándalos o posibles relacionamientos negativos que puedan afectar a ODL.	Capacitar a los proveedores en habilidades de comunicación y relaciones públicas para que todos puedan contribuir a una imagen positiva de la empresa y gestionar un plan de gestión de crisis.	BAJA
Proveer ambientes de trabajo seguros y saludables.	Contar con equipos de seguridad, vehículos, maquinaria y protocolos tanto de seguridad como salubridad e higiene actualizados a la normativa local. *Sistemas de respuesta rápida a emergencias y relaciones con instituciones de ayuda locales. *Revisiones constantes en las condiciones de aseo, plagas e higiene.	Crear registros de accidentes ocurridos en términos de salud o seguridad, así como las medidas que se tomaron frente a la situación y un análisis de cada medida con el motivo de observar errores que se pudieron cometer, medidas a repetir y formas de preverlos.	BAJA
Comunicación constante y efectiva entre	Reportes e informes en temas como actividades económicas o sostenibilidad para su	Trabajar con los proveedores para desarrollar y aplicar planes de acción	MEDIA

ODL y proveedores.	revisión y discusión. Además de líneas de comunicación rápidas y directas entre las partes.	correctiva cuando sea necesario	
Respetar acuerdos y convenios de la ODL con comunidades y autoridades locales.	Conocer los grupos de interés y responder a sus necesidades, intereses y expectativas con un modelo de relacionamiento que permita la comunicación y diálogo.	Revisar y actualizar regularmente los procesos y políticas para adaptarse a cambios en los mercados locales y comunidades.	MEDIA
Responsabilidad, transparencia y estricto cumplimiento.	En caso de incumplimiento y/o desviación de los términos, el contrato podrá suspenderse hasta tanto se acredite su adecuado cumplimiento. El ejercicio de esta facultad no generará indemnizaciones, reconocimientos ni modificaciones en los plazos establecidos anteriormente.	Pese a ser una buena práctica al momento de manejar incumplimientos, podría ser beneficioso definir ciertos márgenes de tolerancia a situaciones excepcionales donde se permita cierta flexibilidad por problemas menores o inadvertidos que puedan corregirse rápidamente.	MEDIA
Respeto a los valores sociales y culturales de la región.	Revisar las buenas relaciones de la empresa con las personas tanto internas como externas pertenecientes a la región. Así como su respeto por la cultura o tradiciones en factores como: idioma, rituales, festividades, creencias religiosas o sociales, entre otras.	Examinar la opinión pública entre empresa-locales por medio de conversaciones, entrevistas directas o encuestas; evaluar qué medidas se pueden tomar para mejorar la integración entre actividades corporativas y culturales para una mejor experiencia del	MEDIO

		empleado y el ciudadano.	
Plataforma de Registro.	Ofrece una oportunidad crítica para integrar criterios de sostenibilidad en la selección de proveedores.	Evaluación de sostenibilidad.	ALTA
Compromiso de sostenibilidad	Estructura de gobernanza sólida cumpliendo los ODS, alineados a la mitigación de impactos ambientales.	Monitoreo constante por medio de KPIs, donde se evalúe el cumplimiento de normas de responsabilidad social y prácticas sostenibles.	ALTA
Condiciones Laborales óptimas: remuneraciones, ambiente laboral, plan carrera, entre otros.	ODL realiza auditorías regulares de sus proveedores, estas auditorías deberían incluir la revisión de aspectos laborales como salarios, ambiente de trabajo, y oportunidades de desarrollo profesional.	Ofrecer capacitaciones y programas de apoyo a los proveedores para que puedan mejorar sus prácticas laborales. Esto no solo garantizará mejores condiciones para los trabajadores de los proveedores, sino que también fortalecerá la relación de ODL con sus proveedores.	ALTA
Capacitación adecuada de empleados.	Brindar un conocimiento previo de las buenas prácticas para poder generar un enfoque sólido, que genere un seguimiento a las rutas de desempeño, dando apoyo y asesoramiento para ayudar a los proveedores a cumplir con los requisitos y mejorar sus procesos.	Ofrecer programas de capacitación para asegurar que los proveedores estén al tanto de las mejores prácticas y de cualquier cambio en las normativas.	ALTA

Implementar estas buenas prácticas permite a ODL construir una cadena de proveedores más sólida, responsable y alineada con los valores de sostenibilidad y respeto cultural. La priorización de cada práctica subraya la importancia de ciertas áreas como el compromiso con la sostenibilidad, la capacitación continua de empleados y proveedores, y el mantenimiento de condiciones laborales óptimas, aspectos esenciales para asegurar un ambiente ético y seguro en cada eslabón de la cadena de valor. Es clave reflexionar sobre el rol de la comunicación y el respeto a las comunidades y autoridades locales, lo que contribuye no solo a evitar conflictos, sino a fortalecer las relaciones de largo plazo con los grupos de interés. Este enfoque integrado exige una constante adaptación y monitoreo, lo cual impulsa a ODL hacia un modelo de gestión de proveedores cada vez más resiliente, transparente y comprometido con el desarrollo sostenible.

6. Recomendaciones para la Implementación del Proyecto

A pesar de que el proceso de selección de proveedores utilizado tradicionalmente por OLD demostraba una clara selectividad y atención al detalle al evaluar datos de la estructura y viabilidad legal de la empresa. Es recomendable aplicar un nuevo modelo enfocado en sostenibilidad ambiental, económica y social que vaya acorde a las nuevas tendencias tanto de los consumidores como de las instituciones de autoridad regulatoria para un mercado tan delimitado como es el de hidrocarburos y su transportación.

Es esencial tener en cuenta criterios de evaluación sólidos, que implementen principios específicos de sostenibilidad y valor compartido a la hora de elegir a los proveedores que se asociarán con la empresa. Gracias a esto, se sustenta por diferentes medios el compromiso de esta con los objetivos de desarrollo sostenible, colocándose como un pionero en la industria en términos de sostenibilidad al agregar valor a sus comunidades cercanas y colaboradores.

Esto se puede lograr aprovechando el área de oportunidad que deja la competencia cuando se habla de la falta de políticas a compras ecológicas: priorizar la utilización de productos y servicios que no perjudiquen el medio ambiente e incluso favorezcan a disminuir la huella de carbono, atraer inversionistas del sector de la energía interesados en la transición energética y brindar confianza por medio de información clara y sencilla que difunda las acciones que toma la empresa en pro de una selección de proveedores más responsable ambiental y ecológicamente.

Otra área importante para tener en cuenta son las capacitaciones para el talento humano en términos de sostenibilidad, desde altos ejecutivos hasta colaboradores externos. Este es un aspecto fundamental para cumplir con los objetivos de ODL, ya que fomenta una cultura organizacional que valora y promueve prácticas sostenibles desde cada una de sus áreas como todas las actividades que realizan.

Además, se considera la creación de un sistema de monitoreo y reporte sobre el impacto ambiental de las decisiones de abastecimiento, que brinde un seguimiento continuo al proceso de selección de proveedores incluso después de aplicada la herramienta presentada, para asegurar que incluso luego del proceso de auditoría inicial, los proveedores siguen cumpliendo con estándares sostenibles que beneficien a ODL, ayudando a la organización a evaluar su huella ecológica y realizar ajustes efectivos. La colaboración con expertos y capacitación en materia de sostenibilidad enriquecería el proceso de toma de decisiones, asegurando que se incorporen las mejores prácticas ambientales en la gestión de abastecimiento. Para esto, es importante contar con un sistema de puntuación como el de la herramienta, de forma que exista un proceso de auditoría sostenible objetivo y eficiente de forma que aquellos con puntajes bajos podrán ser incluidos en un programa de mejora para que sus prácticas se ajusten a los estándares de ODL.

Finalmente, se recomienda prestar especial atención al buen uso y aplicación de la nueva herramienta de selección de proveedores utilizando el contenido de su manual de uso, manteniendo siempre la objetividad, la transparencia y la comunicación asertiva con los proveedores y funcionarios de la empresa.

7. Conclusiones

El presente Proyecto CAPSTONE proporciona una visión completa del modelo de negocio de Oleoductos de los Llanos Orientales (ODL), con especial atención en la comprensión del mercado fuente y la gestión de proveedores desde una perspectiva de sostenibilidad y valor económico compartido.

En el desarrollo de este proyecto, nuestro principal objetivo se logró: a través del examen de su marco estratégico, regulador y operativo y los diversos actores en su red de valor, estudiar, identificar y recomendar cambios en los procesos actuales de suministro en ODL. Se destacó que, en este contexto, ODL tiene una estructura financiera sólida, una capacidad operativa extensa y una estrategia corporativa que está alineada con la sostenibilidad. Sin embargo, aún hay áreas de mejora en su gestión de proveedores, especialmente en lo que respecta a la integración de criterios sociales y ambientales, la estandarización de los procesos de evaluación de desempeño y la incorporación a los sistemas de vigilancia para garantizar que se cumplan los estándares éticos y los principios de desarrollo sostenible.

El resultado de este análisis es que la sostenibilidad no puede considerarse como algo separado de la empresa o su cadena de suministro, que se realice aquí y allá. El trabajo realizado en este proyecto ha proporcionado a la organización información desde cuatro direcciones clave: conceptos, teoría, metodología y práctica.

En el ámbito de los conceptos, el proyecto ha ayudado a promover la idea de que las empresas del sector energético adquieren suministros bajo principios que también son compartidos por los proveedores. Aquí, el éxito empresarial se alinea con el bienestar comunitario, el respeto por el medio ambiente y el establecimiento de prácticas responsables, principios que es necesario volver a enfatizar.

En cuanto al componente teórico, nuestro proyecto se inspira en conceptos actuales de gestión de proveedores y sostenibilidad corporativa: hallazgos de investigación moderna sobre cadenas de suministro resilientes a diversos choques para ofrecer una imagen global de la gestión de suministros desde la perspectiva actual.

Si tomamos esto como un método de evaluación basado en la metodología, entonces la evaluación se basa en varios indicadores, incluyendo la gestión fiscal, el impacto ambiental, las condiciones laborales y los derechos humanos, todo en un modo de mejora continua.

Específicamente, esta contribución práctica toma la forma de un conjunto de recomendaciones que esencialmente implican modificar, respectivamente, el mecanismo utilizado para seleccionar proveedores y de qué está compuesto. Este informe se centró en material disponible públicamente y documentos institucionales, como informes de sostenibilidad, manuales de suministro y directrices corporativas. No se realizaron entrevistas con el personal de la empresa ni se llevó a cabo observación de campo real.

Consecuentemente, el análisis que sigue se basa en investigación documental y comparación con prácticas reconocidas como las mejores en la industria.

Aunque esto limita la capacidad de comprender verdaderamente lo que está sucediendo en una operación, establece pautas de calidad que pueden ser construidas o utilizadas para una

intervención interna más detallada en futuros proyectos de investigación. Entre las sugerencias más cruciales están:

- * La implementación de un sistema de evaluación y monitoreo para proveedores que facilite la clasificación y seguimiento de sus desempeños.

- * Integrar criterios de sostenibilidad en los procedimientos de compra como regla general en toda la cadena de suministro de la organización.

- * Invitar a los proveedores a asistir a un evento de capacitación sobre principios de gestión ambiental.

También se sugiere que, en el futuro, la empresa debería emitir un informe anual sobre suministro sostenible que formaría parte de su informe anual de sostenibilidad general.

Esto ofrecería a las partes interesadas un mecanismo para ver directamente cuán bien o de otro modo la empresa ha cumplido con sus compromisos bajo los diversos códigos de práctica a los que se suscribe.

Este trabajo puede servir como una especie de predicción para el futuro proyecto de desarrollar políticas de compras socialmente responsables en ODL y otras empresas de hidrocarburos.

Además, puede ser adoptado por organizaciones en diferentes sectores industriales que deseen mejorar estructuralmente la sostenibilidad ecológica de sus cadenas de valor.

El primer objetivo del proyecto no es solo mejorar el funcionamiento interno, sino también contribuir a construir una reputación de la empresa por su honestidad, cumplimiento de la ley y valor añadido a todas las partes involucradas.

En conclusión, el Proyecto CAPSTONE proporciona a ODL un camino claro hacia una gestión de proveedores que sea más estratégica y menos impulsada por el azar. No es difícil

entender que, si las empresas desean sobrevivir en el entorno energético actual de crecientes presiones sociales y ambientales, así como requisitos legales cada vez mayores, deben asumir sus responsabilidades sociales. Solo con tal compromiso, ODL puede esperar comenzar a abordar estos problemas.

Sin embargo, al poner en práctica estas sugerencias, no solo ODL mejorará su eficiencia en todos los ámbitos, sino que también desempeñará un papel más importante en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y fomentará la transición hacia una sociedad baja en carbono.

Referencias

BBVA. (20 de Enero de 2025). ¿Qué es la sostenibilidad? Un camino urgente y sin marcha atrás.

Obtenido de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-un-camino-urgente-y-sin-marcha-atras/>

Castillo, L. (2021). Evaluación de impacto ambiental en la cadena de valor del petróleo [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4680>

CHUBB. (s.f.). RSE: ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial, cómo funciona y cuáles son sus beneficios? Obtenido de <https://www.chubb.com/ar-es/personas-y-familias/recursos/que-es-la-responsabilidad-social-empresarial.html>

Communications. (7 de Enero de 2025). ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)? Obtenido de BBVA: <http://bbva.com/es/sostenibilidad/que-sabes-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>

ESERP. (9 de Marzo de 2020). ¿Qué son los KPIs?: Definición, Claves y Ejemplos. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/>

Executive Education. (29 de Junio de 2019). Valor compartido: Una nueva forma de éxito empresarial. Obtenido de INCAE Business School: <https://incae.edu/valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-empresarial/>

Hernández, G. (17 de Noviembre de 2021). Códigos de ética en el trabajo, ¿por qué son importantes y qué deben contener? Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Codigos-de-etica-en-el-trabajo-por-que-son-importantes-y-que-deben-contener-20211116-0097.html>

Jonker, A. (13 de Diciembre de 2023). ¿Qué es el abastecimiento? Obtenido de IBM: <https://www.ibm.com/es-es/topics/sourcing>

KPMG en México. (2020). ¿Qué es una auditoría? Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2021/01/Qu%C3%A9-es-una-auditor%C3%ADa-BLC.pdf>

Licenciamiento Ambiental - contexto general. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Ambiente:

<https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/licenciamiento-ambiental/>

López, D. S. (2021). Manual de Compras Empresa Grupo Al S.A.S. Obtenido de Tecnológico de Antioquia:

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3031/9.%20MANUAL%20DE%20COMPRAS.->

[David%20Santiago%20Marti%C3%ACnez%20Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3031/9.%20MANUAL%20DE%20COMPRAS.-David%20Santiago%20Marti%C3%ACnez%20Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López, D. (2020). Buenas prácticas de sostenibilidad en la industria petrolera colombiana. *Revista Prospectiva*, 18(2), 55–72.

<https://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/pl/article/view/1123/826>

Martínez, A. F. (2017). Licencias ambientales en Colombia y su impacto en el sector petrolero [Trabajo de grado, Universidad El Bosque]. Repositorio El Bosque.

<https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/848de942-588e-47d9-83a2-b55a8f6c9c95/content>

Mejía González, C. A. (2019). Modelo de sostenibilidad basado en el ciclo PHVA en organizaciones del sector energético [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio UPB. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8533>

Oleoducto de los Llanos Orientales. (s.f.). *Compañía-Quiénes somos*. ODL.

https://www.odl.com.co/quienes_somos/

Oleoducto de los Llanos Orientales. (2023). *Reporte integrado de gestión sostenible 2023*. ODL.

https://www.odl.com.co/wp-content/uploads/2024/04/ReporteIntegradoGestiónSostenible2023_ODL.pdf

OCC Solutions. (12 de Septiembre de 2023). Diagnóstico Organizacional: Qué es, elementos y cómo realizarlo. Obtenido de <https://occ-solutions.com/diagnostico-organizacional/>

Pacheco, M., & Rodríguez, L. (2018). Gestión ambiental y sostenibilidad en proyectos mineros y petroleros [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/items/e6b83753-bff8-4ee5-be3d-398e42da4cf8>

Ríos, M. (2021). Modelos de abastecimiento sostenible en empresas latinoamericanas [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/items/f1a77a45-01b9-4907-8de6-5e26b3d0a60e>

Salesforce LATAM. (20 de Agosto de 2024). Cadena de valor: qué es, cuál es su importancia y cómo se analiza. Obtenido de Salesforce LATAM Blog: <https://www.salesforce.com/mx/blog/cadena-de-valor/>

Stakeholders, ejemplos para entender el concepto. (28 de Octubre de 2022). Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/stakeholders-ejemplos-para-entender-el-concepto>

Torres, V. A. (2019). Evaluación de sostenibilidad en proveedores del sector energético [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/22302>

Vargas Moreno, J. D. (2019). El ciclo PHVA como herramienta estratégica para la sostenibilidad empresarial [Tesis doctoral, Universidad de los Andes]. Repositorio Uniandes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/159b7ac1-8d87-4eb8-ab3f-4678dbc68309>

Anexos técnicos

Ver anexo A: Manual de uso (herramienta evaluación de sostenibilidad de proveedores en ODL).

Elaboración propia de autores.

https://www.canva.com/design/DAGUQDWhZ8I/MRGjLmUHuRSgcQpuHDgBuw/edit?utm_content=DAGUQDWhZ8I&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton