

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

**EVOLUCIÓN S: CREACIÓN DE LA PLATAFORMA INTEGRAL DE  
RECONOCIMIENTOS EN SOSTENIBILIDAD DE LA ALIANZA  
EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO AED**

**ISABEL ALFARO SÁENZ  
CARMEN MONTERO LUTHMER  
OLGA SAUMA URIBE**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Magíster Scientiae en Responsabilidad social y Sostenibilidad.

Heredia, Costa Rica

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

**EVOLUCIÓN S: CREACIÓN DE LA PLATAFORMA INTEGRAL DE  
RECONOCIMIENTOS EN SOSTENIBILIDAD DE LA ALIANZA  
EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO AED**

**ISABEL ALFARO SÁENZ  
CARMEN MONTERO LUTHMER  
OLGA SAUMA URIBE**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Magíster Scientiae en Responsabilidad social y Sostenibilidad.

Heredia, Costa Rica

2018

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo con convicción y pasión a las nuevas generaciones, con la esperanza de que logremos los cambios necesarios para poder mirarlas a los ojos con la certeza de haberles entregado un mundo mejor...

Carmen, Isabel y Olga.

**EVOLUCIÓN S: CREACIÓN DE LA PLATAFORMA INTEGRAL DE  
RECONOCIMIENTOS EN SOSTENIBILIDAD DE LA ALIANZA  
EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO AED**

PROYECTO DE GRADUACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

Postulantes

ISABEL ALFARO SÁENZ

CARMEN MONTERO LUTHMER

OLGA SAUMA URIBE

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

---

Director Unidad Académica

---

Coordinador Programa de Posgrados

---

Profesor Seminario Práctica Dirigida

---

Asesor especialista

---

Isabel Alfaro Sáenz - Sustentante

---

Carmen Montero Luthmer - Sustentante

---

Olga Sauma Uribe - Sustentante

## **RESUMEN**

El presente proyecto de graduación presenta una propuesta para la creación de una plataforma de reconocimientos a buenas prácticas en temas de responsabilidad social y sostenibilidad para la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED).

El Proyecto “Evolución S”, como ha sido denominado, fue seleccionado entre varias alternativas propuestas que el equipo de trabajo presentó a la Organización y que respondían directamente al análisis de materialidad y consulta a partes interesadas. Este proceso era fundamental pues una de las características que haría relevante e innovador este trabajo, era precisamente, atender la expectativa expuesta por una de las partes interesadas priorizadas de AED como son las empresas aliadas.

El análisis referencial ha incluido tres ejes que forman el sostén del Proyecto: el eje de la responsabilidad social, exploración sobre el desarrollo de reconocimientos y galardones de responsabilidad social en el ámbito nacional e internacional, como segundo eje y finalmente el apoyo científico de la Teoría de las Ciencias del Comportamiento que completa la estructura conceptual.

Además, para la adecuada creación de la plataforma, fue vital la ejecución de un proceso de consulta mediante una encuesta consultada a las empresas, de los datos obtenidos se han inferido los elementos que dan una orientación para que el reconocimiento coincida con la estrategia de AED y de sus empresas aliadas y que conlleven al diseño de una propuesta de plataforma de reconocimientos que satisface las necesidades de mejora continua de las organizaciones.

## **DESCRIPTORES**

Sostenibilidad, responsabilidad social, reconocimientos, cambio social, Alianza Empresarial para el Desarrollo - AED.

## AGRADECIMIENTO

Un proyecto como este solo es posible realizarlo sumando tiempo, trabajo, conocimiento, y cariño de todo un ecosistema de personas cercanas y organizaciones que, con su apoyo, se convirtieron en el viento de cola de nuestra maestría.

Gracias a la UNA, a los profesores y a nuestros compañeros de la primera generación de la MRSS por su generosidad para transmitirnos conocimientos y experiencias.

Gracias a nuestras familias, amigos y amigas quienes que aceptaron las largas horas de estudio y tuvieron paciencia ante nuestras ausencias.

Gracias a nosotras, nuestro equipo de trabajo, porque entre nosotras iniciamos y terminamos juntas nuestro sueño, con muchas anécdotas para recordar y un crecimiento personal y profesional que se alimentó de nuestro colectivo.

Y por último un agradecimiento muy especial a AED, organización que nos sirvió de inspiración y que nos brindó el espacio y la apertura para materializar este proyecto.

# TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
HOJA DE POSTULACIÓN .....	iii
RESUMEN .....	iv
DESCRIPTORES.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TABLA DE CONTENIDO .....	vi
LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: Antecedentes, alcance y metodología.....</b>	<b>4</b>
A. Justificación.....	4
1. Identificación y priorización de partes interesadas.....	6
a. Identificación de impactos.....	11
b. Vínculo del proyecto con la estrategia.....	13
B. Planteamiento de la problemática y situación a atender.....	14
1. Preguntas del planteamiento del problema.....	15
C. Objetivos del estudio.....	15
1. Objetivo general.....	15
2. Objetivos específicos.....	16
D. Diseño metodológico que orientará el proceso de investigación.....	16
1. Enfoque de la investigación .....	16
2. Delimitación del trabajo realizado.....	17
3. Fuentes de información.....	18
4. Técnicas utilizadas en el proceso.....	19
a. Entrevistas.....	19
b. Revisión documental.....	19
c. Encuesta.....	19
5. Análisis de la información .....	20
a. Consulta a las partes interesadas.....	20
b. Lluvia de ideas para el diseño del reconocimiento.....	21
6. Lanzamiento de la plataforma .....	21
<b>CAPITULO II: Estado de la situación .....</b>	<b>22</b>

A. Definición de la responsabilidad social.....	22
B. Acerca de los reconocimientos en responsabilidad social.....	25
C. La Necesidad del cambio.....	30
1. El cambio social.....	31
a. Las ciencias del comportamiento para generar cambio social.....	32
<b>CAPITULO III: AED, sus empresas aliadas y sus expectativas frente a una plataforma de reconocimientos .....</b>	<b>37</b>
A. Las Empresas Aliadas a AED.....	38
B. La Consulta para el diseño de los reconocimientos de AED.....	40
1. Grupo por consultar y cuestionario a aplicar.....	40
2. Resultados de la consulta.....	41
<b>CAPITULO IV: Evolución S.....</b>	<b>44</b>
A. Diseño de la plataforma de reconocimientos Evolución S.....	44
1. Estado de la situación.....	45
2. Analisis del contexto.....	45
3. Ejercicio comparativo de reconocimientos nacionales e internacionales .....	46
4. Ciencias del comportamiento.....	46
5. Consulta a empresas .....	46
B. Operatividad de la plataforma .....	47
1. Pestaña en sitio web.....	55
2. Formularios.....	55
a. Formulario de postulación.....	55
b. Formulario de evaluación para el jurado.....	56
c. Registro de Buenas prácticas.....	56
d. Consentimiento informado.....	56
3. Reglamento general.....	56
4. Criterios de selección de jurados.....	57
5. Criterios de evaluación .....	57
6. Procesos de postulación .....	57
7. Mecanismos de premiación.....	58
8. Sistematización de buenas prácticas.....	59
9. Rendición de cuentas.....	59
10. Estrategia de comunicación.....	59
11. Sistema de monitoreo.....	59
<b>CAPITULO V: Comunicación .....</b>	<b>61</b>

A. El nombre y la identidad gráfica del proyecto.....	61
B. Estrategia de comunicación .....	62
1. Etapa de prelanzamiento.....	63
2. Etapa de lanzamiento.....	64
3. Etapa de convocatoria.....	64
<b>CAPITULO VI: Buenas prácticas en responsabilidad social y sostenibilidad.....</b>	<b>66</b>
A. Sistematización de las Buenas Prácticas.....	66
1. Formulario (indicadores).....	66
2. Videos.....	66
3. Estrategias de Divulgación.....	67
a. Plataforma INTEGRARSE .....	67
<b>CAPITULO VII: Sistema de monitoreo .....</b>	<b>68</b>
A. Mecanismos de evaluación.....	68
B. Interrogantes de monitoreo.....	69
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>79</b>
Anexo 1: Perfil de AED.....	79
Anexo 2: Constructo del programa de reconocimientos.....	80
Anexo 3: Fotografías del Reconocimiento Regional a las Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible de América Latina y El Caribe.....	82
Anexo 4: Fotografías del Reconocimiento ANCHAM.....	83
Anexo 5: Fotografías del Reconocimiento Costa Rica Incluye.....	84
Anexo 6: Cuestionario de la consulta a las empresas.....	85
Anexo 7: Gráficos de consulta a las empresas.....	88
Anexo 8: Brief del Proyecto Evolución S.....	93
Anexo 9: Diseños generados de trabajo en conjunto con la empresa Gensler.....	102
Anexo 10: Fotografías de la sesión de trabajo en conjunto con la empresa Gensler.....	103
Anexo 11: Propuesta de la imagen gráfica y de la estatuilla de Evolución S.....	105

Anexo 12: Reglamento de participación para el reconocimiento Evolución S.....	106
Anexo 13: Formulario de postulación para el reconocimiento Costa Rica Incluye 2018.....	110
Anexo 14: Medios de verificación por categoría del Reconocimiento Costa Rica Incluye.....	113
Anexo 15: Consentimiento informado del Reconocimiento Costa Rica Incluye 2018.....	115
Anexo 16: Fotografía de reunión de validación de los datos de la consulta con los directores de AED.....	116
Anexo 17: Minuta de la reunión con directores de AED.....	117
Anexo 18: Media Mix de Evolución S.....	119
Anexo 19: Formulario Web de Buenas prácticas.....	120
Anexo 20: Ejemplo de visualización de Buenas prácticas en las pagina web.....	122
Anexo 21: Ejemplo de Buena práctica diagramada.....	125
Anexo 22: Teoría del programa Evolución S.....	126
Anexo 23: Sistema de monitoreo.....	127
Anexo 24: Cronograma de Evolución S.....	133
Anexo 25: Bitácora de actividades del grupo de trabajo.....	134
Anexo 26: Fotografías del lanzamiento de Evolución S en el Marco de la presentación de la Oferta de Valor 2019 de AED.....	138

## LISTA DE FIGURAS

Imagen #1	Mapeo de partes interesadas.....	8
Imagen # 2	Partes interesadas de la Alianza Empresarial para el Desarrollo .....	9
Gráfico # 1	Priorización de partes interesadas.....	10
Gráfico #2	Partes interesadas en orden de relevancia.....	11
Tabla #1	Expectativas priorizadas por las partes interesadas.....	13

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ABREVIATURA</b>	<b>NOMBRE</b>
ACNUDH	Oficina de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AED	Alianza Empresarial para el Desarrollo
ANCHAM	Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio de Costa Rica (AmCham)
CAMTIC	Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación
CANAECO	Cámara Nacional de Ecoturismo
CANATUR	Cámara Nacional De Turismo
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
CEN CINAI	Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral
CONAPDIS	Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad
CRI	Costa Rica Incluye
DERES	Proyecto de Desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas
EARTH	Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda
EE. UU.	Estados Unidos de América
ESR	Empresa Socialmente Responsable
FA	Frente Amplio
FUNDARSE	Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial
GRI	Iniciativa de Reporte Global
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INS	Instituto Nacional de Seguros
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO	Organización Internacional de Normalización
MEIC	Ministerio de Economía, industria y comercio
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos del Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSHAS	Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
PAC	Partido Acción Ciudadana
PANI	Patronato Nacional de la Infancia

PLN	Partido Liberación Nacional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PUSC	Partido Unidad Social Cristiana
REI	Red de Empresas Inclusivas
TEC	Instituto Tecnológico de Costa Rica
UCCAEP	Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNIRSE	Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial
WBCSD	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

## INTRODUCCIÓN

Uno de los aportes más relevantes que los avances tecnológicos y las comunicaciones han producido, es cambiar de manera radical, la percepción que la humanidad tenía del planeta en que vivimos. Se ha visto surgir el concepto de globalización, la humanidad ha entendido, como nunca, que está interconectada y que la ilusión de estar separados, independientes, es precisamente un espejismo. El mundo es uno solo y en él se comparten un mismo destino. Estados con gran poder, Estados pobres, guerras, hambrunas, enfermedades, riqueza, opulencia, guerra, paz, todo ocurre al mismo tiempo, en este planeta llamado Tierra. El cambiar este auto entendimiento ridiculiza todos los egoísmos personales y colectivos.

Tres décadas han pasado desde que la Comisión Brundtland produjo uno de los documentos más relevantes en este tema llamado “Nuestro futuro común” (1987). En él se define por primera vez el concepto de Sostenibilidad como lo conocemos hoy: “un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Organización de las Naciones Unidas 1987).

Dicho de otra manera, la tierra es prestada. Las personas están aquí para alcanzar metas de progreso, pero están de paso. Vienen nuevas generaciones de hombres y mujeres a quienes se les debe un planeta viable, con recursos suficientes, un lugar sano donde nacer, vivir y morir. Tomar conciencia de esto, a todo nivel, conlleva asumir la responsabilidad que se tiene al habitar la tierra.

Sin embargo, la manera en que se vive hoy parece ignorar este enorme compromiso. Se ha creado un modelo de desarrollo económico que, en poco tiempo, debido a los esquemas predominantes de producción y consumo, ha dañado la salud del planeta, de las personas y amenaza con agotar los recursos naturales que se tienen a disposición. Y a pesar de estos abusos, no se ha logrado dar vida digna a la totalidad de los 7.5 billones de personas que habitan el planeta. Los beneficios del desarrollo no se han repartido equitativamente. Sigue habiendo incontables y gigantes retos en áreas como la salud, la educación, la igualdad, la seguridad alimentaria, el calentamiento global, la violencia y la pobreza, por mencionar solo algunos, y todos requieren acciones urgentes.

Algunas décadas de pensamiento, enfoques filantrópicos insostenibles, escándalos financieros y catástrofes éticas, sociales y ecológicas, han obligado a reflexiones colectivas profundas, produciéndose para fines prácticos del asunto, un robusto capital de foros, publicaciones, iniciativas y normativas que pretenden provocar el cambio social necesario para guiar los esfuerzos de quienes responsablemente quieren “salvar” el mundo.

En Costa Rica la Alianza Empresarial para el Desarrollo AED ha liderado, desde hace 20 años, los esfuerzos de las empresas por asumir un modelo de gestión exitoso económicamente y que, a la vez, se haga cargo de los impactos ambientales y sociales que surgen en su quehacer. Son empresas comprometidas con diferentes grados de madurez en el tema de la sostenibilidad, pero sin duda es un sector que apuesta por el cambio que el planeta necesita.

AED tiene claro que su papel como organización es dinamizar estos procesos, apoyar las iniciativas empresariales y servir como plataforma demostrativa de que existe una nueva manera de hacer negocios. En este caminar la Alianza ha realizado una serie de análisis para identificar la mejor manera de apoyar a sus empresas. Ideas y estrategias hay muchas y todas ellas deben atenderse oportunamente desde la oferta de valor de la organización; pero para efectos de este proyecto, se llegó a identificar y priorizar una iniciativa que tiene un potencial destacado dentro de todas las opciones: crear una plataforma de reconocimientos en responsabilidad social y sostenibilidad.

La elaboración de este proyecto requirió para su diseño, de una serie de procesos, investigaciones, metodologías y herramientas que, en conjunto, constituyen una robusta plataforma que atiende de manera explícita cada una de las expectativas de las empresas aliadas, parte interesada prioritaria para la organización.

Cada capítulo desarrolla extensamente un componente de este engranaje. El capítulo I se concentra en la justificación del proyecto, por medio de la identificación del problema o situación a atender que, en este caso, proviene de la revisión de una materialidad y una consulta a partes interesadas realizada por AED.

El capítulo II se centra en el estado de la situación que desarrolla conceptos de responsabilidad social y sus principales guías de aplicación entre ellas la ISO 26000. También elabora un ejercicio comparativo de reconocimientos nacionales e internacionales e identifica sus

mejores prácticas. Para terminar este apartado se presenta una investigación sobre el cambio social y las ciencias del comportamiento, a través del cual se identifican las bases científicas que respaldan la plataforma como estrategia efectiva para propiciar el cambio social deseado.

El capítulo III explora la expectativas y preferencias de las empresas aliadas de AED con respecto a los reconocimientos, insumo fundamental en el diseño de esta, el cual se desarrolla en detalle en el capítulo IV.

La estrategia de comunicación que es un tema transversal en todo el proyecto incluye una primera sección centrada en el diseño de la marca, nombre e identidad gráfica. Se presentan propuestas y se describen sesiones de pensamiento en este sentido. La segunda parte de la estrategia de comunicación es abordada en tres etapas según el momento del proyecto y sus actividades claves. También se toman en cuenta las partes interesadas para plantear una mezcla de medios que garantice el alcance necesario para dar a conocer plenamente la plataforma y motivar la participación y los patrocinios.

Para garantizar una adecuada sistematización de buenas prácticas, que aporte la información pertinente y necesaria para ser utilizada como referente, fue necesario describir en el capítulo VI un proceso de sistematización anidado en la página web de AED para ser fácilmente accesado por todas las empresas.

Por último, en el capítulo VII, se describe un diseño de sistema de monitoreo que permitirá conocer los resultados del proyecto una vez que haya sido finalizado en su primera edición, insumo de gran valor para el proceso de mejora constante.

A través de este proyecto queda manifiesto que conforme se profundiza en el cambio de consciencia empresarial, se presenta naturalmente el deseo auténtico por contribuir de una manera más amplia y contundente con los grandes desafíos que aquejan a la sociedad y al planeta. Surge el anhelo de la sostenibilidad como la máxima y verdadera responsabilidad que tenemos todos como habitantes de la Tierra. Surge el deseo de demostrar, con el ejemplo, que hay una nueva y mejor manera de hacer las cosas.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA

### A. JUSTIFICACIÓN

La Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) cumplió en 2018, 20 años de existir. Su historia como Asociación Empresarial y ahora como Alianza, ha tenido un profundo efecto al plantearle a las empresas el reto de participar activamente, no solo de la generación de resultados económicos para sus accionistas, sino que también la creación de valor social y ambiental para nuestra sociedad.

Este ha sido un gran cambio de paradigma para el sector empresarial, y AED ha sido la plataforma desde donde este cambio se ha gestado con pasión y determinación.

Las relaciones que AED ha cultivado a través del tiempo con sus partes interesadas<sup>1</sup> han sido determinantes en los resultados obtenidos. Su proyección nacional, en iniciativas de impacto social y ambiental, su poderoso “networking”<sup>2</sup> internacional, su gestión de conocimiento a través de la generación de herramientas y metodologías, su vinculación con organizaciones no gubernamentales, con consultores y con el Estado, la creación de Alianzas Público Privadas y el músculo que se logra levantar con la convicción y participación comprometida de sus empresas asociadas, hacen de AED una organización clave en el objetivo de alcanzar el desarrollo sostenible para Costa Rica<sup>3</sup>.

Sin embargo, conforme avanzan las empresas en su camino para establecer un modelo responsable de negocios, se ven muchas veces juzgadas por quienes creen que lo hacen solo para maquillar sus operaciones.

---

<sup>1</sup> Las partes interesadas se definen como entidades o individuos que pueden verse afectados significativamente por las actividades, productos y servicios de la organización o cuyas acciones podrían afectar la capacidad de la organización para llevar a cabo con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos (Global Reporting Initiative, 2016).

<sup>2</sup> Español: Redes de trabajo

<sup>3</sup> Para mayor detalle de esta información consultar el Reporte de Sostenibilidad de la Alianza Empresarial para el Desarrollo <http://aedcr.com/recursos/reportes-de-sostenibilidad>.

A la opinión pública, en general, acostumbrada al rol tradicional empresarial, le cuesta valorar a la empresa más allá de su papel como generador de riqueza, y muchas veces ve con incredulidad su desempeño en los otros ámbitos del desarrollo social y ambiental. Este es sin duda un aspecto que las empresas sostenibles sufren en su quehacer y que dificulta enormemente su accionar en el campo. Comunicar sus logros y avances en materia de responsabilidad social y sostenibilidad no es una tarea fácil ni bien recibida por algunos sectores que prefieren invisibilizarlos y desvalorizarlos.

Hoy día muchas empresas, para mejorar su competitividad y poder sacar a la luz sus buenas prácticas, han recurrido a las certificaciones con normas técnicas; por ejemplo la INTE G35 que certifica las empresas que cuentan con sistemas de gestión en responsabilidad social (INTECO, 2012), la ISO 14000 de gestión ambiental, la ISO 9000 de calidad, la ISO 22000 de inocuidad y la OSHAS 18000 de salud y seguridad ocupacional, por mencionar solo algunas de ellas, son mecanismos válidos; sin embargo, representan costos altos de implementación y verificación, que no todas las empresas están en la capacidad de invertir.

De manera paralela a esta situación, desde el gobierno costarricense, con el establecimiento de la Política Nacional de Responsabilidad Social (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2017), se busca dar un espaldarazo oficial a toda aquella organización, institución o empresa que adopte la sostenibilidad y sus buenas prácticas como su nuevo “modus operandi”.

La Política Nacional de Responsabilidad Social (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2017) convoca a todos aquellos actores de la sociedad a adoptar una nueva forma de “ser y de hacer” empresa amparada a la ética, la transparencia y a la responsabilidad frente a los impactos que genera su actuar productivo, sea cual sea su ámbito de acción. Esta política viene a ser guía y apoyo, pero sobre todo viene a elevar el discurso de la sostenibilidad a un nivel de interés nacional, abonando definitivamente el terreno para la creación de los reconocimientos de AED y otros posibles incentivos que surjan a la sombra de ella.

Una plataforma de reconocimientos amparada a la credibilidad y reputación labrada por AED constituiría un proyecto clave para evidenciar e incentivar, de manera estratégica, los esfuerzos de las empresas por alcanzar modelos sostenibles de gestión.

## 1. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACION DE PARTES INTERESADAS

Como punto de partida para definir cuál sería el proyecto de graduación a desarrollar en esta maestría, y con el propósito de que fuera prioritario y de gran valor estratégico para AED, se recurrió a revisar el proceso de identificación de partes interesadas de la organización y los ejercicios de escucha a estas partes interesadas que resultaron en un mapeo de impactos y de expectativas. Todos estos insumos resultaron en una materialidad que llevó a escoger y plantear el proyecto a desarrollar.

De acuerdo con la ISO 26000 (2010); como parte de la gestión de la sostenibilidad las organizaciones deberían:

- identificar a sus partes interesadas;
- reconocer y mostrar el debido respeto, tanto por los intereses, como por los derechos legales de sus partes interesadas y responder a las inquietudes que manifiesten;
- reconocer que algunas partes interesadas pueden afectar significativamente a las actividades de la organización;
- evaluar y tener en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, involucrarse e influir en la organización;
- tener en cuenta la relación de los intereses de sus partes interesadas con las más amplias expectativas de la sociedad y del desarrollo sostenible, así como la naturaleza de la relación de las partes interesadas con la organización
- considerar los puntos de vista de las partes interesadas cuyos intereses probablemente se vean afectados por una decisión o actividad, incluso cuando no tengan un rol formal en la gobernanza de la organización, o no sean conscientes de estos intereses.

La correcta identificación y análisis de partes interesadas es el pilar fundamental de la estrategia de sostenibilidad de una organización. Este tipo de análisis requiere la construcción de distintas herramientas y actividades para obtener la información que será utilizada.

Un análisis de partes interesadas exhaustivo es un ejercicio indispensable para generar un verdadero conocimiento de la empresa u organización, sin el cual es poco probable lograr una adecuada gestión de la sostenibilidad. De la misma forma, la organización o empresa debe

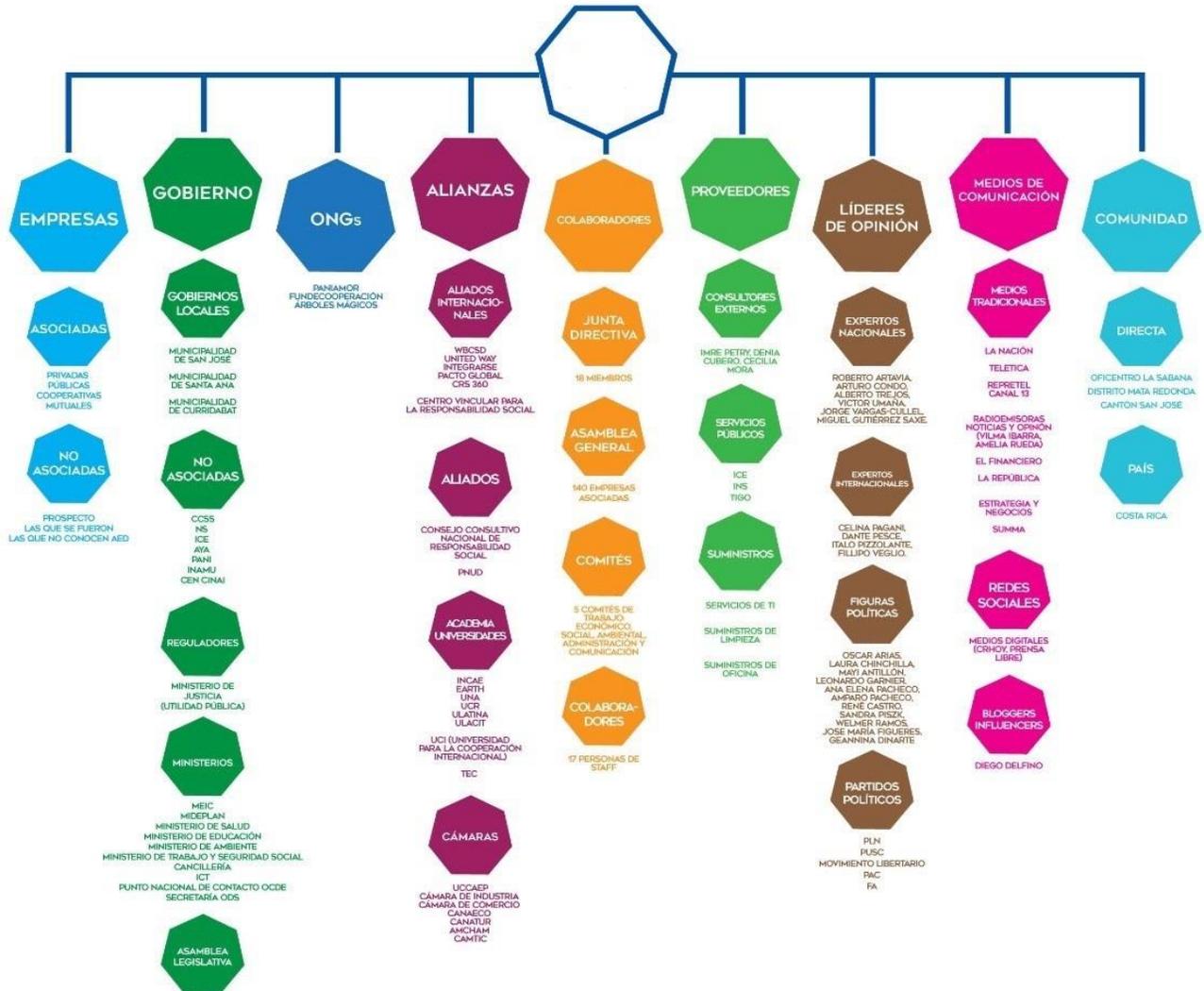
establecer una estrategia de relacionamiento con los diferentes Grupos de Interés que son impactados o bien aquellos que puedan afectar su operación.

En su artículo “A Stakeholders Approach to Strategic Management” Edward Freeman (2001) insta a que este análisis sea “concreto, con nombres y caras” refiriéndose a la importancia de “desarrollar un conocimiento real de los stakeholders más allá de la simple mención de sus roles”. Este profundo conocimiento de las partes interesadas, de sus expectativas y de su interacción con la empresa u organización, es de vital importancia para plantear una estrategia.

Para que el análisis en cuestión sea realmente productivo en el diseño de una estrategia de relacionamiento, fue vital tamizar la totalidad de las partes interesadas por medio de un proceso de priorización con base a criterios relevantes, previamente consensuados. Por lo general, se pueden utilizar una combinación de criterios como: el grado de interés que puedan tener las partes interesadas sobre la empresa, el poder que podrían ejercer sobre sus actividades y objetivos, o bien el tamaño y la cercanía de la parte interesada.

El ejercicio de mapeo de partes interesadas de AED dio como resultado nueve grupos principales los cuales, a su vez, se dividen en 29 subgrupos, para su análisis y priorización más precisa. Las partes interesadas abarcan naturalmente a la organización a lo interno, su gobernanza, sus comités de apoyo, su personal operativo y por supuesto las empresas como sector de fundamental interés y razón de ser. Adicionalmente se identificó un amplio abanico de instituciones de gobierno, cámaras sectoriales, academia, organizaciones nacionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, gestores de opinión y actores de influencia política. Todos ellos conforman un escenario de acción complejo, con grandes retos, pero también con enormes oportunidades para AED. A continuación, se presenta de manera gráfica el mapeo en cuestión, también se incluye posteriormente un ejercicio de priorización.

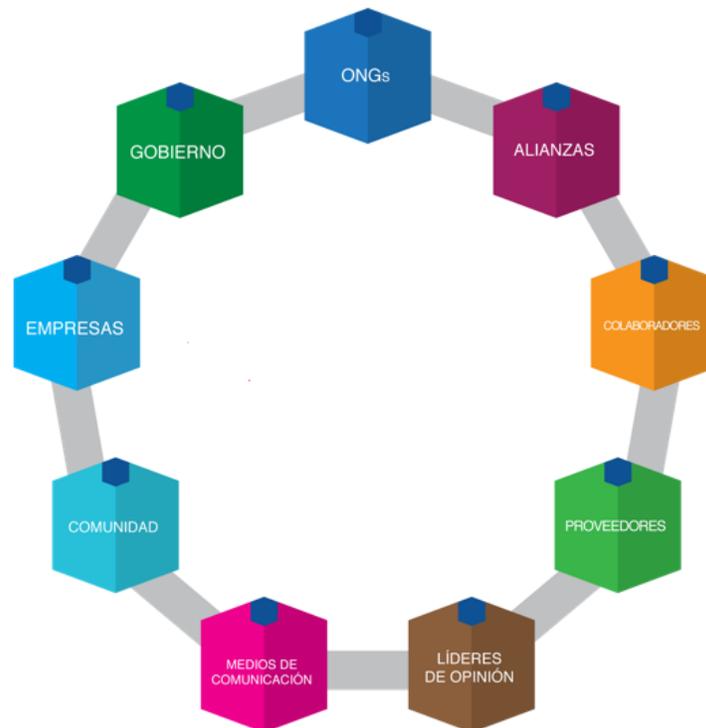
Imagen 1  
Mapeo de partes interesadas



Elaboración propia con datos recolectados de la Alianza Empresarial para el Desarrollo 2018.

Imagen 2

### Partes interesadas de la Alianza Empresarial para el Desarrollo



Elaboración propia con datos recolectados de la Alianza Empresarial para el Desarrollo 2018.

Una vez realizado el mapeo de las partes interesadas, se priorizaron los grupos y subgrupos identificados. Para hacer la priorización se definieron una serie de criterios contra los cuáles se evaluaron las partes interesadas para lograr identificar cuáles son más críticas que otras. Cada organización puede definir la cantidad y el tipo de criterios que considere pertinentes para hacer la priorización.

Para efectos de este ejercicio, los criterios de valoración utilizados fueron los siguientes:

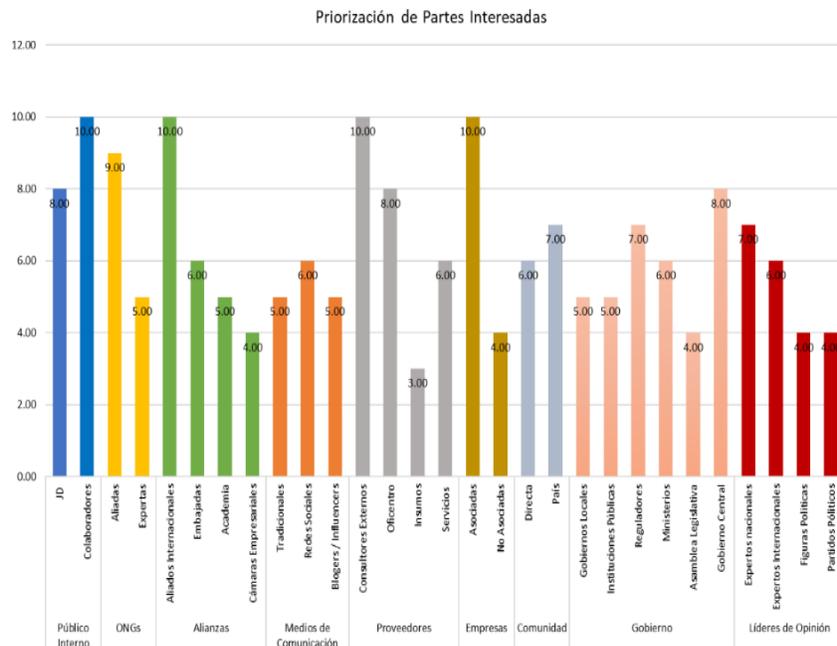
- Proximidad: Se refiere al nivel de interacción entre las empresas y las partes interesadas, incluyendo la existencia de algún tipo de diálogo o si ya se han llevado a cabo algunas actividades conjuntas.

- Efecto Negativo sobre las Partes interesadas: grupos o individuos que son directa o indirectamente dependientes de las actividades, productos o servicios de la organización. Se refiere a las posibles y/o reales consecuencias que tienen las operaciones de la empresa sobre la parte interesada.
- Capacidad de afectar las operaciones de la empresa: personas que tienen o tendrán posibilidad de influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- Responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

Utilizando estos criterios se procedió a evaluar cada una de las partes interesadas en el ejercicio 2. Para efectos del ejercicio se definieron como prioritarios los subgrupos que obtuvieron un puntaje igual o mayor a siete. El resultado de ese análisis se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 1

Priorización de partes interesadas



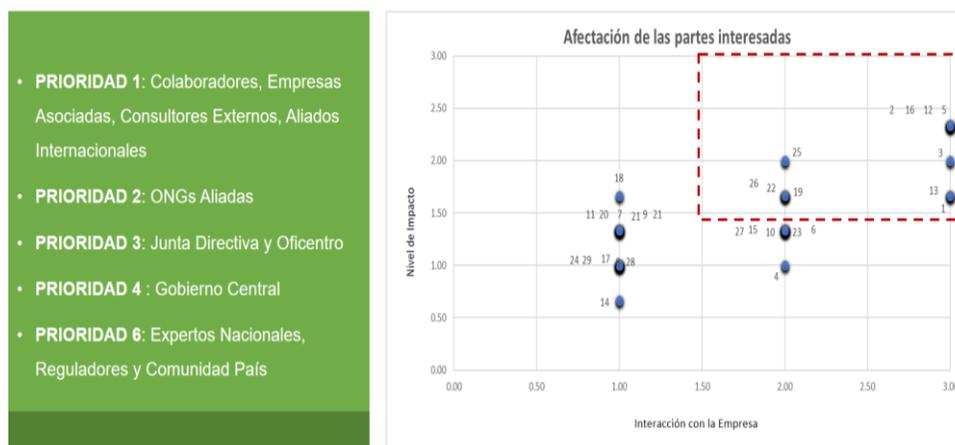
Elaboración propia con datos recolectados de la Alianza Empresarial para el Desarrollo 2018.

Se utilizaron asimismo los criterios para establecer en una matriz el nivel de interacción de las partes interesadas con la empresa, contra el nivel de impacto de la empresa sobre la parte interesada. Esta última valoración contempla: un promedio de las variables de efecto negativo sobre la parte interesada, capacidad de afectar las operaciones y responsabilidad.

Como resultados generales se puede rescatar que los principales cuatro públicos interesados definidos como prioritarios son: Colaboradores, Empresas Asociadas, Consultores Externos y Aliados Internacionales. También se establecieron siete grupos adicionales que recibieron un nivel de prioridad (2) hasta (6).

Gráfico 2

Partes interesadas en orden de relevancia



Elaboración propia con datos recolectados de la Alianza Empresarial para el Desarrollo 2018.

**a. IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS**

A la hora de contemplar los impactos de la organización se consideraron varios ejercicios de escucha a partes interesadas. Un primer ejercicio realizado en 2014 por la empresa Porter Novelli<sup>4</sup>, como parte del proceso de creación de la primera matriz de materialidad de la organización, dio como resultado una serie de temas identificados como los principales impactos

<sup>4</sup> Firma de relaciones públicas y comunicación estratégica. Para más información <https://www.cacporternovelli.com/index.php/estudios>

positivos y negativos de la organización. En el año 2016, la empresa CMA<sup>5</sup>, realizó otro ejercicio dirigido específicamente a las empresas asociadas, principal parte interesada, y reveló una serie de desafíos y oportunidades para contemplar en el planteamiento de la Oferta de Valor de la organización. Se segmentaron las empresas por nivel de madurez y por nivel de aprovechamiento de la oferta de valor para tener así una perspectiva más amplia de los retos y desafíos para la organización.

Un tercer insumo considerado fue la encuesta de clima organizacional efectuada en el año 2016 a colaboradores de AED que reflejó así mismo, desafíos importantes en temas de gestión de capital humano, cargas de trabajo, flexibilidad laboral y alta rotación de personal.

De los principales impactos potenciales identificados en estos ejercicios están:

- Falta de motivación, alta rotación, problemas de clima organizacional entre los colaboradores.
- Pérdida de consistencia y reputación de la organización que puede llegar a comprometer la capacidad de generación de nuevas alianzas.
- Fuga de empresas o falta de atracción de nuevos asociados. Pérdida de sostenibilidad financiera de la organización y pérdida de capacidad de impacto en la sociedad.
- Falta de sostenibilidad de la organización y falta de cumplimiento del propósito.

A la hora de establecer la relación entre los principales impactos y las distintas partes interesadas priorizadas en el ejercicio anterior, se tomó como base los grupos que recibieron un puntaje por encima de siete, y se evaluaron esos grupos contra los principales impactos identificados.

El resultado en el cuadro siguiente permite resumir para cada una de las partes interesadas, cuáles fueron las expectativas priorizadas según las distintas fuentes utilizadas, así como el impacto real o potencial que se podría esperar de no atenderse la expectativa.

---

<sup>5</sup>Expertos en procesos de consulta. Para más información consultar <http://www.grupocma.com/sobre-cma/>

Tabla 1  
Expectativas priorizadas por las partes interesadas

	Stakeholder	Temas o expectativas Prioritarias	Impacto	Fuente
10 Puntos	Colaboradores	Desarrollo personal y profesional	Falta de motivación, alta rotación, problemas de clima organizacional	Encuesta de Clima Organizacional AED, 2016
		Flexibilidad de horarios		
		Salarios competitivos		
		Comunicación Interna		
	Aliados Internacionales	Consistencia con marca internacional	Pérdida de consistencia y reputación de la organización puede comprometer la capacidad de generación de nuevas alianzas	Consulta de Escucha a Clientes y Usuarios AED, 2014-2016.
		Credibilidad		
		Reputación		
	Consultores Externos	Credibilidad	Pérdida de consistencia y reputación de la organización	No se tiene estudio
		Reputación		
		Fuente de trabajo constante		
		Pago justo y a tiempo		
	Empresas Asociadas (Consulta escucha a clientes y usuarios)	Oferta de valor	Fuga de empresas o falta de atracción de nuevos asociados. Pérdida de sostenibilidad financiera de la organización y pérdida de capacidad de impacto en la sociedad.	Consulta de Escucha a Clientes y Usuarios AED, 2014-2016.
Servicio al cliente				
Intercambio de conocimiento				
Reconocimiento				
Mayor acompañamiento en la integración al modelo de gestión sostenible				
Alta rotación de personal AED				
9 Puntos	ONG's aliadas	Alianzas para generación y gestión de proyectos	Pérdida de consistencia y reputación de la organización	Consulta de Escucha a Clientes y Usuarios AED, 2014-2016.
		Pago justo y a tiempo		
8 Puntos	Junta Directiva	Transparencia y rendición de cuentas	Falta de sostenibilidad de la organización y falta de cumplimiento del propósito	Consulta de Escucha a Clientes y Usuarios AED, 2014-2016.
		Cumplimiento de metas y estrategia		
	Proveedores (Oficentro)	Pago a tiempo	Pérdida de consistencia y reputación de la organización	No se ha realizado proceso de consulta
		Ética y conducta responsable		
	Gobierno Central	Ética y conducta responsable	Pérdida de consistencia y reputación de la organización puede comprometer la capacidad de generación de nuevas alianzas	Consulta de Escucha a Clientes y Usuarios AED, 2014-2016.
		Promotor de liderazgo empresarial en sostenibilidad		
Transferencia de conocimiento al sector público				
7 Puntos	Comunidad país	Generación de alianzas para proyectos de impacto	Pérdida de consistencia y reputación de la organización puede comprometer la capacidad de generación de nuevas alianzas	No se ha realizado proceso de consulta
		Vinculación fuera de la GAM		
	Gobierno reguladores	Cumplimiento legal y ético	Pérdida de consistencia y reputación de la organización	Consulta de Escucha a Clientes y Usuarios AED, 2014-2016
	Líderes de opinión Expertos Nacionales	Plataforma de visibilización frente a empresas	Pérdida de consistencia y reputación de la organización puede comprometer la capacidad de generación de nuevas alianzas	No se ha realizado proceso de consulta
		Alianzas para evangelizar sobre el tema		

Elaboración propia con datos recolectados en la Alianza Empresarial para el Desarrollo 2018.

### ***b. VÍNCULO DEL PROYECTO CON LA ESTRATEGIA***

Partiendo del contexto anteriormente descrito, aun cuando la organización debe atender como parte de su estrategia las expectativas de las partes interesadas priorizadas por medio de

diferentes programas o tácticas, para efectos de este proyecto se consideraron particularmente las expectativas manifestadas por uno de los cuatro principales grupos priorizados: las 140 empresas aliadas de la Alianza Empresarial para el Desarrollo.

Las empresas asociadas identificaron como prioritarias las siguientes expectativas:

- Mejora constante de la Oferta de Valor
- Servicio al cliente de calidad y oportuno
- Espacios para intercambio de conocimientos entre empresas
- Reconocimiento a avances de empresas
- Mayor acompañamiento en la integración al modelo de gestión sostenible
- Alta rotación del personal en la organización

Específicamente el proyecto abordó la expectativa sobre “reconocimiento a los avances de las empresas” que fue una de las expectativas más mencionadas por las empresas y que a diferencia de las demás en esta categoría, representa un tema nuevo que no es parte del proceso de gestión actual de la organización.

## **B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN A ATENDER**

En el universo de AED, las empresas, que constituyen la parte interesada más relevante de la organización, han manifestado que en el camino de la sostenibilidad se les reconoce muy poco los “pequeños grandes” pasos que van gestando en la dirección correcta. Si no se es una empresa de contundentes logros en el tema, hay pocos escenarios para ser visibilizadas; y lo cierto es que el cambio, rara vez sucede de un día para otro y los recursos para hacerlo, muchas veces no está disponibles en un 100%.

Es imperativo para AED atender esta expectativa que llevará a hacer más atractiva, completa y robusta la oferta de valor, frente a sus empresas aliadas y no aliadas, tema material indiscutible y evidenciado claramente en todos los análisis descritos en la justificación.

La idea fundamental radica entonces, en crear una plataforma que, desde el reconocimiento social<sup>6</sup>, ponga en evidencia de forma articulada y aterrizada, la verdadera manera en que las empresas enfrentan el desafío de la sostenibilidad. Hablamos del reconocimiento social no como un simple ejercicio de recompensa; en realidad nos referimos a un mecanismo científicamente estudiado, que propone desde la mirada colectiva, influir decisivamente en lograr objetivos, cambiar comportamientos y generar una nueva cultura empresarial en Costa Rica.

### **1. PREGUNTAS DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Para resolver el problema fue necesario contestar las siguientes preguntas que a la vez corresponden a los objetivos del proyecto:

¿Qué elementos debe contener la estructura de la plataforma de reconocimientos para garantizar el cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas?

¿Cuál puede ser un mecanismo integral que brinde la visibilidad y motivación deseada a las empresas para emprender su camino a la sostenibilidad?

¿Qué características debería de tener una empresa o quien se quiera postular?

¿Cuáles aliados se deben de tomar en cuenta para que una plataforma de reconocimientos sea robusta e inclusiva?

## **C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Crear una plataforma de reconocimientos que visibilice los esfuerzos de las empresas en temas de sostenibilidad, mediante procesos de mejora continua e intercambio de buenas prácticas.

---

<sup>6</sup> Teoría del reconocimiento social, desarrollada a profundidad más adelante en la sección del Marco de Referencia de este mismo documento.

## **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las necesidades de las empresas aliadas de AED por medio de una consulta que permita el adecuado diseño de los reconocimientos según las expectativas de las partes interesadas.
- Crear la plataforma de reconocimientos considerando tanto la consulta a las partes interesadas como la investigación de otros reconocimientos y su vinculación con la estrategia de la organización para la recopilación, evaluación y selección de las mejores prácticas en responsabilidad social y sostenibilidad en diferentes categorías.
- Efectuar el lanzamiento de la plataforma de reconocimientos mediante una estrategia de comunicación y un evento para la promoción y difusión efectiva entre todas las partes interesadas.
- Promover un mecanismo de sistematización del conocimiento mediante la creación de herramientas y metodologías para el levantamiento de casos de buenas prácticas en sostenibilidad, de las empresas que conforman la Alianza y otros sectores productivos, políticos, académicos e institucionales tanto en Costa Rica como a nivel internacional.

## **D. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

El presente apartado contiene la estrategia metodológica que ha sido utilizada durante la construcción de este proyecto, al ser una nueva iniciativa se constituye sobre la base de una investigación, incluye recolección de información que permita orientar de mejor manera la creación de la plataforma de reconocimientos.

### **1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que se utilizó para el desarrollo de este proyecto es el análisis mixto, es decir, combina el enfoque cualitativo y cuantitativo. Este método incluye un “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008), para así por medio de su

análisis conjunto, “realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Logrando de esta forma incorporar el desarrollo y gestión de información de diversas naturalezas, con el objetivo de lograr contemplar dentro del proyecto los componentes de relevancia para la iniciativa. ya que se necesita que la propuesta del proyecto tenga la legitimidad entre las partes interesadas es necesario utilizar una diversidad de estrategias, con el fin de trazar un camino adecuado para el logro de los objetivos propuestos.

## **2. DELIMITACIÓN DE TRABAJO REALIZADO**

En cuanto a este proyecto es importante tener en cuenta la delimitación que se ha realizado en conjunto con la organización que se está trabajando para así concebir el alcance, el tiempo y el presupuesto con el que se desarrolla la plataforma de reconocimientos.

Es necesario iniciar este apartado explicando la naturaleza de la organización en la que se está gestionando el proyecto; la Alianza Empresarial para el Desarrollo es una Organización sin fines de Lucro, ubicada en Costa Rica (Anexo#1, Ficha de AED) que trabaja en la promoción de modelos de negocios responsables y sostenibles en las empresas se trabaja bajo un modelo de asociación de empresas y con un equipo técnico de unas 18 personas. La Junta Directiva de la organización es el comité de mayor relevancia que revisa y aprueba los procesos que se realizan en AED.

Siguiendo la línea de gestión anterior todas las acciones que se han ejecutado del proyecto de la creación de una plataforma de reconocimientos cuentan con el visto bueno de la Junta Directiva de AED, esto mediante un proceso en el que se inició solicitando el permiso para desarrollar un programa o un proyecto que respondiera a las expectativas de las partes interesadas, que fuese alineado con la forma de trabajo de la organización respetando sus políticas y su propósito.

Es por esto por lo que este proyecto inició con una serie de acciones muy importantes para poder definir cuál sería el tema que se trabajaría como proyecto; el grupo inició la indagación con un refrescamiento a la materialidad de AED, una consulta a las partes interesadas y un análisis de la información que posee la organización sobre todo en sus memorias de sostenibilidad de periodos anteriores.

Con el análisis de la información generada se presentó a la Junta Directiva los resultados conseguidos y se dio el visto bueno para iniciar el proyecto centrado en la generación de una plataforma de reconocimientos para las empresas y organizaciones que están realizando buenas prácticas en temas de sostenibilidad y responsabilidad social.

Las fechas, la comunicación y el presupuesto de la ejecución de este proyecto están sujetas estrictamente a las decisiones que tome la Junta Directiva de AED.

### **3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información consultadas para la investigación de este proyecto son diversas, pues con ellas se busca solventar todos los requerimientos de información que los estudios presentan.

Las fuentes que se han utilizado en el estudio han sido primarias y secundarias; inicialmente se trabajó con las fuentes primarias entre las que se destacan: Acuerdos Internacionales pertinentes al tema, normas establecidas por la Organización Internacional de Normalización, como la ISO 26000, las Resoluciones de los Organismos Internacionales e Informes Oficiales de Conferencias o actividades realizadas en el ámbito de los Organismos Internacionales en temas de Sostenibilidad y Responsabilidad social, documentos Oficiales de Gobierno de Costa Rica contemplando entre ellos la Política Nacional de Responsabilidad social y el Plan Nacional de Incentivos en Responsabilidad social.

Como parte de la segunda fase del proceso de análisis de las fuentes primarias consistió en el diseño y ejecución de las entrevistas a los distintos actores involucrados en el proceso de la creación de una plataforma de reconocimientos.

Además, se revisaron distintas páginas web de organizaciones y de reconocimientos para la Responsabilidad social y la Sostenibilidad tanto nacionales como internacionales para conocer el marco de acción y las características principales que comparten los mismos.

Las fuentes secundarias que se utilizaron como fundamento tienen base en la literatura pertinentes a los temas relacionados con el proyecto, revistas especializadas en la disciplina y tesis realizadas con anterioridad.

Las fuentes se encuentran disponibles en bibliotecas especializadas, bases de datos como Jstor o EBSCO, artículos periodísticos encontrados en archivos físicos como en los sitios web

de periódicos, además de documentación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y de la Asamblea Legislativa de Costa Rica.

#### **4. TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL PROCESO**

Teniendo en cuenta las consideraciones de los apartados anteriores se presenta a continuación el listado de técnicas con las que se fundamentó y construyó la evaluación: en cada una de estas se detallará en qué consistió el proceso, así como su sentido en el marco del presente trabajo.

##### ***a. ENTREVISTAS***

El grupo con el que se trabajó la técnica de la entrevista son las personas profesionales de las temáticas de referencia que se utilizan en este documento, con este grupo se realizaron entrevistas según la conveniencia de la persona experta, fueron reuniones y sesiones previamente acordadas, y también se dispusieron de medios tecnológicos en los casos que fueron necesarios.

La selección de las personas a entrevistar, tanto contrapartes de empresas como personas expertas tiene criterios de pertinencia y manejo de la información la razón de las entrevistas ser está directamente vinculada en los insumos que la persona puede brindar.

##### ***b. REVISIÓN DOCUMENTAL***

La revisión documental, en el entendido de que es el desarrollo de un proceso de búsqueda de información que sea de relevancia para el objetivo perseguido, en fuentes de carácter material, es decir, que cumple un amplio espectro de formas: desde videos, libros y legislación hasta actas y páginas web.

##### ***c. ENCUESTA***

En el caso de este proyecto las encuestas fueron pensadas para un grupo de actores fundamentales para este proyecto que son las contrapartes de las empresas de AED, pues son las personas que tienen más conocimiento sobre los temas que se están trabajando en la empresa en temas de responsabilidad social y sostenibilidad, destacando además que las empresas están incluidas en esta consulta pues han sido las partes interesadas priorizadas para el proyecto.

La aplicación de la encuesta se realizó con un cuestionario se programó en un sitio en línea. para la distribución de este se enviaron correos electrónicos a la base de datos de

contrapartes principales de cada una de las empresas que forman parte de AED, con el vínculo de la encuesta para que pudieran completarla. Adicionalmente se realizaron llamadas telefónicas a las personas de la base de datos, para incentivar respuesta o sugerir la posibilidad de responder el cuestionario de inmediato.

En términos generales este instrumento se envió a un total de 123 empresa de una base de datos existente de manejo privado de AED.

## **5. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

A cerca del tratamiento y la recolección de información se utilizarán una serie de procedimientos de análisis a las fuentes, los cuales se exponen a continuación en orden a los objetivos específicos.

Tal y como se comentó anteriormente los métodos de recolección de datos en la investigación que se desarrollarán para este proyecto van desde entrevistas a profundidad a personas expertas que le puedan aportar su conocimiento al proceso, pasando por reuniones o sesiones grupales donde se analizan expectativas sobre el proyecto entre otros.

A continuación, se mencionan las herramientas metodológicas que se aplicaron en la ejecución del proyecto dentro del marco de los objetivos específicos.

### ***a. CONSULTA A LAS PARTES INTERESADAS***

La primera metodología utilizada es la consulta a las partes interesadas de AED, la idea será priorizar y lograr una adecuada representatividad, de tal manera que se garantice la comprensión de sus necesidades y expectativas con respecto a los reconocimientos.

Se realizó el análisis de los resultados para obtener conclusiones y hallazgos que guiaron la creación de los reconocimientos y sus categorías de premiación. La reglamentación para participar, los criterios de evaluación y la selección del jurado también han definidos tomando en cuenta este análisis y la investigación realizada sobre plataformas similares de premiación.

## ***b. LLUVIA DE IDEAS PARA EL DISEÑO DEL RECONOCIMIENTO***

Por medio de la metodología de Tormenta o Lluvia de Ideas<sup>7</sup> para el diseño creativo del reconocimiento, como punto de partida de este proceso se elaboró un documento informativo o “Brief” con información clave que se entregó al equipo creativo participante el cual estuvo conformado por colaboradores de la empresa Gensler que es aliada de AED (Ver Anexo #9 y #10). Al final de esta dinámica se obtuvo ideas para el diseño físico del reconocimiento.

Adicionalmente se contó con la asesoría del Sr. Manuel Méndez quien también recibió el brief e hizo su propuesta de marca asociada un diseño del premio.

## **6. LANZAMIENTO DE LA PLATAFORMA**

En la segunda etapa del proyecto se trabajaron todas las actividades relacionadas al lanzamiento de la plataforma de reconocimientos mediante, se generó una estrategia de comunicación (ver Capítulo V Comunicación). Para operativizar la realización de este objetivo fue necesario conformar un comité organizador para que validen lo que el equipo de trabajo tiene bajo su responsabilidad:

- Cronograma y un presupuesto
- Planeamiento del evento y coordinación de su producción
- Búsqueda de aliados para los procesos de promoción y evaluación de los reconocimientos
- Esquema de patrocinios
- Validación de los reconocimientos
- Estrategia de comunicación multistakeholder/multimedia, incluyendo la producción de los materiales de apoyo.
- Adaptación de la página de web para que contenga un apartado sobre los reconocimientos.
- Producción física de los reconocimientos.
- Realizar la convocatoria al evento.

---

<sup>7</sup> Traducción al español de “Brainstorming” metodología creativa ampliamente utilizada en la generación de ideas para proyectos.

## CAPÍTULO II

### ESTADO DE LA SITUACIÓN

Para establecer el estado de la situación en la que el proyecto se desarrolló, es necesario comprender la Responsabilidad Social y la temática de la Sostenibilidad, tal y cómo se entienden y se aplican hoy en el mundo. Cabe destacar que ambos conceptos han estado sujetos a una evolución permanente que ha variado su enfoque según el momento y la coyuntura histórica en la que se estudien.

También se realizó, como parte de esta sección, un ejercicio de recopilación y comparación de buenas prácticas aplicadas en reconocimientos ya existentes en otras latitudes y en nuestro país.

Otro aspecto relevante que se consideró abarcar en este análisis de situación fue explorar la naturaleza del cambio social que se quiere promover desde la plataforma de reconocimientos de AED. En este apartado se buscará exponer la necesidad de este cambio en el contexto actual del mundo y, además, se explicará cómo la plataforma de reconocimientos fundamenta su efectividad como herramienta para este cambio, aplicando principios tomados de los últimos principios de las ciencias del comportamiento.

#### A. DEFINICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El concepto de responsabilidad social contempla una gran multiplicidad de características y tintes que se le da a la definición, sobre todo tomando en cuenta que penetra tanto en el plano individual como en el empresarial, sin dejar de lado el papel de los Estados. Para los fines de este análisis se considera como responsabilidad social la definición planteada en la ISO 26000 (2010; 4):

“...responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”

Este significado dista mucho la noción tradicional en la que se pensaba en la responsabilidad social como un mecanismo más bien filantrópico, utilizado por las empresas para aumentar su reputación destinando fondos de forma caritativa, sin ningún criterio estratégico ni de atención a sus impactos.

Teniendo entonces claro el concepto de responsabilidad social que se utilizará para la elaboración de este Proyecto, es necesario contemplar algunas características de su concepción y de otras definiciones que están estrechamente ligadas y que profundizan este análisis.

Y es que tener claras estas disposiciones y un concepto que fuese construido en la coyuntura actual y que además cuente con un grado de legitimidad tal alta favorece a la claridad sobre el que hacer en las empresas; ya que durante décadas la filantropía se utilizó como el mecanismo que las organizaciones utilizaban para aumentar su reputación o destinar fondos sin tener una estrategia que estuviera ligada a su giro de negocio por lo que muchas oportunidades se perdían y muchos esfuerzos se duplicaban sin tener orientación de ningún tipo.

Una vez definido el concepto de responsabilidad social que se utilizará para la elaboración de este Proyecto, es necesario contemplar algunas características de su concepción y de otras definiciones que están estrechamente ligadas y que profundizan este análisis.

Es así como resulta importante dar un paso atrás cuando en 1987 cuando la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas definió el término desarrollo sostenible como: “El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.” Además de establecer los conceptos y lineamientos a seguir para el desarrollo mundial, el informe de la Comisión menciona de una manera clara las tres dimensiones del desarrollo sostenible a saber: la protección ambiental, la equidad social y el crecimiento económico. Esta definición resulta relevante ya que sienta las bases de la responsabilidad empresarial ante los desafíos de un desarrollo sostenible.

Resulta igual de importante destacar hitos históricos que internacionalmente han logrado ir abriendo el camino para que la responsabilidad social cale en todas las esferas globales; es así como para Magariños (2013) hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kioto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el

Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para la construcción del concepto de responsabilidad social.

Sin duda alguna se puede percibir cómo el fenómeno de la globalización<sup>8</sup> tiene una injerencia absoluta en el proceso de consolidación de la responsabilidad social. Según el criterio de algunos investigadores como Giddens y Beck (1992), quienes afirman que el globalismo, puede considerarse de cierta manera, la parte subjetiva de la globalización; es decir, que en el globalismo se crea una conciencia en las personas sobre que los actos y las acciones que cometen impactan indirectamente la vida de otras personas. La creación de una conciencia personal sobre temas relevantes para la sociedad le otorga un sentido de afinidad con los demás individuos, dándose cuenta de que se puede compartir intereses y preocupaciones, entre otros.

Es precisamente ese despertar del globalismo lo que produce que en la actualidad los valores morales y principios éticos se encuentren bajo el escrutinio de la sociedad tanto en el ámbito de la administración pública como en el de las organizaciones privadas. Para dar respuesta a esa demanda social, cada vez son más las empresas que, deciden gestionar en su organización los temas éticos por medio de estrategias de responsabilidad social o sostenibilidad.

En el plano empresarial el World Business Council for Sustainable Development en su página web<sup>9</sup> (WBCSD, 2002), define a la responsabilidad social corporativa como “...el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general”. El WBCSD, resalta que no existe una definición única de lo que significa la responsabilidad social de la empresa, pues generalmente ésta depende de la cultura, religión o tradición de cada sociedad. No existe una talla única, por lo que se debe diseñar una para cada caso y necesidad.

Adicionalmente, a partir de setiembre de 2015, el mundo se puso de acuerdo mediante la aprobación por 193 países integrantes de las Naciones Unidas, de lo que hoy conocemos como la Agenda Global para el Desarrollo Sostenible 2015-2030. Esta agenda consiste en diecisiete

---

<sup>8</sup> Por el concepto de globalización entenderemos la explicación que da Giddens (2005) “como parte de un período específico de la historia y está sustentado por varios elementos que propicia la interconexión compleja del Sistema Internacional; flujos de información y capital, la disponibilidad de bienes y servicios de los países, la importancia de la tecnología de la comunicación”

<sup>9</sup> Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

objetivos, divididos en 169 metas, conocidos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que serán la base del trabajo global en temas de sostenibilidad en los distintos países y por parte de todos los sectores, tanto gobiernos, como sector empresarial, sociedad civil, academia y demás (ONU 2015).

La plataforma de reconocimientos Evolución S se vincula con varios de estos objetivos. Busca promover una conducta empresarial responsable al reconocer las mejores prácticas de las empresas y otro tipo de organizaciones, en varias categorías que se vinculan de manera directa con las metas de distintos ODS. Estos objetivos, al igual que la plataforma de reconocimientos buscan generar mejores oportunidades y bienestar para todas las personas y hacen un llamado específico al sector empresarial para proveer empleo inclusivo, digno y en armonía con el ambiente y a no dejar a nadie atrás.

Por esa amplitud del concepto de responsabilidad social y de la sostenibilidad, es que se vuelve trascendental desarrollar mecanismos que permitan medir, identificar y reflejar los logros y los avances de las empresas y organizaciones en la materia.

Aun cuando se pueden utilizar distintas herramientas, certificaciones, metodologías de reporte y otros procesos; para efectos del presente proyecto, el foco será en los distintos tipos de reconocimientos en temas de responsabilidad social y sostenibilidad que han sido desarrollados por distintas organizaciones, instituciones y empresas, tanto globales como en el ámbito nacional.

## **B. ACERCA DE LOS RECONOCIMIENTOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Existen alrededor del mundo una gran cantidad de distintivos, sellos y reconocimientos en temas de responsabilidad social y sostenibilidad. Algunos de estos reconocimientos los brindan los estados, otros los entregan organizaciones y cámaras empresariales, e incluso hay algunos que son impulsados por empresas que reconocen a sus propios proveedores, distribuidores o socios comerciales.

La forma para reconocer a las empresas por su desempeño en temas de responsabilidad social también ha tomado distintas connotaciones respecto a qué es lo que se valora o se

reconoce. Hay reconocimientos que se han enfocado en reconocer a la empresa como un ente responsable en su totalidad como es el caso de los reconocimientos de Empresa Socialmente Responsable del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2018) que desde hace 18 años premia a las empresas mexicanas con un distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR).

Las empresas que reciben el reconocimiento pasan por un proceso de auto diagnóstico que debe ser acompañado de evidencias documentadas que son a su vez verificadas por el Centro. Aquellas empresas que cumplan con un puntaje establecido obtienen el reconocimiento que debe ser revalidado anualmente siguiendo el mismo proceso. Según establece la organización en su página web (CEMEFI, 2018): “Dicho distintivo no sólo agrega valor a la marca y rentabilidad, sino que acredita a las empresas ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, como una organización comprometida voluntaria y públicamente con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.”

Este tipo de esquema de reconocimiento ha sido cuestionado y criticado ya que en ocasiones puede resultar difícil de medir y por lo tanto muy a menudo, carecen de rigurosidad. Son esquemas que asemejan más a un proceso de certificación, sin que se cumplan con los parámetros de rigurosidad y exhaustividad de las normas técnicas. De igual manera, quienes otorgan estos reconocimientos no son entes de acreditados de certificación.

Un artículo de setiembre de 2012, de ComunicaRSE, medio digital argentino, cita al experto Mauricio González Lara, director de Alta Empresa, quien menciona que “la facilidad con que las empresas obtienen el distintivo y el uso que le dan, hacen más recurrentes los cuestionamientos hacia el desempeño del organismo, y han desvirtuado en cierta medida el reconocimiento que otorga. Conforme se ha vuelto más importante el distintivo, recibe mayores cuestionamientos. Creo que el mismo Cemefi tendría que replantearse las cosas por el bien mismo del organismo, ya que el uso que le están dando algunas firmas están desvirtuando su concepción”.

Sin embargo, esquema y estructura del distintivo de ESR de CEMEFI, ha sido adoptado por otras organizaciones que promueven la responsabilidad social en América Latina como la Fundación Hondureña de Responsabilidad social Empresarial (FUNDAHRSE) que desde el año 2007 implementó el Sello ESR, la Unión Nicaragüense para la Responsabilidad social

Empresarial (uniRSE) que tiene tres años de entregar el sello y DERES en Uruguay que tiene desde el 2014 de impulsar la iniciativa de los reconocimientos de ESR.

Cabe mencionar que tanto UniRSE como DERES, entregan el reconocimiento por categorías específicas y no sólo de forma integral para la empresa como “socialmente responsable”. En el caso de UniRSE (2017) premian iniciativas adicionales como: Lugares óptimos para trabajar, Empoderamiento económico e impacto en la comunidad: participación y desarrollo, Educación y cultura para el desarrollo, Competitividad con inclusión y equidad, Sostenibilidad y Medio Ambiente y Excelencia y Competitividad Socialmente Responsable.

DERES (2017) por su parte cuenta con las siguientes categorías de premiación: Ética y Gobierno Corporativo, Medio Ambiente, Cadena de Valor, Participación en la Comunidad y Calidad de Vida y Prácticas Laborales.

En la misma publicación menciona anteriormente de ComunicaRSE (2012) se menciona que “...los criterios de evaluación que aplica el Cemefi a las empresas se limitan al conocimiento de las políticas que tiene, más allá de sus acciones.” De tal forma, otras organizaciones han migrado hacia procesos de reconocimientos más orientados a reconocer las buenas prácticas que desarrollen las empresas en temas específicos. Este tipo de reconocimientos no se aventura a catalogar a una empresa como Socialmente Responsable, lo cual es claramente riesgoso para la reputación de la misma organización, sino que buscan reconocer una actividad, programa o iniciativa específica, que pueda evidenciarse como una muy buena práctica en el tema seleccionado.

Un ejemplo de este tipo de reconocimientos es el que impulsa la organización de promoción de la RSE en India: India CSR. Esta organización “busca reconocer proyectos y un liderazgo corporativo en temas de RSE, innovación, sostenibilidad y empresas sociales en la India” (INDIACSR, 2018). Esta organización encuentra que la responsabilidad social en las empresas “mejora la reputación, construyendo puentes positivos a las comunidades, beneficia a clientes y el público en general y al hacerlo genera efectos sobre el planeta, las personas y la economía. Los premios de RSE de la India buscan respetar y celebrar la innovación y la significativa contribución RSE prácticas a nuestra economía y nuestra sociedad.”

Esta organización cuenta con 48 categorías de premiación entre las que se encuentran: Empoderamiento de las Mujeres, Reporte de Sostenibilidad, Generación de Empleo, Conservación del Patrimonio, Desarrollo Integral de Comunidades, Energías Renovables, Conservación de Agua y Gestión de Residuos, entre otros.

La Comisión Europea definió a partir del año 2011 una Estrategia de responsabilidad social corporativa que buscaba guiar a los estados miembros a formalizar a nivel nacional Planes de responsabilidad social corporativa que incentivaran el comportamiento responsable de las empresas europeas. CSR Europe (2018) es una alianza de organizaciones que agrupa a 41 miembros en los 30 países que conforman la Unión Europea. Estas organizaciones comparten conocimientos, asesoran y agrupan a empresas de todos los países en temas de responsabilidad social empresarial.

Una de las líneas de trabajo de esta organización ha sido la consolidación de una plataforma de reconocimientos llamada European CSR Award Scheme. Esta plataforma agrupa a 29 organizaciones europeas que promueven sus propios reconocimientos en responsabilidad social, para consolidar una iniciativa común.

Según la CSR Europe en su página web 2018 la iniciativa busca:

“Dar mayor visibilidad a la excelencia de la RSE y aumentar la conciencia mundial sobre el impacto positivo que pueden tener negocios en sociedad, poner foco en los mejores proyectos europeos de alianzas entre múltiples interesados, mejorar el intercambio de mejores prácticas de RSE en Europa, fomentar la colaboración de la RSE entre las empresas y partes interesadas y crear soluciones innovadoras para abordar temas de la sostenibilidad.”

Algunos de los reconocimientos adheridos a esta plataforma son Chambers en Irlanda establecido en el 2004 y Global Good Awards del Reino Unido en operación desde hace cuatro años. En todos los casos los reconocimientos se dan a empresas por su excelencia en distintas temáticas entre las que destacan: Diversidad e inclusión, ambiente, lugar de trabajo, transporte sostenible y cadena de suministros, entre muchos otros.

Tal vez lo más interesante de esta iniciativa de CSR Awards en Europa es la capacidad de compartir experiencias entre pares, así como el alineamiento que tiene con una estrategia

regional que ha sido acordada y bajada a planes nacionales en cada uno de los países pero que cuenta con una serie de lineamientos básicos que son compartidos por todos.

En nuestro país existen también una serie de reconocimientos en temas de responsabilidad social y Sostenibilidad como el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias, el reconocimiento responsabilidad social en Acción de AMCHAM, el reconocimiento de Bandera Azul Ecológica en la categoría de Cambio Climático para empresas entre otros.

Incluso, en el marco de la Política Nacional de responsabilidad social de Costa Rica, publicado en julio de 2017, se desarrolló un Plan Nacional de Incentivos en responsabilidad social (MEIC, 2018) que plantea como uno de los ejes de trabajo: la “Creación del Sistema Nacional de Reconocimientos en responsabilidad social que se convierta en una plataforma de articulación para distintos reconocimientos ya existentes en el país y para la validación de nuevos reconocimientos.”

La propuesta de los reconocimientos de AED busca alinearse plenamente con lo establecido en el plan, desarrollando reconocimientos en temas de sostenibilidad que permitan visibilizar las acciones y proyectos de empresas que estén liderando el camino. La idea es que la estructura de los nuevos reconocimientos de la organización siga la línea de lo que establece el reconocimiento Costa Rica Incluye impulsado por AED.

Este reconocimiento responde a uno de los programas más importantes de la organización la Red de Empresas Inclusivas. En el año 2013, se lanzó Costa Rica Incluye para empresas de AED y otras empresas postulantes. Este reconocimiento es respaldado por el PNUD, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y el CONAPDIS (Consejo Nacional de Personas con Discapacidad), quienes a su vez conforman el panel de expertos evaluadores de las postulaciones. Esto permite mantener la objetividad del reconocimiento, ya que la evaluación es hecha por expertos y reguladores del tema, logrando que AED no se convierta en juez y parte de este.

Existen otras iniciativas como certificaciones, una estrategia y un reporte de sostenibilidad, que buscan reconocer el logro de las empresas cuando llegan a un nivel de madurez óptimo en temas de sostenibilidad. Sin embargo, hay que reconocer que ese camino es largo y puede tomar muchos años.

La plataforma de reconocimientos de AED debe convertirse en una herramienta para reconocer los esfuerzos del sector empresarial por reducir sus impactos negativos y maximizar sus impactos positivos que apoyen el desarrollo sostenible del país. Se trata entonces, de una iniciativa para reconocer el esfuerzo de empresas grandes y pequeñas en su camino hacia el cambio social que las lleve a la sostenibilidad. Un cambio social que será identificado, generado y motivado desde esta plataforma haciendo uso de principios y mecanismos ya validados científicamente.

### **C. LA NECESIDAD DEL CAMBIO**

Cuando Charles Darwing en 1859 presentó al mundo su obra “El Origen de las Especies”, planteó la teoría de la sobrevivencia del más apto como un mecanismo de cambio evolutivo, el cual él mismo sintetizó de la siguiente forma:

“...Como de cada especie nacen muchos más individuos de los que pueden sobrevivir, y como, en consecuencia, hay una lucha por la vida, que se repite frecuentemente, se sigue que todo ser, si varía, por débilmente que sea, de algún modo provechoso para él bajo las complejas y a veces variables condiciones de la vida, tendrá mayor probabilidad de sobrevivir y, de ser así, será naturalmente seleccionado. Según el poderoso principio de la herencia, toda variedad seleccionada tenderá a propagar su nueva y modificada forma”  
(Darwing,1859)

Darwing habla de una “nueva y modificada forma” indispensable para la vida futura de esa especie y que asegurará su supervivencia. Dice que ésta aparece producto de un intercambio entre la especie y su medio ambiente. Afirma que ser el más apto no significa ser el más fuerte, ni el mejor. Para él la “nueva y modificada forma” la define el entorno, los retos que éste presenta y sus exigencias. Sólo en ese contexto colaborativo con los otros integrantes del “ecosistema” se puede evolucionar exitosamente. Solo así puede surgir el cambio con las características y las modificaciones necesarias para permanecer en el tiempo.

Estos conceptos presentes en la selección natural son especialmente relevantes en el momento histórico-político-económico que vive el planeta, sus habitantes, sus naciones y sus organizaciones, entre ellas las empresas. Son conceptos que pueden y deben ser aplicados también a procesos sociales donde se requieren cambios para garantizar la sostenibilidad.

En el libro *The Earth Charter in Action* (2005) se afirma que, con las empresas como protagonistas, la humanidad ha estado viviendo en un modelo de desarrollo que, en poco tiempo, debido a los patrones dominantes de producción y consumo, ha puesto en peligro al planeta y amenaza con agotar los recursos naturales que tiene a su alcance. Y a pesar de estos abusos, no se ha logrado darle ni bienestar ni vida digna a la totalidad de los 7.5 billones de seres humanos que la habitan. Los beneficios del desarrollo no se han repartido equitativamente y hay incontables retos fundamentales en áreas como la salud, la educación, la igualdad, la seguridad alimentaria, el calentamiento global, la violencia y la pobreza, por mencionar solo algunos.

Frente a este escenario, contrario al proceso de evolución natural, donde las especies contaron con millones de años para adaptarse, hoy el cambio debe acelerarse. Los años venideros tienen sin duda, un valor determinante en el futuro de la Tierra y sus habitantes. Es necesario realizar un cambio profundo en este modelo de desarrollo desde los diferentes actores sociales que participan en él.

El paralelismo que se presenta entre este cambio y la teoría de la evolución natural sirve para dejar en evidencia la complejidad del proceso, pero también la gran necesidad de este.

## **1. EL CAMBIO SOCIAL**

Augusto Comte (1830), quien es considerado el padre de la sociología como la conocemos hoy, fue el primer científico social en desarrollar una teoría que buscara explicar las transformaciones sociales. Dentro de sus principales aportes, Comte visualizó los hechos o fenómenos sociales como sujetos de estudio científico, es decir, creía en una “física social” y en que la sociedad debía verse como a un organismo sujeto a la evolución y al progreso, a través de procesos que podían ser estudiados dentro de una lógica científica. Este nuevo paradigma sentó importantes bases para comprender hoy los cambios de nuestra sociedad y cómo éstos se pueden implementar.

En su libro *Retolaza* (2010) habla de que el cambio social es un proceso dinámico que se apoya en diferentes actores y estrategias para establecerse en el tiempo. Además, nos dice que se alimenta de manera simbiótica de su entorno y de las corrientes de pensamiento y acción que lo cruzan e influyen de una y mil maneras. Para él, el cambio es entonces exitoso en la medida en que corresponde a una expectativa o necesidad manifiesta o latente de ese sistema y, es especialmente valioso, cuando brinda una ventaja competitiva frente a los demás.

Sabemos entonces que es posible un enfoque científico para el cambio social y que se han desarrollado herramientas y técnicas que pueden apoyar el proceso desde variados frentes. En este caso, la tarea consiste en dinamizar el cambio desde una organización consolidada en su discurso y accionar como lo es AED. Es por eso por lo que su reputación en amplios espectros sociales, le permiten utilizar, con gran credibilidad, mecanismos surgidos directamente desde la teoría de las ciencias del comportamiento.

A continuación, se presentan conceptos que se pueden aplicar en el desarrollo de una plataforma de reconocimientos sociales de las acciones y buenas prácticas empresariales para la sostenibilidad.

***a. LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO PARA GENERAR CAMBIO SOCIAL***

Las ciencias del comportamiento, denominadas en inglés “behavioral sciences” tienen como fundamento los trabajos del Señor Richard Thaler, Premio Nobel de Economía 2017 cuyo foco más importante es “integrar principios de la psicología del comportamiento humano a la teoría económica” (Thaler, 2015). Dicho de otra forma, la innovación de esta rama del conocimiento, llamada también economía conductual, se da cuando se estudian y se explican procesos económicos a la luz de los mecanismos que gobiernan el comportamiento de las personas. Esta fusión permite hacer uso de métodos psico-sociales para influir en procesos económicos y en la toma de decisiones individuales y colectivas de las organizaciones y otros actores.

Al reconocer y validar de manera científica la efectividad de las ciencias del comportamiento Thaler, abre un abanico de oportunidad para generar cambio social.

Son muchos y variados los casos en que hoy se aplican estos principios, en áreas que van desde temas comerciales (neuromarketing), procesos políticos (elecciones gubernamentales), trabajo social en comunidades, ambiente organizacional y cambio social para favorecer una nueva cultura sectorial, por mencionar solo algunos ejemplos de su aplicación.

En el año 2014, la empresa Virgin Atlantic aplicó este tipo de herramientas para motivar a los capitanes de su flotilla a ahorrar combustible, el resultado fue un ahorro de \$5.4 millones de dólares y una reducción de 21,500 toneladas de CO2. Además, hay que hacer énfasis en que

este tipo de intervenciones desde las ciencias del comportamiento tienen costos muy bajos, comparados con la magnitud de sus resultados (Metcalf et ál 2016).

Otro caso que nos muestra la capacidad de cambio que logran las ciencias del comportamiento, se manifestó en Inglaterra en el año 2009, cuando el Sistema de Impuestos de ese país decidió cambiar las cartas de cobro a los contribuyentes morosos, por un nuevo enfoque, que hacía uso de un nuevo lenguaje, motivando el deber cívico y mostrando datos y cifras de todas las personas que sí cumplen con su deber, y que son la mayoría. La respuesta a esta “normalización” del pago hizo que más personas quisieran pertenecer al grupo responsable y con el comportamiento deseado. Los números que arrojó este cambio representaron un incremento en recaudación fiscal de 5.6 billones de libras más que en el período anterior.

En una entrevista realizada para este estudio a Marco Cabrera, experto en comportamiento humano y presidente de Vínculo, empresa dedicada a la investigación conductual, se mencionan principios y herramientas que surgen de las ciencias del comportamiento, y que han demostrado ser útiles para procesos de cambio social como el que se quiere promover desde la plataforma de reconocimientos de AED.

Según Cabrera (2018) uno de los mecanismos básicos que aplicamos los seres humanos en nuestro día a día, para todo lo que hacemos, en ámbitos profesionales y personales, son los atajos mentales o heurísticas. Por medio de ellas, de manera inconsciente, buscamos llegar a conclusiones y a tomar decisiones, sacrificando procesos de análisis y actuando muchas veces a la ligera con el fin de simplificar al máximo nuestro esfuerzo mental. Las heurísticas son al final un recurso, “...una especie de truco mental para guiar la toma de decisiones por senderos de pensamiento más fáciles” (Triglia,s.f.).

A través de la plataforma de reconocimientos, se pueden difundir experiencias y buenas prácticas exitosas, que lleven a los tomadores de decisiones a ejercer estos atajos mentales y a tomar decisiones de cambio a favor de la sostenibilidad, esto con un nivel de certeza mucho más amplio, que si no los hubiéramos expuesto a nuestra plataforma y a su información. Frente a una situación que involucre criterios de sostenibilidad o responsabilidad social, por medio de las heurísticas, las partes interesadas expuestas a la plataforma tenderán el comportamiento deseado.

Cabrera (2018) nos hace énfasis en que, para modelar el comportamiento de las organizaciones, se debe poner foco primero en las personas como el eje central de la toma de decisiones dentro de una organización. Por lo tanto, los cambios institucionales se rigen bajo los principios del cambio individual y su sinergia con lo social. Dicho de otra manera, en las empresas las decisiones las toman las personas, los comportamientos se cambian ahí, no el abstracto de un ente llamado empresa.

Otro mecanismo importante para tomar en cuenta cuando se trata de orientar una conducta es el llamado efecto manada o arrastre. Cabrera lo describe de manera simple como “...si todos lo hacen, debe ser bueno...los otros no pueden estar equivocados” (2018), esta influencia social marcada por un comportamiento generalizado y normalizado por un grupo (referente a algo que se hace normal en un contexto), puede influenciar enormemente el comportamiento.

También es importante tomar en cuenta, que este efecto arrastre se ve potenciado por el intercambio de las buenas prácticas de la plataforma de reconocimientos en cuestión. El efecto demostrativo que ejerce la visualización de experiencias previas y exitosas de cambio resulta clarificadoras y motivadoras para aquellas empresas que deciden gestionarse desde el nuevo paradigma de la sostenibilidad.

El intercambio de buenas prácticas tiene un efecto demostrativo y aspiracional para su entorno. Además, ofrece a los involucrados los beneficios del aprendizaje constructivista, cuyo principio de realidad ha probado ser también muy útil al cambio social, es decir “...se parte de que las enseñanzas se interiorizan en la medida que se analice y discuta su propia experiencia, es un enfoque constructivista; construyendo se aprende de una manera más efectiva que comprender situaciones teóricas de manera abstracta.” (Garbanzo, 2015) Es claro que se aprende mucho más de las experiencias construidas y compartidas que si se trata de accionar el cambio desde lo abstracto.

El cambio social en sí mismo es un proceso, muchas veces sin claros límites de inicio y mucho menos de final. Es por eso por lo que su medición presenta varias problemáticas.

La primera de ellas tiene que ver con su propia naturaleza en función del tiempo. No es posible registrar un cambio sin dar la oportunidad al tiempo de gestar y asentar los nuevos

comportamientos. Por ejemplo, podemos correr el riesgo de medir muy pronto o muy tarde, y esta medición podría sesgar la obtención de resultados. Es por eso por lo que un mecanismo como la plataforma de reconocimientos permite el registro periódico y formal de las acciones de cambio; este registro, además, constituye un agente normalizador de conductas, que como se mencionó anteriormente, es vital para continuar incentivando el cambio deseado.

Un aspecto adicional que hay que contemplar en las mediciones, es el hecho de que el cambio profundo de paradigmas muchas veces se da en ámbitos muy sutiles que generan transformaciones profundas antes de manifestarse a través de las acciones.

Pensar que no hay cambio por no tener aún pruebas robustas que lo demuestren puede ser un error de criterio que desaliente el paso del pensamiento a la acción en muchas empresas. Es por eso por lo que estimular el camino del cambio, desde sus primeros pasos y no solo los logros consolidados, se convierte en una estrategia fundamental en la consecución del éxito de la plataforma de reconocimientos de AED.

Cabrera (2018) comentó sobre la importancia de esta faceta de refuerzo del comportamiento deseado la cual conoce como “retroalimentación”. En palabras del autor (Cabrera, 2018) “La persona que toma la decisión de cambiar una conducta, está haciendo un esfuerzo físico, intelectual, afectivo y hasta biológico...la retroalimentación positiva que acompaña el cambio se convierte en un refuerzo efectivo para que la nueva conducta se instale permanentemente”.

Desde las ciencias del comportamiento, la plataforma de reconocimientos de AED brinda a las personas que toman las decisiones de cambio en sus empresas, múltiples estímulos para integrarse y pertenecer a una nueva normalidad de gestión empresarial, concretar acciones y emitir nuevas conductas que las lleven a la responsabilidad social y a la Sostenibilidad.

Dicho de otra manera, el reforzar una conducta por medio de una plataforma demostrativa de buenas prácticas, ayuda, facilita e incentiva la toma de decisiones en favor del comportamiento deseado sin embargo es importante tener en cuenta que esto lo conseguirá la plataforma, solo si está bien diseñada según las expectativas de los participantes, si logra estructurarse de manera tal, que despierte el interés y logre transmitir su valía para la organización como una vitrina desde donde el cambio será recompensado; es por eso que en el siguiente

capítulo se investigan estas expectativas a través de un mecanismo de consulta ejecutado como insumo base del diseño de los reconocimientos.

## CAPÍTULO III

### **AED, SUS EMPRESAS ALIADAS Y SUS EXPECTATIVAS FRENTE A UNA PLATAFORMA DE RECONOCIMIENTOS**

Para asegurar el impacto en el cambio social que se pretende movilizar a través de la plataforma de reconocimientos de AED, es necesario conocer de cerca la organización y además saber con certeza las motivaciones y preferencias las empresas convocadas a participar.

AED es hoy una organización consolidada de amplio reconocimiento tanto en la esfera nacional como internacional. Es reconocida como una organización empresarial con una visión diferente sobre el rol de las empresas como motor del desarrollo sostenible de la sociedad.

Desde sus inicios la organización ha sido liderada por una Junta Directiva de empresarias y empresarios de distintos sectores de actividad económica, unidos alrededor de esta organización con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible del país. La Junta Directiva está compuesta por diecisiete miembros y un fiscal que son electos cada dos años, mediante una asamblea general de asociados. Esta Junta Directiva se divide a su vez en una serie de comités que responden a las distintas áreas operativas de la organización.

La Junta delega la gestión de la organización en un equipo operativo compuesto actualmente por dieciocho personas de distintas profesiones. El equipo es liderado por una dirección ejecutiva y está dividido en tres áreas principales que responden a su vez a las dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Se cuenta adicionalmente con un equipo de soporte administrativo, así como un área de comunicación. Recientemente se creó una nueva área de Incidencia dentro de AED que busca proyectar aún más la temática por medio del fortalecimiento de políticas públicas y de apoyo a distintas programas e iniciativas de impacto colectivo.

La oferta de valor de la organización está estructurada en tres ámbitos principales. Primero un enfoque de trabajo directo uno a uno con las empresas buscando fortalecer capacidades e instalar conocimiento en los equipos de sostenibilidad de las empresas asociadas. En un segundo ámbito de acción se busca articular empresas ya sea por temática, por sector de actividad económica o geográficamente para que trabajen de forma articulada buscando generar

mayores impactos en temas relevantes. Un tercer ámbito de trabajo es la capacidad de incidencia que le permita a la organización y a las empresas asociadas mover agujas en temas prioritarios del país.

A continuación, se describen el universo de empresas que conforman hoy AED y la consulta realizada en este proyecto como insumo fundamental del diseño de la plataforma.

## **A. LAS EMPRESAS ALIADAS A AED**

La Alianza Empresarial para el Desarrollo como su nombre lo indica es una alianza de empresas de todo tipo, desde multinacionales que operan en nuestro país, hasta empresas nacionales grandes, pequeñas, medianas; del sector público y el sector privado. La alianza está enfocada en la promoción de la conducta responsable de negocios y las buenas prácticas empresariales en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

Ser parte de AED implica asumir un compromiso con el desarrollo sostenible de Costa Rica desde cada una de las empresas que conforman la alianza. Se busca un trabajo coordinado para sensibilizar, desarrollar herramientas y metodologías que permitan el aprendizaje entre pares, buscando minimizar la curva de aprendizaje y acelerar el tiempo de implementación en las empresas.

La afiliación a la organización se hace por medio del pago de una membresía que corresponde a una serie de productos y servicios que obtiene la empresa anualmente. Actualmente existen tres tipos de membresía como se describen en el documento de oferta de valor 2018 (AED 2018):

- Una membresía PYME para pequeñas y medianas empresas que tiene un paquete de beneficios limitado.
- Una membresía general para todas las empresas que no son Pymes.
- Una membresía corporativa para grupos empresariales que les permite trabajar en una estrategia corporativa consistente para todas las empresas del grupo, brindando también beneficios individuales para cada una de las empresas que forman parte de la corporación.

La membresía ha ido en constante crecimiento pasando de 34 empresas firmantes inicialmente cuando se conformó la organización en 1997, a 86 empresas para el año 2010 y 143 empresas según el último informe de sostenibilidad para 2017 (AED 2018). El 93% de las empresas (133) son del sector privado y el restante 7% (10) corresponde a empresas del sector público.

La composición de las empresas es de 103 en categoría General, 37 en categoría PYME y 3 empresas en membresía corporativa. La mayor parte de las empresas son de San José como sede central (105), seguido de 27 empresas que se ubican en la provincia de Heredia y 14 de Alajuela. Guanacaste (4), Cartago (3), Limón (2) y Puntarenas (1) son las provincias con menor participación en la membresía.

En cuanto a sector de actividad económica, el sector de Servicios es el de mayor participación con 46 empresas, seguido por el sector de Banca y Finanzas con 19, Alimentos y Bebidas (15), Industria (14), Comercio y Detalle (10), Inmobiliaria y Construcción (9), Turismo y Agroindustria (6) cada una, Energía (5) y los sectores de Educación y Telecomunicaciones con (4) empresas cada una. El sector de menor participación es el de medios de comunicación con 3 empresas asociadas.

En el 2017 se desarrolló una medición de nivel de madurez en temas de sostenibilidad con una herramienta desarrollada por la misma organización, con el propósito de buscar adecuar la oferta de valor para que responda mejor a las necesidades específicas de la membresía. La herramienta contempla cinco niveles para ubicar la madurez de la empresa: básico, básico intermedio, intermedio, intermedio avanzado y avanzado.

Actualmente el 8% de la membresía está en un nivel de madurez básico, el 37% tiene un nivel de madurez básico intermedio, siendo esta la categoría con mayor participación. Otro 30% está en nivel intermedio siendo esta la segunda categoría en cuanto a relevancia. Esto nos da un 67% de las empresas entre básico intermedio e intermedio. Un 18% adicional tiene un nivel intermedio avanzado y un 7% está en nivel avanzado.

Esto permite inferir que hay pocas empresas con capacidades muy básicas y pocas empresas con niveles muy avanzados de sofisticación. De tal forma la oferta debe concentrarse

esencialmente en procesos que permitan a las empresas una evolución constante y muy práctica para que logren avanzar de manera más efectiva.

## **B. LA CONSULTA PARA EL DISEÑO DE LA PLATAFORMA DE LOS RECONOCIMIENTOS DE AED**

### **1. GRUPO POR CONSULTAR Y CUESTIONARIO A APLICAR**

Teniendo claro que la Plataforma de Reconocimientos de AED es un tema material para las empresas aliadas a la organización. Es necesario conocer el interés y las expectativas actuales de estas empresas con respecto al diseño de dicha plataforma. Con ese fin, se construyó un instrumento de recolección de información que contemplara preferencias, intereses, experiencias y percepciones de valor relacionadas a los reconocimientos.

Tal y como se mencionó en el capítulo referente a la metodología, primero se elaboró un constructo que sirvió como guía para plantear las preguntas, asegurándose que abarcaran los asuntos más relevantes para las empresas. Se eligieron siete variables que dieron pie a una serie de indicadores, métricas y finalmente a diez preguntas (Ver anexo #2), algunas de ellas de selección única, otras de selección múltiple y una que solicitaba dar criterios de valor a múltiples opciones (Ver anexo #6).

Las preguntas fueron enviadas vía un cuestionario en la plataforma de SurveyMonkey a todas las contrapartes de las empresas aliadas a AED, para un total de 123 envíos efectivos. Para completar el cuestionario se requería en promedio unos 5 minutos, lo cual fue relevante ya que un instrumento muy extenso podría llegar a desmotivar la participación.

Después de una semana se contó con el apoyo de llamadas telefónicas, realizadas a quienes no habían contestado, esto para maximizar el número de participantes.

La información se recolectó entre el 30 de octubre y el 16 de noviembre del año 2018, para ser inmediatamente tabulada y sistematizada como insumo principal del diseño final de la plataforma de reconocimientos. El total de respuestas recibidas fue de 50 cuestionarios contestados, lo cual nos provee de un número importante de participaciones para tomar como base del diseño de la Plataforma de Reconocimientos de AED.

El ejercicio de consulta fue fundamental para la definición de todas las características, categorías, oferta de valor, escogencia de aliados, montos de postulación, evento de premiación, etc.

Una vez cerrada la consulta, se efectuó una reunión para compartir estos resultados y recibir retroalimentación por parte de los directores de AED. Dadas sus responsabilidades, conocimientos y relación con las empresas aliadas, el criterio y las opiniones de los directores tienen gran valor en el diseño de la plataforma de reconocimientos (Ver anexo #16 y #17).

## **2. RESULTADOS DE LA CONSULTA**

La encuesta partió de consultar a las empresas si habían participado de algún tipo de reconocimiento anteriormente, a lo cual, un 76% contestó que si lo habían hecho y un 22% dijo no haber participado en ningún tipo de reconocimiento en temas de responsabilidad social. Cabe mencionar que el 100% de las empresas dijo estar dispuesta o interesada en postular a un reconocimiento de responsabilidad social o Sostenibilidad impulsado por AED.

De las 38 empresas que indicaron haber participado de reconocimientos, un 71% mencionó el Programa Bandera Azul Ecológica en la categoría de Cambio Climático como el programa de mayor participación. Un 40% mencionaron haber participado en el Reconocimiento de Buenas Prácticas en responsabilidad social de AMCHAM, seguido por un 24% de participación en Costa Rica Incluye, un 18% en el Reconocimiento de responsabilidad social de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Finalmente, un 11% de las empresas expresó haber participado en el distintivo de Empresa Socialmente Responsable de CEMEFI en México. Otros reconocimientos mencionados con menor participación fueron el Reconocimiento a Buenas Prácticas en temas de Género, del INAMU con tres menciones y el Reconocimiento de Construcción Sostenible de la Cámara de la Construcción con una mención (Ver Anexo #7 Gráfico 1 y 2).

Se solicitó a las empresas mencionar los beneficios percibidos de la participación en esquemas de reconocimientos como el propuesto, a lo que la gran mayoría contestó que la reputación corporativa y la posibilidad de visibilizar de buenas prácticas empresariales resultarían en un alto beneficio y/o mucho beneficio para la empresa. Otros beneficios percibidos en menor escala fueron: acceso a alianzas (networking), atracción y retención de talento y acceso a ser proveedor preferencial de otras empresas e instituciones (Ver Anexo #7 Gráfico 4).

Para lograr identificar los temas en que habría mayor interés por parte de las empresas para participar en la postulación de buenas prácticas, se solicitó a las personas encuestadas seleccionar seis categorías de una lista de 20 opciones. La pregunta también brindaba la alternativa para incluir temas adicionales en caso de que existieran intereses que no se hubieran contemplado en el listado original.

Las categorías o temas de mayor interés fueron Ecoeficiencia con 71% de empresas y Sostenibilidad en la Cadena de Valor y Alianzas Público Privadas con 61% de interés cada una. Otras categorías que mostraron niveles de interés superiores a un 50% fueron: Voluntariado Corporativo (57%), Proyección Comunitaria (55%). Inclusión de Personas con Discapacidad y Gestión Integral de Sostenibilidad con 51% cada una. Las categorías con niveles de interés entre 30% y 50% fueron: Salud y Seguridad Ocupacional (49%), Innovación para la Sostenibilidad (43%), Género (43%) LGBTI – Diversidad, Liderazgo Sostenible y Liderazgo de Mujeres (39%), Derechos Humanos (37%), Movilidad Sostenible (35%) y Pobreza y Bienestar con (31%) cada una.

Las categorías con menor interés reflejado por las empresas fueron Empleo y Empleabilidad e Impacto Colectivo con 25% cada una y Reportes de Sostenibilidad con 10% de interés por parte de las empresas. Es importante considerar que el ejercicio es un buen termómetro para medir los temas de mayor interés por parte de las empresas, sin embargo, no implica automáticamente que todos los temas deban o vayan a ser incluidos. Se requiere de una valoración por parte del equipo técnico de AED, así como una priorización que nos lleve a ir progresivamente incorporando más categorías (Ver Anexo #7 Gráfico 5).

Al consultar a las personas encuestadas sobre el tipo de evento que sería más apropiado para recibir el reconocimiento, la mayor parte (57%) indicaron que la premiación debería efectuarse en el marco de un foro. Otras opciones como una cena de gala (31%) o un almuerzo de gala (18%) no fueron las más favorecidas por las personas que participaron (Ver Anexo #7 Gráfico 6).

Una de las inquietudes que tenía la organización era si las empresas estarían dispuestas a pagar una cuota de inscripción para cada categoría. Un porcentaje significativo de las empresas indicó estar dispuesta a pagar hasta \$100 (29%), otro 10% indicó que estaría dispuesto a pagar \$50 por categoría y sorprendentemente, un 10% de las empresas indicó que podría pagar hasta \$250 por

inscripción. Aun cuando esto refleja que un número importante de empresas estarían anuentes a participar aun cuando existiera un costo asociado a su participación, un 52% de las empresas indicaron que no participarían en caso de existir un costo asociado. De tal forma, este tema también debe contar con una mayor valoración por parte del equipo técnico de la organización (Ver Anexo #7 Gráfico 7).

Un 92% de las personas encuestadas indicó que contar con una plataforma de reconocimientos en AED, agregaría mucho valor a la oferta de la organización. Un 4% adicional consideró que el valor agregado sería poco. Es relevante destacar, que una de las opciones que estaba planteada era que la plataforma no tendría ningún valor y esta opción no fue seleccionada del todo. De tal forma podemos inferir que todas las personas ven algún tipo de valor agregado y un 92% considera ese valor muy alto. Como comentarios adicionales importante de destacar, se mencionó que los expertos también podían ser nacionales y no sólo internacionales, que se deberían considerar organizaciones emblemáticas de alto nivel en la categoría del reconocimiento y que es importante que el proceso esté acompañado de una validación que permita reflejar que la práctica se desprende de un verdadero abordaje integral de gestión empresarial responsable y sostenible del negocio y que no corresponde a un proyecto aislado y poco estratégico (Ver Anexo #7 Gráfico 8).

Al considerar aliados externos que pudieran legitimar el reconocimiento e integrar jurados independientes, las respuestas fueron gobierno y entes reguladores (76%), aliados o expertos internacionales (69%), ONG expertas (63%) y academia (57%). Se reflejaron porcentajes muy similares entre las distintas opciones por lo que podríamos considerar que todos estos aliados podrían ser buenos socios para la iniciativa (Ver Anexo #7 Gráfico 9).

## **CAPÍTULO IV**

### **EVOLUCIÓN S**

#### **A. DISEÑO DE LA PLATAFORMA DE RECONOCIMIENTOS EVOLUCIÓN S**

Para plantear el proyecto de la plataforma de reconocimientos Evolución S de AED se realizó un ante proyecto que permitió definir y dar enfoque a la propuesta. El ante proyecto consistió en efectuar un análisis de materialidad y una consulta a partes interesadas previamente priorizadas. La definición de los temas materiales y consulta a los grupos interesados, dio como resultado una serie de retos y desafíos estratégicos para la organización que se ven reflejados en la Tabla 1, Expectativas Priorizadas por las partes interesadas: Capítulo 1, Identificación de Impactos.

El ejercicio permitió definir cuatro partes interesadas prioritarias: Colaboradores, Aliados Internacionales, Consultores Externos y Empresas Asociadas. Para cada una de estas partes interesadas se establecieron a partir de consultas previas, los principales temas o expectativas, así como el posible impacto que podría asociarse a no atender las mismas de forma adecuada.

Aun cuando todas estas cuatro partes interesadas tenían un mismo nivel de priorización, el equipo líder del proyecto determinó que el público de interés de mayor relevancia son las empresas asociadas por existir un potencial de fuga de empresas o falta de capacidad de atracción de nuevos asociados, ya que esto podría devengar en una pérdida de sostenibilidad financiera para la organización y la correspondiente disminución de capacidad para generar impacto en la sociedad.

Considerando las expectativas priorizadas para las empresas como oferta de valor, servicio al cliente, mayor acompañamiento en gestión sostenible y alta rotación de personal, se determinó que estos temas o expectativas deberían ser abordados como parte de la estrategia de mejora continua de la organización y no como un proyecto individual. Los otros dos temas relacionados con las empresas asociadas: reconocimientos e intercambio de buenas prácticas, se convirtieron entonces en el enfoque estratégico a ser abordado por el proyecto. Esta priorización del enfoque estratégico fue validada por el equipo técnico y la Junta Directiva de

AED para dar pie de esta forma, a la creación de la plataforma de reconocimientos: Evolución S.

Es importante recordar que el diseño de la solución abarcó cinco apartados básicos que orientaron el análisis y que brindaron los distintos insumos que llevaron a la consecución del objetivo general: Crear una plataforma de reconocimientos que visibilice los esfuerzos de las empresas en temas de sostenibilidad, mediante procesos de mejora continua e intercambio de buenas prácticas.

Los cinco elementos de análisis fueron: elaboración de un marco metodológico que orientara la propuesta, análisis del contexto de sostenibilidad, investigación y ejercicio comparativo de otros reconocimientos locales y alrededor del mundo, investigación sobre los principios de las ciencias del comportamiento y consulta a las empresas asociadas sobre sus expectativas y necesidades con respecto a la plataforma.

## **1. ESTADO DE LA SITUACIÓN**

El trabajo se fundamentó en un análisis del estado de la situación que permitiera identificar las fuentes de información requeridas y los mecanismos o técnicas a utilizar como entrevistas, encuestas, lluvias de ideas y otras herramientas trascendentales para dar inicio al proyecto. Esto permitió plantear la estructura adecuada, un esquema preliminar del proyecto y el cronograma de trabajo que a la vez aseguró el cumplimiento de los distintos elementos y etapas propuestas. Aunque el esquema, estructura y cronograma variaron en el tiempo, sentaron las bases para comprender el alcance y la dedicación de tiempo necesaria.

## **2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

En todo proyecto, efectuar un análisis del contexto es básico para asegurar la coherencia y consistencia de la iniciativa. Se revisaron los principales marcos y lineamientos internacionales en temas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, así como referencias locales como la Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica y el respectivo Plan Nacional de Incentivos. Se revisaron también las propuestas y las líneas de trabajo de organizaciones referentes en sostenibilidad como el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible y el Pacto Global de Naciones Unidas, así como la agenda global para el desarrollo sostenible 2015-2030, contenida en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como parte del contexto se realizó también una revisión documental de insumos críticos de la organización como la planificación estratégica, procesos anteriores de consulta a partes interesadas, memorias e informes de sostenibilidad que permitieron no sólo comprender el contexto internacional, sino también la evolución misma de la organización en el tiempo.

### **3. EJERCICIO COMPARATIVO DE RECONOCIMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES**

El proceso de investigación incluyó también una revisión de las principales plataformas de reconocimientos en Responsabilidad Social en Costa Rica y a nivel internacional. Esto permitió seleccionar como base para el desarrollo de la plataforma el European CSR Scheme y los temas que propone esta iniciativa como base de postulación, así como el fuerte enfoque hacia compartir experiencias entre pares y su alineamiento con los Planes Nacionales de RSE en los distintos países europeos y la Estrategia Europea de Responsabilidad Social.

El análisis local permitió a su vez, identificar como referente el reconocimiento Costa Rica Incluye con su estructura de reglamentos, así como la relevancia de contar con un jurado imparcial, independiente, reconocido y con mucho conocimiento que agregue mayor validez al reconocimiento.

### **4. CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO**

Como fue mencionado al inicio, AED busca moldear un cambio social desde las empresas para cambiar la forma tradicional de hacer negocios por una nueva forma que busque no sólo crear valor financiero, sino también valor social y ambiental, apuntando a minimizar los impactos negativos de la operación empresarial.

La investigación apuntó a la posibilidad de un abordaje o enfoque científico para el cambio social que logre dinamizar la cultura de la empresa. Se identificaron mecanismos como los atajos mentales o las heurísticas para moldear el comportamiento poniendo a las personas como eje central del cambio empresarial.

### **5. CONSULTA A EMPRESAS**

Mediante la sistematización de un proceso de consulta a empresas asociadas, se recopilieron expectativas y percepciones de las personas que son contraparte de la organización a lo interno de las empresas. Entender también el nivel de madurez que tienen las distintas empresas que conforman la membresía en temas de sostenibilidad, permite definir mejor la oferta de valor y entender las necesidades que han ido expresando las empresas.

Para la consulta se realizó un cuestionario distribuido desde la plataforma de Survey Monkey. Las respuestas fueron sistematizadas y presentadas al comité de coordinación de AED, conformado por los directores de las áreas Económica, Social y Ambiental de la organización, así como la Directora Ejecutiva. Tomando en consideración la consulta, y complementándola con el criterio técnico de los directores, se procedió a definir las categorías del reconocimiento, así como la validación del calendario de implementación y convocatoria que, aunque se salen del alcance de implementación de este proyecto, era importante dejar establecido como parte del proyecto.

## **B. OPERATIVIDAD DE LA PLATAFORMA**

Como parte de la metodología para el diseño y ejecución de la plataforma Evolución S de AED, se dividió el proyecto en tres etapas. Esta estructura permitió abordar de manera independiente y con detalle cada una de las fases de su realización, las cuales por su naturaleza tienen énfasis distintos (Ver Anexo #24).

**Etapas de Prelanzamiento:** La constituye de manera integral, todo el proceso de conceptualización, diseño y validación del proyecto, así como la generación de las alianzas necesarias, la consecución de patrocinadores que le den viabilidad económica y el establecimiento del equipo ejecutor del plan.

**Etapas de Lanzamiento:** Esta etapa agrupa las actividades asociadas al evento en el que se dará a conocer la plataforma de reconocimientos en el marco de la actividad de cierre del año 2018 de AED en donde se expone la oferta de valor y los servicios que se ofrecerán en el 2019. Conlleva componentes críticos como la estrategia de comunicación, la producción física del reconocimiento y el apoyo audiovisual para su promoción. Además, también incluye el desarrollo de la plataforma tecnológica que albergue de manera abierta toda la información, reglamentación y mecanismos de postulación.

**Etapas de Convocatoria:** Esta etapa es vital en el éxito del proyecto ya que pone a prueba todos los componentes para los que se ha trabajado previamente. Involucra mantener los esfuerzos de comunicación que impulsen el interés y garanticen la participación de las empresas aliadas con casos relevantes y que aporten valor. La convocatoria se abrirá en el marco del evento

de la Asamblea de Asociados la segunda quincena de marzo de 2019, lo que incrementará su visibilidad entre los grupos de interés de la alianza.

El componente tecnológico también fue identificado como de gran relevancia ya que debe estar en línea aportando facilidad y agilidad al proceso de postulación y validación de los casos.

Es sumamente importante reconocer que aun cuando la propuesta para la realización de la plataforma de reconocimientos es integral, el proceso de implementación de este proyecto llegará hasta la segunda etapa (Lanzamiento) que se expuso anteriormente en este apartado pues la etapa de convocatoria se iniciará posterior a la defensa de este documento.

Tener en cuenta estas etapas y sus particularidades, permite abordar el objetivo general planteado: “Crear una plataforma de reconocimientos para dar visibilidad a los esfuerzos de las empresas en temas de sostenibilidad, mediante procesos de mejora continua e intercambio de buenas prácticas”, de una manera integral y ordenada, y nos garantiza el contar con todas las herramientas necesarias para lograrlo a partir de una precisa calendarización.

En la reunión de estrategia de los reconocimientos el día 16 de noviembre de 2018 (Ver anexo #16 y #17), con el comité de directores de AED se presentó el nombre Evolución S el cual fue validado por el grupo. Seguidamente se explicó el racional creativo de la marca Evolución S, el diseño gráfico del logotipo y la propuesta de diseño del reconocimiento físico o estatuilla para entregar a los ganadores.

Se procedió así mismo a hacer una revisión de los resultados de la consulta a empresas aliadas efectuada a través de la plataforma Survey Monkey entre octubre y noviembre de 2018. Se presentó el cuestionario utilizado, la cantidad de envíos y el seguimiento que se dio a las respuestas. De la misma forma se efectuó una revisión completa de los resultados arrojados por la encuesta.

La decisión fue concentrar los esfuerzos el primer año en la selección de categorías donde podría haber mayor participación o bien categorías que AED defina como estratégicas debido a la necesidad de posicionamiento y el requisito de movilización del compromiso empresarial.

Las categorías seleccionadas fueron:

- Cadena de Valor
- Innovación para la Sostenibilidad
- Ecoeficiencia Empresarial
- Movilidad Sostenible
- Género
- Diversidad e inclusión (Pobreza, LGTBI, Costa Rica Incluye)
- Reportes de Sostenibilidad
- Liderazgo Sostenible

Como se mencionó anteriormente, existen vinculaciones importantes entre las categorías de premiación y postulación de la plataforma de Evolución S y los ODS. Como parte de un esfuerzo por visibilizar la contribución del sector empresarial a esta Agenda Global para el Desarrollo Sostenible, es importante mencionar las principales vinculaciones a considerar, incluso como elemento de comunicación y dentro del proceso de sistematización de las buenas prácticas:

En las categorías de Género y Diversidad e Inclusión que incluye temas de pobreza entre los colaboradores de la empresa, inclusión y contratación de personas LGTBI y de personas con discapacidad, así como el diseño de espacios productos y servicios por medio del reconocimiento Costa Rica Incluye, se encuentra una relación con los siguientes objetivos y las respectivas metas (ONU 2015) enumeradas a continuación:

Objetivo 4 – Educación de Calidad:

4.5 Para 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad de las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional.

Objetivo 5 - Igualdad de Género:

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública

5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.

5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

#### Objetivo 8 - Empleo Digno y Crecimiento Económico

8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor

#### Objetivo 10 - Reducción de Desigualdades

10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

Las categorías de Ecoeficiencia Empresarial y Movilidad Sostenible buscan sensibilizar a las empresas sobre la importancia de identificar sus principales impactos ambientales con el propósito de reducir los impactos negativos y maximizar los impactos positivos de su operación que a su vez coinciden con los siguientes objetivos y metas (ONU 2015):

#### Objetivo 6 - Agua y Saneamiento

6.3 De aquí a 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.

6.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua

#### Objetivo 7 - Energía Renovable

7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.

#### Objetivo 8 - Empleo Digno y Crecimiento Económico

8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados

#### Objetivo 11 - Ciudades y Comunidades Sostenibles

11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.

#### Objetivo 12 - Consumo Responsable

12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

12.4 De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.

12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

#### Objetivo 13 - Cambio Climático

13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

#### Objetivo 14 - Vida Submarina

14.1 De aquí a 2025, prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes.

#### Objetivo 15 - Vida de Ecosistemas Terrestres

15.2 Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.

La categoría de Cadena de Valor busca que las empresas vayan más allá de su área directa de influencia y amplíen su visión de sostenibilidad al relacionamiento con proveedores, distribuidores y socios comerciales. En el caso de la categoría de Innovación para la Sostenibilidad, se busca que las empresas desarrollen productos y servicios sostenibles, así como soluciones de negocios innovadoras que promuevan un consumo sostenible ligándose con los siguientes objetivos y metas (ONU 2015):

#### Objetivo 8 - Trabajo Digno y Crecimiento Económico

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

#### Objetivo 9 - Industria, Innovación e Infraestructura

9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.

9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.

9.b Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.

En la categoría de Reportes de Sostenibilidad se puede hacer la vinculación con los siguientes objetivos y metas (ONU 2015):

#### Objetivo 12 - Consumo Responsable

12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes

En todos los casos también se puede contemplar el objetivo 17 de alianzas para lograr los objetivos (ONU 2015). Con la meta: 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas. Este se debe ver reflejado

en todas las categorías y es parte fundamental del proceso de validación y selección de las mejores prácticas.

Se discutió y reiteró la necesidad de contar con un reglamento general para la plataforma de reconocimientos y desarrollar criterios de participación específicos por cada categoría que deben ser adecuados según los requerimientos legales y las necesidades de compromiso en cada una de las temáticas seleccionadas (Ver anexo #12).

Tomando en consideración la recomendación de la consulta, se definió que el evento de premiación se efectuará en el marco de la Jornada Anual de AED, en un cóctel posterior al Keynote speaker que cerrará dicho evento. De tal forma se aprovecha la convocatoria del foro más importante de la organización, en un espacio independiente, que permita el posicionamiento de Evolución S, al tiempo que se asegura una mayor continuidad de las personas participantes en todo el evento.

Según los datos recopilados se evaluó también la posibilidad de efectuar un cobro por la postulación de casos. Se acordó que la tarifa de postulación será 50 dólares, con opción a que se ofrezcan descuentos sobre las postulaciones adicionales. Se estableció también la necesidad de habilitar una plataforma de pago en línea para recibir el dinero de las postulaciones. Esta plataforma se incluirá como parte del desarrollo web requerido para las postulaciones y la sistematización de casos.

Otro de los temas evaluados en el proceso de validación fue la necesidad de incluir un espacio para que la empresa explique a cuáles ODS y las respectivas metas a las que responde la iniciativa para alinear el reconocimiento en los formularios de postulación, y asociar la plataforma a la divulgación de buenas prácticas alineadas al Pacto Global.

Adicionalmente se estableció que la mecánica de revisión de prácticas y selección de ganadores debe quedar establecida en el reglamento. Podrán postular la cantidad de prácticas que se reciban las cuáles serán asignadas entre los jurados seleccionados para cada categoría. El primer filtro determinará cuáles prácticas cumplen con todos los requisitos de postulación y los criterios de admisibilidad relacionados con la capacidad de gestión y el alineamiento de la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Todas esas prácticas y las empresas que las postulen

serán merecedoras de un reconocimiento por la categoría en que postularon. Cada categoría definirá adicionalmente una práctica ganadora y hasta dos menciones de honor adicionales.

Se estableció miércoles 12 de diciembre de 2018, como la fecha de lanzamiento oficial de la iniciativa en el marco del evento de presentación de la Oferta de Valor de AED para el 2019. Para ese momento ya deberá estar desarrollado y aprobado el logo y la imagen gráfica de la iniciativa, un video de expectativa y una página de inicio de la plataforma de reconocimientos que permita brindar información general de Evolución S (Ver Anexo #26).

La apertura de la convocatoria se efectuará en la segunda quincena de marzo de 2019, fecha en que se celebra la Asamblea General de Asociados de la Organización. Para esta fecha deberá estar activa y operacional la plataforma web, dentro del portal de AED con los siguientes componentes:

### **1. PESTAÑA EN SITIO WEB**

Dentro de portal de AED se debe desarrollar una pestaña en el sitio web para dar visibilidad a Evolución S. El sitio debe ser de fácil acceso y visible desde la página de inicio de AED. Se estableció una lista de requerimientos con las necesidades del sitio y se solicitaron cotizaciones a los proveedores. El sitio debe estar completamente operacional para el 15 de marzo ya que cuando se haga la apertura de la convocatoria. Sin embargo, para el 12 de diciembre debe estar habilitada una landing page con información general sobre el reconocimiento como parte de la campaña de expectativa.

### **2. FORMULARIOS**

Se deben diseñar una serie de formularios que deben estar disponibles en formato Excel y en algunos casos en formato digital integrado a la plataforma web.

#### ***a. FORMULARIO DE POSTULACIÓN***

El formulario de postulación debe contar con información general de la empresa y el contacto de la persona que está haciendo la postulación. Se tomará como base el formulario de Costa Rica Incluye (Ver anexo #13), que debe adecuarse con base a las características de Evolución S. El formulario debe poder ser llenado en línea, pero debe poder descargarse para poder ser compartido con el jurado. Es importante que el formulario debe contemplar preguntas que

evidencien la capacidad de gestión de la empresa y no sólo la buena práctica. Esto debe verse como un requisito de participación ya que no se quiere que las empresas postulen prácticas esporádicas o aisladas sino aquellas que respondan específicamente a la estrategia de negocios alineada a la sostenibilidad.

#### ***b. FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL JURADO***

El formulario de evaluación para el jurado debe permitir que la práctica sea evaluada contra una serie de criterios que mediante una escala permita valorar la calidad y efectividad de la postulación y la iniciativa postulada. Este formulario debe ser de fácil acceso y debe ser llenado de manera individual por cada una de las personas que integran el jurado para cada una de las prácticas que le corresponda evaluar. Deberá así mismo haber un consolidado de evaluaciones por categoría que sirva de respaldo del acta de resolución de postulaciones, donde se determinen todas las prácticas.

#### ***c. REGISTRO BUENAS PRÁCTICAS***

Se establecerá un formato para registro de Buenas Prácticas que debe estar integrado al minisitio web. Todas las prácticas reconocidas por categoría podrán llenar el formulario en línea (Ver anexo #19) para visibilizar los casos. Adicionalmente se realizará una diagramación de los casos para ser publicados y compartidos mediante el sitio web y redes sociales (Ver anexo #20).

La práctica ganadora tendrá la posibilidad de producir un clip de tres minutos para acompañar su buena práctica.

#### ***d. CONSENTIMIENTO INFORMADO***

Toda empresa debe firmar un formulario de Consentimiento Informado autorizando a los jurados a realizar consultas o visitas de seguimiento en caso de considerarlas necesarias para constatar la información brindada en la postulación. (Ver anexo #15)

### **3. REGLAMENTO GENERAL**

El Reglamento General del Reconocimiento Evolución S es un documento que explícitamente define las condiciones y requisitos del proceso de postulación, evaluación y premiación de las prácticas empresariales postuladas. Debe llevar el detalle del objetivo del reconocimiento, quién lo organiza y respalda y las categorías de postulación incluidas.

También describe el proceso completo de postulación y sus requisitos. Debe establecer el cronograma y los plazos. La forma de participación y una explicación de los medios de verificación. El reglamento, describe así mismo la conformación del jurado y los mecanismos de evaluación, presentación de resultados y premiación. (Ver anexo # 12)

#### **4. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE JURADOS**

Se buscará un jurado de cada una de las categorías que agrupe a representantes de organizaciones que legitimasen el reconocimiento. El nombre de las organizaciones miembros que conformarán el grupo de Jueces para cada una de las categorías estará disponible en la Página Web del Reconocimiento Evolución S.

El Panel de Jueces estará encargado de evaluar y elegir entre el total de postulaciones en la categoría pertinente y que hayan sido válidamente recibidas por medio de un sistema de criterios de evaluación y puntaje establecido en el formulario de evaluación. La deliberación será individual. En una segunda etapa el jurado de cada categoría deliberará de manera conjunta para llegar a una decisión final.

#### **5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

El sistema de evaluación de las postulaciones será mediante la asignación de puntos en una matriz de evaluación que cuenta con variables básicas para cada categoría, referidas a: cumplimiento más allá de la ley, impacto positivo de las acciones y políticas y demostrada acción proactiva a favor de la sostenibilidad. Dentro de los criterios de evaluación habrá una serie de criterios básicos de admisibilidad relacionados con la capacidad de gestión y el alineamiento de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

#### **6. PROCESO DE POSTULACIÓN**

Podrán postular al reconocimiento las empresas públicas y privadas e instituciones públicas, legalmente constituidas, que tengan operaciones en el territorio nacional, sin importar su tamaño o tipo de actividad.

- a Las instituciones podrán participar en las categorías que deseen, siempre y cuando cada una de ellas corresponda a un proyecto (o idea) diferente.
- b El proceso de presentación de solicitudes de postulación debe realizarse mediante un

formulario en línea que se encontrará en el sitio web.

- c. La iniciativa nominada se debe de estar ejecutado o en periodo de ejecución y debidamente documentada.
- d. La iniciativa nominada o buena práctica debe tener al menos 1 mes de implementación tomando como fecha límite el día de lanzamiento de la convocatoria cada año.
- e. El plazo para presentar la postulación del proyecto implementado o idea; deberá estar establecido en el reglamento del reconocimiento y actualizado cada año.
- f. La iniciativa nominada o buena práctica debe ser innovadora y vinculante a una varias de las categorías descritas en el Artículo Tercero.
- g. El formulario de postulación debe ser completado en su totalidad, este es un requisito indispensable para recibir la postulación.
- h. El proyecto implementado nominado debe incluir documentación de respaldo. Para su validación se requiere el cumplimiento de los siguientes puntos. Dicha información se adjuntará como archivos digitales en el formulario de inscripción:
  - Plan de implementación de la iniciativa o buena práctica
  - Resultados de encuestas al usuario/ciudadanos, estudios, indicadores u otros que midan los efectos de la iniciativa implementado o de la buena práctica.
  - Enlace de la plataforma, en caso de que tenga una web.

## **7. MECANISMOS DE PREMIACIÓN**

La entrega de los reconocimientos a las organizaciones y empresas ganadoras por categoría se realizará en un acto público en la fecha que se defina para esos fines se defina, en el marco de la Jornada Anual de Sostenibilidad de AED. El reconocimiento consistirá en un certificado que indicará la categoría a la cual se hace acreedora la empresa o institución. Adicionalmente la empresa ganadora de la Buena Práctica de cada categoría recibirá una estatuilla. En el caso de que se entreguen menciones honoríficas, estas también recibirán estatuillas. La totalidad de empresas reconocidas por categoría recibirá también un distintivo que podrán utilizar en la comunicación de la empresa, siguiendo los lineamientos de uso de la marca Evolución S y sus categorías. Las empresas o instituciones acreedoras del Reconocimiento “Evolución S”, en las distintas categorías, podrán hacer mención de dicho galardón mediante los medios que

consideren pertinente, siempre y cuando especifiquen la categoría respectiva y el año en que se recibió.

## **8. SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS**

Con el propósito de divulgación y difusión de buenas prácticas, el registro las mismas deberá estar integrado al minisitio web. Todas las prácticas reconocidas por categoría podrán llenar el formulario en línea (Ver anexo #19) para visibilizar los casos. Adicionalmente se realizará una diagramación de los casos para ser publicados y compartidos mediante el sitio web y redes sociales (Ver anexo #20).

La práctica ganadora tendrá la posibilidad de producir un clip de tres minutos para acompañar su buena práctica. Todos los casos serán compartidos por las redes sociales de la organización y los aliados internacionales como IntegraRSE, las Redes de Pacto Global y otros que se consideren pertinentes. El proceso de sistematización de Buenas Prácticas se describe más adelante en el capítulo VI.

## **9. RENDICIÓN DE CUENTAS**

La rendición de cuentas de la iniciativa se hará de forma directa a los patrocinadores y empresas participantes por medio de un informe final de reconocimiento anual. Así mismo se utilizarán los mecanismos tradicionales de rendición de cuentas de la organización como presentación de informes a la Junta Directiva y Asamblea de Asociados, entre otros.

## **10. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

La estrategia de comunicación (Ver Capítulo V) describe la estrategia de comunicación multimedia multistakeholder que se utilizará para el lanzamiento de la plataforma y para promover la participación empresarial y la postulación de sus mejores prácticas en responsabilidad social y Sostenibilidad.

## **11. SISTEMA DE MONITOREO**

Con el propósito de asegurar la calidad y medir el impacto de la Plataforma de Reconocimientos de AED Evolución S a través del tiempo, se plantea como parte del proyecto, un sistema de monitoreo para la iniciativa. El sistema estableció indicadores de proceso, así como indicadores

comparativos de largo plazo que permitan determinar la eficacia de la iniciativa y el cumplimiento de los objetivos en el corto plazo. De la misma forma, los indicadores comparativos de largo plazo permitirán establecer el impacto generado año con año y la evolución que tenga la plataforma en el tiempo. El sistema esta descrito en el Capítulo VII.

## **CAPÍTULO V**

### **COMUNICACIÓN**

Como se ha mencionado ya previamente en varios apartados, la plataforma de reconocimientos de AED fundamenta su eficacia en principios de las ciencias del comportamiento. Heurísticas, efecto arrastre, estímulo demostrativo, retroalimentación positiva y refuerzo efectivo son mecanismos que favorecen la adopción de nuevos patrones y la toma de decisiones en favor de un comportamiento deseado. Sin embargo, la manera en que esta información se comunique al grupo objetivo es clave en la consecución del cambio. Es por eso fundamental construir para la plataforma de reconocimientos de AED, una estrategia de comunicación capaz generar el interés necesario para transmitir la conducta que se quiere reforzar.

Este capítulo presenta el desarrollo creativo de una marca para la plataforma, su imagen gráfica y la propuesta de la manifestación física del “premio” a otorgar.

También se describe la estrategia de comunicación multimedia-multistakeholder que se utilizará para el lanzamiento de la plataforma y para promover la participación empresarial y la postulación de sus mejores prácticas en responsabilidad social y Sostenibilidad.

#### **A. EL NOMBRE Y LA IDENTIDAD GRÁFICA DEL PROYECTO**

Con el objetivo de establecer un nombre para la plataforma de reconocimientos, se realizó un ejercicio de “brainstorming” con el equipo líder de AED. Se repasaron las expectativas de las empresas aliadas con respecto a reconocimientos y se revisaron los asuntos materiales de AED; en ellos que se destacaba precisamente la necesidad de brindar una vitrina a sus empresas para que pudieran visibilizar y compartir sus buenas prácticas en sostenibilidad. Esta necesidad fue factor clave para definir el nombre de la plataforma. También fue decisivo considerar los comentarios en relación con que la sostenibilidad es un camino, un proceso, que no sucede de la noche a la mañana y que normalmente, se va dando en la empresa como un mecanismo similar a un proceso evolución, paulatino y cada vez más profundo, integrándose a través del tiempo en la estrategia de negocio de la empresa.

Después de efectuar este ejercicio se decidió establecer para la plataforma de reconocimientos de AED el nombre “Evolución S”.

Posteriormente, tal y como se mencionó en la metodología, se efectuaron dos sesiones de “Brainstorming” con la empresa aliada Gensler (Ver anexo #9 y 10) y con un Director Creativo de amplia experiencia Sr. Manuel Méndez, para realizar ejercicios de identidad gráfica que fueran asociados a una propuesta de ejecución física del premio. Para guiar ambas tareas se elaboró un documento “brief creativo” (Ver anexo #8) el cual contiene información clave e indicaciones de forma y fondo sobre elementos de comunicación que debe transmitir la marca y la imagen asociada a “Evolución S”.

Al final, se validó y se decidió escoger la propuesta presentada por el Sr. Méndez (ver anexo #11).

Cabe destacar que la opción elegida establece un lenguaje visual que utiliza, como base, colores en tonos oro, para proyectar una imagen sobria, elegante y aspiracional. Del logo de “Evolución S” se desprenderá el diseño de la estatuilla o premio físico que se le entregará a los ganadores, utilizando también un código complementario de color para distinguir entre categorías. Dicho de otra manera, la imagen gráfica de “Evolución S” cobrará vida en 3D en el premio físico (Ver diseño en anexo #11).

Para completar la identidad gráfica de “Evolución S”, el diseñador realizará un libro de marca en el que presentan lineamientos de diseño, tipografía, paleta de color asociada a las diferentes categorías, y uso de logo en diferentes proporciones y espacios.

La fabricación de los premios también contará con la supervisión del comité de mercadeo y comunicación de AED, y contemplará un proceso de cotizaciones y elaboración de prototipos con varios proveedores, sin embargo, esta labor que queda fuera de los alcances de este proyecto de graduación.

## **B. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Con el fin de ejecutar una estrategia de comunicación para Evolución S, se tomará la división del proyecto en etapas que se presentó en el capítulo IV. Para efectos de esta propuesta, se abarcarán las dos primeras, correspondientes al prelanzamiento y al lanzamiento. Sin embargo, también se hará referencia a algunas actividades de comunicación que aplican para la etapa de convocatoria.

Una división en etapas permite claridad y foco en las partes interesadas meta de cada uno de ellos, así como ser más precisos en la mezcla de medios según sea el caso. También es importante destacar que la estrategia de comunicación es transversal a todo el proyecto Evolución S.

## **1. ETAPA DE PRELANZAMIENTO**

Esta etapa está conformada por una serie de actividades que, desde la comunicación, acompañan el diseño de la plataforma de reconocimientos. Evolución S es un proyecto estratégico para AED, que si bien es cierto tiene como grupo objetivo principal sus empresas aliadas, también tiene la capacidad de agregar valor a las relaciones con sus otras partes interesadas, todas identificadas en el capítulo I de este documento.

Como tareas fundamentales después del diseño de la marca, la identidad gráfica y el reconocimiento físico anteriormente descritos (Ver anexo #11), es necesario desarrollar una serie de materiales para comunicar la existencia de Evolución S en diferentes plataformas de comunicación que alcanzarán a las distintas partes interesadas:

- Video corto de Evolución S: Se trata de un video para pautar en diferentes plataformas de redes sociales y así, crear expectativa sobre el lanzamiento de la plataforma en el contexto del evento de la presentación de la oferta de valor de AED 2019, a efectuarse el miércoles 12 de diciembre del 2018. (Anexo #26)
- Invitación al evento de AED con elemento expectativa de Evolución S.
- Adaptación de la plataforma web de AED para que contenga el video de expectativa y el día del lanzamiento tenga la información pertinente sobre la plataforma de reconocimientos Evolución S ([www.aedcr.com/evolucions](http://www.aedcr.com/evolucions)).
- Producción de materiales audiovisuales para realizar la presentación el día del lanzamiento de Evolución S.
- Kit de media/prensa (medios tradicionales y digitales)
- Kit de presentación de la plataforma para entregar/enviar a las empresas aliadas, a las partes interesadas y a otros aliados estratégicos.

## **2. ETAPA DE LANZAMIENTO**

El lanzamiento de Evolución S contempla las actividades necesarias para dar a conocer la existencia de la plataforma de reconocimientos. Como se ha mencionado anteriormente, esto se realizará como un punto estelar en la agenda del evento de cierre de año de AED en el cual, la organización presenta su oferta de valor a sus empresas aliadas. Es necesario darle, gran cobertura mediática e invitar a posibles aliados para abonar terreno en alianzas estratégicas que beneficien el proyecto en términos de credibilidad.

El listado de actividades de comunicación a realizar son los siguientes:

- PPT/Video de lanzamiento de Evolución S para presentarlo durante el evento y una versión resumida para redes sociales.
- Adaptación de la plataforma web de AED para que contenga el video de lanzamiento y una pestaña con la información clave de la plataforma Evolución S.
- Convocatoria de prensa (medios tradicionales y digitales).
- Entrega de Kit de presentación de la plataforma a los participantes y entrega de documentación a especial a posibles patrocinadores.

Cabe mencionar que la estrategia de comunicación descrita fue validada por medio del European CRS Award Scheme revisado en el ejercicio comparativo del capítulo I.

Se propone lograr una amplia cobertura de medios “mediamix” que garantice el alcance a todas las partes interesadas de AED (Ver anexo #18, en donde se grafican las distintas partes interesadas de AED y los medios de comunicación por medio de los cuales se les hará llegar la comunicación).

## **3. ETAPA DE CONVOCATORIA**

A pesar de estar fuera de los límites de este proyecto de graduación, es importante tomar en cuenta que la etapa de convocatoria, dentro de la estrategia de comunicación implica desarrollar una campaña con un enfoque de “llamado a la acción” motivando a las empresas aliadas a participar. Los elementos informativos siguen siendo parte del mensaje, sin embargo,

la comunicación debe tener un tono más agresivo y convincente para realmente incentivar la participación.

Paralelamente se debe realizar un esfuerzo en el área de Relaciones Públicas para lograr cobertura, con entrevistas de fondo en plataformas informativas tradicionales y de índole digital. En este tipo de participaciones, serán de gran ayuda para la credibilidad y relevancia país del proyecto, contando como voceros complementarios a las organizaciones aliadas de Evolución S.

## **CAPÍTULO VI**

### **BUENAS PRÁCTICAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD**

La sistematización de las buenas prácticas es un elemento fundamental del reconocimiento Evolución S, ya que permite promover un mecanismo de gestión del conocimiento mediante la creación de herramientas y metodologías para el levantamiento de casos de buenas prácticas en sostenibilidad de las empresas que conforman la Alianza y otros sectores productivos, políticos, académicos e institucionales tanto en Costa Rica como a nivel internacional.

#### **A. SISTEMATIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS**

La sistematización de buenas prácticas se fundamentó en el libro, Así se hace: Gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas de octubre 2012, que se tomó como referencia, haciendo las adaptaciones necesarias para que sea más pertinente a la plataforma de reconocimientos. Se planteará un proceso de sistematización con los formularios correspondientes para orientar el levantamiento de la información. Las prácticas serán organizadas en los tres ámbitos o dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental y una sección específica para temas transversales.

##### **1. FORMULARIO**

El formulario de sistematización descrito en la sección de Formularios del capítulo IV, detalla las especificaciones necesarias del formato para registro de Buenas Prácticas que debe estar integrado al minisitio web. Se establece así mismo el contenido del formulario en línea (Ver anexo #19) y el formato de diagramación actual que deberá ser adaptado para utilizar la imagen gráfica de Evolución S. Los casos serán publicados y compartidos mediante el sitio web y redes sociales (Ver anexo #20).

##### **2. VIDEOS**

La práctica ganadora tendrá la posibilidad de producir un clip de tres minutos de duración como máximo que desarrolle e ilustre el contenido del caso, según se presentó para la postulación con un fuerte enfoque a resultados.

### **3. ESTRATEGIAS DE DIVULGACIÓN**

La estrategia de divulgación de los casos de buenas prácticas se describe en el capítulo V como parte de la Estrategia de Comunicación. Como se mencionó anteriormente, la divulgación de buenas prácticas es un componente esencial en el modelaje del comportamiento y la capacidad de fomentar un cambio de cultura empresarial hacia una conducta responsable y sostenible de negocios.

La información generada por medio de los casos se utilizará como parte de los procesos regulares de comunicación de AED como las publicaciones “Así se hace” de AED (Ver anexo #21), para divulgación en la página web de la organización, redes sociales, memoria de sostenibilidad y otros.

#### ***a. PLATAFORMA INTEGRARSE***

Una vez diagramados, los casos podrán ser utilizados para incorporarlos en el Centro RS de la Red IntegraRSE desarrollado por esta Red con el propósito de “contar una plataforma digital desarrollada por la Red INTEGRARSE para consolidar y compartir en un espacio público y abierto, el conocimiento más relevante sobre responsabilidad social (RS) y sostenibilidad generado en Centroamérica y el Caribe, de manera que se vuelva más accesible para todos los públicos.” Esto permitiría brindar visibilidad a estas prácticas más allá de lo local con lo que se genera un valor agregado para las empresas seleccionadas.

Cabe destacar que los medios de comunicación locales, regionales e internacionales constantemente consultan a la organización sobre empresas que están haciendo las cosas bien y que sean referentes en diversos temas a nivel nacional. Contar con procesos de validación por jurados independientes de reconocida trayectoria en cada temática, permitirá visibilizar a las empresas que han sido validadas y reconocidas, sin que se interprete como un sesgo de la organización. También permitirá que un tercero independiente haga la valoración de las prácticas que elimina la posibilidad de que se piense que AED es juez y parte. La organización convocará al reconocimiento y brindará asistencia a cada panel de jurados, según corresponda por categoría.

## **CAPÍTULO VII**

### **SISTEMA DE MONITOREO**

Para evaluar la Plataforma de Reconocimientos Evolución S de AED, es necesario realizar una evaluación Ex-Post que nos permita conocer los resultados del proyecto una vez que haya sido finalizado en su primera edición. Será una evaluación sumativa, orientada a darnos información sobre el impacto que tuvo el proyecto en las empresas aliadas (grupo objetivo principal) y en otras organizaciones involucradas en el mismo.

También se debe valorar el efecto del proyecto sobre la reputación y visibilización de AED como referente en temas de RS y Sostenibilidad a través de la cantidad de alianzas que se gesten alrededor de Evolución S y la cantidad de empresas que participen con sus buenas prácticas. La idea es crear una línea a base a partir de este primer ejercicio, la cual se pueda ir enriqueciendo y monitoreando a través de futuras ediciones de los reconocimientos.

La sistematización de las buenas prácticas participantes es en sí misma un sistema de evaluación muy valioso que proporcionará datos de tipo cualitativo y cuantitativo sobre la manera en que las empresas enfrentan el camino de la sostenibilidad, y a la vez, proveerá indicadores de su compromiso con el tema, insumo fundamental para la rendición de cuentas del proyecto.

Finalmente, se recomienda efectuar, siempre en la modalidad Ex-Post, una evaluación sobre la sostenibilidad financiera del proyecto con miras a fortalecerla en futuras ediciones (Ver anexo #22 y #23).

#### **A. MECANISMO DE EVALUACIÓN**

Con el propósito de asegurar la calidad y medir el impacto de la Plataforma de Reconocimientos de AED Evolución S a través del tiempo, buscamos diseñar un sistema de monitoreo para la iniciativa. El sistema buscará establecer indicadores de proceso, así como indicadores comparativos de largo plazo que permitan determinar la eficacia de la iniciativa y el cumplimiento de los objetivos en el corto plazo. De la misma forma, los indicadores

comparativos de largo plazo permitirán establecer el impacto generado año con año y la evolución que tenga la plataforma en el tiempo.

## **B. INTERROGANTES DE MONITOREO**

Partiendo del objetivo de monitoreo mencionado anteriormente, se desprenden tres actividades principales en la iniciativa: Lanzamiento y Convocatoria, Evaluación y Premiación y Sistematización y Divulgación. Para cada actividad a su vez, se establecieron productos, resultados claves e impactos que nos permitirán, a partir de indicadores, dar seguimiento a la calidad y el impacto generado por la iniciativa de reconocimientos.

Las principales interrogantes de monitoreo serían:

1. ¿Qué tan efectiva es la convocatoria y la utilización de materiales gráficos para asegurar la participación de las empresas en el evento de lanzamiento y la respectiva postulación de buenas prácticas en las distintas categorías del reconocimiento?
2. ¿Cómo contar con un jurado del más alto nivel para el proceso de evaluación y selección de ganadores, que asegure la reputación y el buen nivel de la plataforma de reconocimientos?
3. ¿Cómo lograr una amplia participación en el evento de premiación para dar mayor sostenibilidad a la plataforma e incentivar un aumento en la cantidad de empresas participantes año con año?
4. ¿Cómo dar seguimiento al desarrollo de materiales para la divulgación de buenas prácticas que permitan motivar la participación de las empresas en la iniciativa y lograr un cambio progresivo en la cultura corporativa?

Esto a su vez permitirá determinar el nivel de impacto en el largo plazo que genere la plataforma partiendo de las siguientes interrogantes:

1. ¿Se ha logrado generar suficiente interés para que se difunda el conocimiento de las buenas prácticas y aumente la intención de participación entre las empresas?
2. ¿Se está efectivamente movilizándolo el compromiso empresarial en temas de sostenibilidad?
3. ¿Se ha logrado aumentar la participación empresarial en el reconocimiento de manera significativa a través de los años?

4. ¿Se ha conseguido instalar una cultura de sostenibilidad en las empresas asociadas a AED?

Para la mayor claridad en el análisis de la información anterior se recomienda ver los anexos correspondientes a este apartado en los que se encuentran un diagrama la teoría del programa del Proyecto Evolución S y un cuadro con los indicadores que se obtendrán, su fuente, la manera de medirlos y el tipo de información que nos proporcionarán.

Los indicadores que se trabajaron para el sistema de monitoreo corresponden a cada una de las actividades de la teoría del programa que responde a las acciones por trabajar en la ejecución de la plataforma de reconocimientos y cada una de sus categorías.

Las características que se han tomado en cuenta de cada uno de los indicadores son el tipo, una pequeña descripción del indicador, la identificación de quien va a ser la persona responsable de la información y a su vez cual será la información requerida, indispensable para el funcionamiento del sistema de monitoreo, para contemplar la forma de cálculo que fue basada en una regla de decisión. Finalmente, también se indica la forma del almacenamiento que tendrá la organización de la información que surja.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aun cuando la organización ha desarrollado iniciativas como Costa Rica Incluye, y anualmente entrega un certificado a las empresas que son parte de la Alianza, es la primera vez que AED va a incursionar en una plataforma formal de reconocimientos. Es importante destacar que la plataforma está pensada para reconocer las buenas prácticas de las empresas en las áreas específicas en las que postulen, por lo que es fundamental comprender los siguientes aspectos:

A la hora de crear una plataforma de reconocimientos para visibilizar los esfuerzos de las empresas en temas de sostenibilidad, es de gran relevancia comprender que el posicionamiento del reconocimiento debe lograr establecerse como un factor diferenciador que aumente el prestigio y contribuya a consolidar la reputación de las empresas ganadoras. De la misma forma el reconocimiento de las prácticas ejemplares debe asegurarse de evidenciar la mejora continua y permitir el intercambio de buenas prácticas que incentiven el compromiso y la participación de otras empresas en ediciones futuras.

Otro hallazgo importante del proyecto fue la comprensión de que la investigación teórica sobre las ciencias del comportamiento como elemento para moldear un cambio social, permite plantear un argumento y un sustento científico para trabajar en el tema más desde un enfoque del conocimiento y la ciencia y menos desde la intuición.

La compleja coyuntura económica y política nacional representa un reto importante para el lanzamiento de la plataforma desde la perspectiva de financiamiento. Sin embargo, también se puede considerar como una oportunidad de visibilizar un sector empresarial comprometido con el desarrollo sostenible del país aún en momentos de crisis.

La plataforma también debe convertirse en un vehículo para visibilizar las iniciativas de la organización. AED tiene años de trabajar en temas como ecoeficiencia empresarial, erradicación de la pobreza, inclusión de personas con discapacidad, igualdad de género, entre otros, y todavía existen empresas y otras partes interesadas que no conocen estas iniciativas o que no las identifican con la organización.

En cuanto al análisis de las necesidades de las empresas aliadas de AED, efectuado con el propósito de establecer un adecuado diseño de los reconocimientos según las expectativas de las partes interesadas, se concluyó que es clave lograr un buen posicionamiento de la plataforma

para generar un mayor sentido de pertenencia y retención de las empresas actuales. Este elemento también se podría convertir en una fuente importante de atracción de nuevas empresas con miras a aumentar la membresía de la organización y asegurar su sostenibilidad financiera. Esto sólo será posible si existe aceptación y un buen nivel de participación por parte de las empresas, para lo cual fue crítico el establecimiento de las categorías según las preferencias e intereses de las empresas que forman parte de la organización.

De igual forma, el análisis de necesidades de las empresas implicó un ejercicio constante de escucha a las partes interesadas de la organización, que permitió generar un termómetro de los intereses de esos grupos de interés. Esto en sí mismo se convirtió en un mecanismo de relacionamiento constante, muy eficaz y una brújula para la orientación del trabajo.

Con respecto a la investigación de otros reconocimientos y su vinculación con la estrategia de la organización para la recopilación, evaluación y selección de las mejores prácticas en responsabilidad social y sostenibilidad en diferentes categorías, una de las conclusiones más relevantes fue la necesidad de generar alianzas con instituciones y organizaciones expertas, reguladores y el estado, que deben ser cuidadosamente seleccionadas, para que agreguen valor y credibilidad a cada una de las categorías que se desarrollen. Este elemento también asegura la imparcialidad al no ser AED la organización que selecciona a los ganadores por lo que no se convertiría en juez y parte.

La investigación de otros reconocimientos a nivel nacional e internacional también permitió identificar distintas estructuras, reglamentos de participación y otros elementos de formato que agregan credibilidad y aseguran la adecuada gobernanza y objetividad de la iniciativa.

Desde la perspectiva de la comunicación, es muy importante tener en cuenta que a pesar de que el proyecto no tiene fines comerciales, debe ser muy competitivo a nivel mercado, en su diseño de marca, en el uso de su lenguaje visual y muy actual en su narrativa. Para lograrlo fue fundamental generar materiales e insumos de comunicación que consiguieran realmente capturar el interés de diferentes públicos y no escatimar en el uso de plataformas multimedia para visibilizar y obtener la adecuada difusión de la iniciativa.

En referencia a la sistematización de buenas prácticas, estas deberían reflejar adecuadamente el impacto de las empresas y su compromiso con los temas de sostenibilidad, al

tiempo que reducen impactos negativos y visibilizan su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El proyecto se debe plantear la generación de una base de conocimiento que permita evidenciar el rol del sector empresarial en el impulso al desarrollo sostenible y a la generación de bienestar en el país.

Como conclusión general, fue muy enriquecedor para el trabajo ir desarrollando los diferentes componentes desde la óptica y los conocimientos de los distintos cursos de la maestría. Esto fue dando coherencia y consistencia al proyecto y le permitió al equipo líder ir hilando y perfeccionando la propuesta en el tiempo, para lograr un producto final más robusto y de carácter práctico.

También, como recomendación general a AED, se dejan sistematizados una serie de temas que no fueron abordados en la propuesta o diseño de la solución, pero que podrán ser atendidos en otro momento según el nivel de priorización que fue establecido en el análisis para la selección del proyecto como parte de esta investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, A. 2013. El análisis de contenido. En *Técnicas cualitativas de investigación*, editado por F. Alpízar. San José; Editorial UCR.
- Alvarez-Gayou, J. 2003. *Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. 2003. Documento síntesis en línea. Disponible en <http://www.tecnoeduka.110mb.com/documentos/investiga/articulos/hacer%20investigacion%20-%20alvarez-gayou>. Revisado: 6 de junio 2018.
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. 2018. *Oferta de valor 2018*. Disponible en [http://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/oferta\\_valor\\_aed\\_2018.pdf](http://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/oferta_valor_aed_2018.pdf) Revisado: 6 de junio 2018.
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. 2018. *Sitio Web*. Disponible en <https://www.aedcr.com>. Revisado: 6 de junio 2018.
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. 2018. *Reporte de sostenibilidad 2017*. Disponible en <http://aedcr.com/recursos/reportes-de-sostenibilidad> Revisado: 6 de junio 2018.
- Alpízar, F. 2013. *Fundamento de la investigación cualitativa*. En *Técnicas cualitativas de investigación*, editado por F. Alpízar. San José; Editorial UCR.
- Barrantes, R. 2000. *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: Editorial UNED.
- Cabrera, M. 2018. *Entrevista personal*. Comunicación personal con el grupo de trabajo del proyecto.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). 2018. *Distintivo ESR*. Disponible en <https://www.distintivoesr.com/que-es-el-distintivo-esr.php>. Revisado: 6 de junio 2018.
- ComunicaRSE. 2012. Escándalos corporativos siembran dudas sobre el distintivo ESR de CEMEFI. Sitio web. Disponible en <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/escandalos-corporativos-siembran-dudas-sobre-el-distintivo-esr-de-cemefi> Revisado: 6 de junio 2018

- Comte, A. 1830. Curso de filosofía positiva. Disponible en [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Teoria%20Social%20I/Pdf/Unidad\\_04.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Teoria%20Social%20I/Pdf/Unidad_04.pdf)  
Revisado: 6 de junio 2018
- Contreras Ruiz, G. & Contreras Soto, R. (s.f). *Globalización y cultura global*. Disponible en <http://www.eumed.net/librosggratis/2010c/735/Globalizacion%20y%20Cultura%20global.htm>. Revisado el 28 de junio del 2018.
- Corcoran, P.; M. Vilela; & A. Roerink. 2005. *The Earth Charter in Action: Toward a Sustainable World Municipal Capacity Building Series*. Universidad de Indiana. KIT Publishers.
- Cortina, A. 2010. *Ética y Responsabilidad social en un mundo globalizado*. Conferencia dictada el 4 de junio de 2010. Disponible en [http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA\\_CORTINA\\_2010.pdf](http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA_CORTINA_2010.pdf) Revisado: 6 de junio 2018
- CSR Europe. 2018. *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Disponible en [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en) Revisado: 6 de junio 2018
- Darwing, C. 2006. *El origen de las especies. 6ª edición*. Madrid: Editorial EDAF.
- DERES. 2017. *Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad social Empresarial*. Disponible en [http://deres.org.uy/tipo\\_actividad/reconocimientos/](http://deres.org.uy/tipo_actividad/reconocimientos/) Revisado: 6 de junio 2018
- Freeman & F. Mcvea. 2001. “*A Stakeholder Approach to Strategic Management*”. SSRN Electronic Journal.
- Garbanzo, G. 2015. Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación* 40(1), 67-87, enero-junio, 2016. Universidad de Costa Rica. Disponible en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534/22914r> Revisado: 6 de junio 2018
- Global Reporting Initiative. 2016. *GRI Standars*. Disponible en <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/> Revisado: 06 de julio 2018
- Hernández, R; Fernández-Collado, C; Baptista, P. 2010. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

INDIACSR. 2018. *India CSR Network*. Disponible en <http://indiacr.in/nomination-invited-for-prestigious-india-csr-awards-on-innovation-leadership/> Revisado: 2 de julio 2018

INTECO. 2012. *INTE G35:2012 Sistemas de gestión de responsabilidad social*. Disponible en <https://www.inteco.org/shop/product/inte-g35-2012-sistemas-de-gestion-de-responsabilidad-social-requisitos-794?variant=767> Revisado: 2 de julio 2018.

Metcalf, R; Gosnell, G & List, J. Virgin Atlantic Tested 3 Ways to Change Employee Behavior. *Harvard Business Review*. 1 de agosto de 2016. Disponible en [https://hbr.org/2017/12/building-behavioral-science-capability-in-your-company?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2017/12/building-behavioral-science-capability-in-your-company?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom). Revisado: 6 de junio 2018

Ministerio de Economía Industria y Comercio. 2018. *Plan de Incentivos para la Responsabilidad social en Costa Rica*. Disponible en [https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/Plan\\_IncentivosRS\\_120418.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/Plan_IncentivosRS_120418.pdf) Revisado: 2 de julio 2018

Ministerio de Economía Industria y Comercio. 2017. *Política Nacional de Responsabilidad social 2017 - 2030*. Disponible en [http://www.aedcr.com/sites/default/files/pn\\_responsasocialcr\\_2017.pdf](http://www.aedcr.com/sites/default/files/pn_responsasocialcr_2017.pdf) Revisado: 2 de julio 2018

Norma Internacional ISO 14000. Traducción certificada. Editorial Organización Internacional de Normalización.

Norma Internacional ISO 9000. Traducción certificada. Editorial Organización Internacional de Normalización.

Norma Internacional ISO 22000. Traducción certificada. Editorial Organización Internacional de Normalización.

Norma Internacional ISO 26000. Traducción certificada. Editorial Organización Internacional de Normalización.

Organización de las Naciones Unidas. 1948. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Documentos oficiales de las Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>. Revisado: 6 de junio 2018

- Organización de las Naciones Unidas. 1987. *Informe Brundtland*. Documentos oficiales de las Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>. Revisado: 6 de junio 2018
- Organización de las Naciones Unidas. 2015. *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Documentos oficiales de las Naciones Unidas. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>. Revisado: 6 de junio 2018
- Organización de las Naciones Unidas. 1966. *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. Documentos oficiales de las Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>. Revisado: 6 de junio 2018
- Organización de las Naciones Unidas. 1966. *Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales*. Documentos oficiales de las Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>. Revisado: 6 de junio 2018.
- Organización de las Naciones Unidas. 2000. *Declaración del Milenio de las Naciones Unidas*, Resolución 55/2 de la Asamblea General de 8 de septiembre de 2000. Disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>. Revisado: 6 de junio 2018.
- Organización de las Naciones Unidas. 2001. *Principios del Pacto Mundial (Global Compact)*. Disponible en [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Revisado: 6 de junio 2018.
- Organización Internacional del Trabajo. 1998. *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*. Ginebra: OIT.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. 2002. *Guidelines for multinational enterprises*. Paris: OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf> Revisado: 6 de junio 2018.
- Retolaza, I. 2010. *Teoría de Cambio*. Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Disponible en [http://xarxanet.org/sites/default/files/pnud-hivos-guia\\_teoría\\_de\\_cambio.pdf](http://xarxanet.org/sites/default/files/pnud-hivos-guia_teoría_de_cambio.pdf). Revisado: 6 de junio 2018

- Salazar, A. S.f. *Métodos de recolección de datos en una Investigación Cualitativa*. Centro de Estudios de Estrategias Digitales. Universidad de Monteávila. Disponible en <http://www.uma.edu.ve/audiencia/wordpress/metodos-de-recoleccion-de-datos-en-una-investigacion-cualitativa/>. Revisado: 6 de junio 2018
- Steve, M & Ferrere, A. Building Behavioral Science Capability in your Company. *Harvard Business Review*. 4 de diciembre de 2017. Disponible en [https://hbr.org/2017/12/building-behavioral-science-capability-in-your-company?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2017/12/building-behavioral-science-capability-in-your-company?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom). Revisado: 6 de junio 2018
- Thaler, R. 2015. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W.W. Norton.
- Triglia, A. s.f. "Heurísticos": los atajos mentales del pensamiento humano. Disponible en <https://psicologiymente.com/inteligencia/heuristicos-atajos-mentales-pensamiento>  
Revisado: 6 de junio 2018
- UniRSE. 2017. *Premio Nacional de Responsabilidad social Empresarial*. Sitio web. <http://www.unirse.org/eventos/premio-nacional-rse.php>
- World Business Council on Sustainable Development. 2002. *Corporate social responsibility. The WBCSD's Journey*. Génova: WBCSD.

# ANEXOS

## Anexo #1: Perfil de AED



## SOMOS AED

Contribuimos a una **sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el medio ambiente** a través de un **sector empresarial consciente, articulado y comprometido.**

**+140**  
empresas  
AED

Conozca nuestras empresas - Click Aquí ▶

**+20**  
años de  
experiencia

Conozca nuestra historia - Click Aquí ▶

**+70**  
productos y  
servicios en  
sostenibilidad

Conozca nuestra oferta de valor - Click Aquí ▶

Promovemos modelos de negocios responsables y sostenibles a través de las buenas prácticas empresariales en las 3 dimensiones del desarrollo: ambiental, social y económico.

Lideramos alianzas empresariales con el Estado y la Sociedad Civil para el desarrollo sostenible de Costa Rica, con una óptica de Impacto Colectivo.

### NUESTRAS DIMENSIONES DE TRABAJO



DIMENSIÓN AMBIENTAL



DIMENSIÓN SOCIAL



DIMENSIÓN ECONÓMICA



GESTIÓN INTEGRAL PARA LA SOSTENIBILIDAD



IMPACTO COLECTIVO

### NUESTRAS ALIANZAS INTERNACIONALES



World Business Council for Sustainable Development



Red Pacto Global Costa Rica



### NUESTRA OFERTA DE VALOR



#### MEJORA CONTINUA PARA LA EMPRESA

AED ofrece servicios de acompañamiento técnico, formación (charlas, talleres) y servicios especializados para cada empresa.



#### ARTICULACIÓN

AED crea espacios de valor que articulan los intereses y necesidades de múltiples actores, como Estado, sector empresarial y sociedad civil para aportar a desafíos comunes.



#### INCIDENCIA

AED trabaja en sensibilizar y liderar procesos de incorporación de criterios de sostenibilidad en las diferentes partes interesadas.



#### IMPACTO COLECTIVO

AED creó una plataforma para generar, promover y coordinar iniciativas de articulación multisectorial orientadas a promover transformaciones incidir en los indicadores para el desarrollo sostenible del país.

Conozca nuestra oferta de valor - Click Aquí ▶

Sea parte de las empresas que promueven el desarrollo sostenible del país a través de la incorporación de la sostenibilidad y la responsabilidad social en sus modelos de negocios.

[www.aedcr.com](http://www.aedcr.com)

Consulte nuestra Memoria de Sostenibilidad - Click Aquí ▶

Anexo #2: Constructo del Programa de reconocimientos

Constructo Evolución S				
Variable	Indicador	Métrica	Pregunta	Fuente
Experiencia empresarial en participación en reconocimientos	Nivel de participación previa en reconocimientos	# de empresas que han participado en reconocimientos	¿Su organización ha participado en algún tipo de reconocimiento anteriormente?	Empresa AED
	Tipos de reconocimientos que generan más interés (tendencia)	# de empresas que han participado en cada reconocimiento	¿En cuáles reconocimientos de RS ha participado su empresa?	Empresas AED
Beneficios percibidos de participar en reconocimientos	Tipos de beneficios que se obtienen de participar en reconocimientos	Beneficios catalogados en orden de importancia para las empresas	¿Enumere cuáles son los beneficios para su organización de participar de este tipo de reconocimientos? ¿Contestar en orden de importancia, siendo el 1 el de mayor beneficio?	Empresas AED
Categorías del reconocimiento	Preferencia de categorías	Las 6 categorías priorizadas	¿Qué categorías considera deben de ser incluidas en el reconocimiento?	Empresas AED
Evento de entrega de los reconocimientos	Preferencia de evento	Tipo de evento preferido en orden de selección	¿Qué tipo de evento sería más apropiado para recibir el reconocimiento?	Empresas AED

Constructo Evolución S				
Variable	Indicador	Métrica	Pregunta	Fuente
Costo de inscripción por categoría	Disposición de pago de inscripción por categoría	Montos que pagar	¿Económicamente cuánto estaría su organización dispuesta a pagar por inscribirse en cada categoría?	Empresas AED
Valor percibido para la "oferta de valor" de AED	Nivel de contribución de valor a la "oferta de valor" de AED	Escala de nivel percibido	¿Cuánto valor agregaría una plataforma de reconocimientos en buenas prácticas a la "oferta de valor" de AED?	Empresas AED
Aliados	Percepción de buenos aliados para legitimar los reconocimientos	Lista de aliados reconocidos como estratégicos	¿Quiénes sería buenos aliados para legitimar este reconocimiento?	Empresas AED

Anexo #3: Fotografías del Reconocimiento Regional a las Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible de América Latina y El Caribe.



Anexo #4: Fotografías del Reconocimiento ANCHAM



Anexo #5: Fotografías del Reconocimiento Costa Rica Incluye



Anexo #6: Cuestionario de la consulta a las empresas

<b>Consulta Evolución S</b>
Consulta a empresas aliadas de AED sobre reconocimiento en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

**AED está diseñando una nueva plataforma de reconocimientos que para visibilizar las mejores prácticas en responsabilidad social y sostenibilidad. Sus expectativas son muy importantes para este diseño. No le tomará más de 5 minutos. Gracias de antemano por su participación en la consulta.**

1. Información Personal

<b>Nombre</b>	<input type="text"/>
<b>Empresa</b>	<input type="text"/>
<b>Dirección de correo electrónico</b>	<input type="text"/>
<b>Número de teléfono</b>	<input type="text"/>

2. ¿Su organización ha participado en algún tipo de reconocimientos anteriormente?

Sí

No

3. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿en cuáles reconocimientos ha participado?

<input type="checkbox"/> Empresa Socialmente Responsable	<input type="checkbox"/> Responsabilidad Social de la Cámara de Industria
<input type="checkbox"/> Bandera Azul (PBAE)	<input type="checkbox"/> AMCHAM
<input type="checkbox"/> Costa Rica Incluye	
<input type="checkbox"/> Otro (especifique)	<input type="text"/>

4. ¿Estaría su organización dispuesta/interesada en postular a un reconocimiento de responsabilidad social y sostenibilidad de AED?

Sí

No

5. ¿Enumere cuáles son los beneficios para su organización de participar de este tipo de reconocimientos?

	Alto beneficio	Mucho beneficio	Beneficio Intermedio	Poco Beneficio	Ningún Beneficio
Reputación Corporativa	<input type="radio"/>				
Acceso a ser proveedor preferencial	<input type="radio"/>				
Atracción y retención de talento	<input type="radio"/>				
Acceso a Alianzas (Networking)	<input type="radio"/>				
Visibilizar Buenas Prácticas	<input type="radio"/>				

Otro (especifique)

6. ¿Qué categorías considera deben de ser incluidas? (Marque 6)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> LGTBI – Diversidad                        | <input type="checkbox"/> Alianzas Publico Privadas          |
| <input type="checkbox"/> Red de Empresas Inclusivas (Discapacidad) | <input type="checkbox"/> Empleo y empleabilidad             |
| <input type="checkbox"/> Ecoeficiencia                             | <input type="checkbox"/> Impacto Colectivo                  |
| <input type="checkbox"/> Movilidad Sostenible                      | <input type="checkbox"/> Bienestar                          |
| <input type="checkbox"/> Innovación para la Sostenibilidad         | <input type="checkbox"/> Salud y seguridad ocupacional      |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo Sostenible                      | <input type="checkbox"/> Comunidad                          |
| <input type="checkbox"/> Género                                    | <input type="checkbox"/> Voluntariado                       |
| <input type="checkbox"/> Pobreza                                   | <input type="checkbox"/> Gestión integral de Sostenibilidad |
| <input type="checkbox"/> Sostenibilidad en la Cadena de valor      | <input type="checkbox"/> Reporte                            |
| <input type="checkbox"/> DDHH                                      | <input type="checkbox"/> Liderazgo de mujeres               |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique)                        |   |

7. ¿Qué tipo de evento sería más apropiado para recibir el reconocimiento?

- En el marco de un Foro
- Cena Gala
- Almuerzo Gala
- Otro (especifique)

8. Económicamente, ¿Cuánto estaría su organización dispuesta a pagar por inscribirse en cada categoría?

- \$250
- \$100
- \$50
- No participaría si tiene costo
- Otro (especifique)

9. ¿Cuánto valor agregaría una plataforma de reconocimientos en buenas prácticas a la oferta de valor de AED?

- Mucho
- Poco
- Nada

10. ¿Quiénes serían buenos aliados para legitimar este reconocimiento?

- Academia
- Aliados o Expertos Internacionales
- Gobierno o Entes reguladores
- ONG expertas
- Otro (especifique)

## Anexo #7: Gráficos de la consulta a las empresas

Gráfico #1

¿Su organización ha participado en algún tipo de reconocimientos anteriormente?

Answered: 49 Skipped: 1

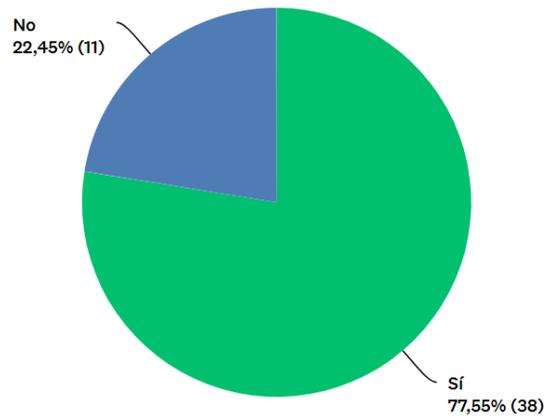
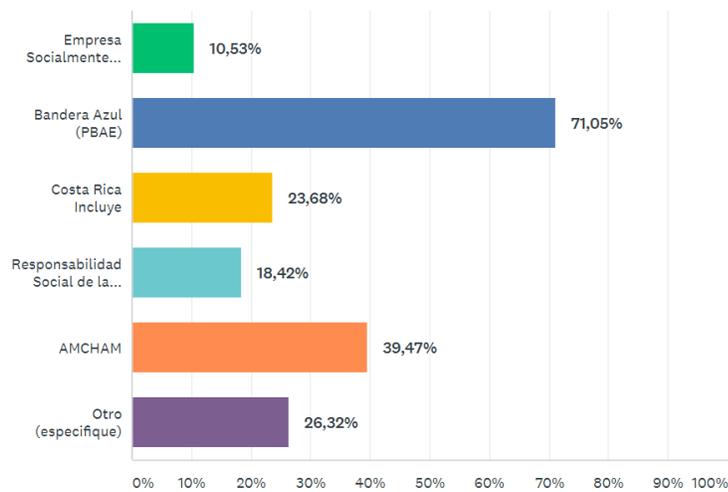


Gráfico #2

Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿en cuáles reconocimientos ha participado?

Answered: 38 Skipped: 12



G

Gráfico #3

¿Estaría su organización dispuesta/interesada en postular a un reconocimiento de responsabilidad social y sostenibilidad de AED?

Answered: 49 Skipped: 1

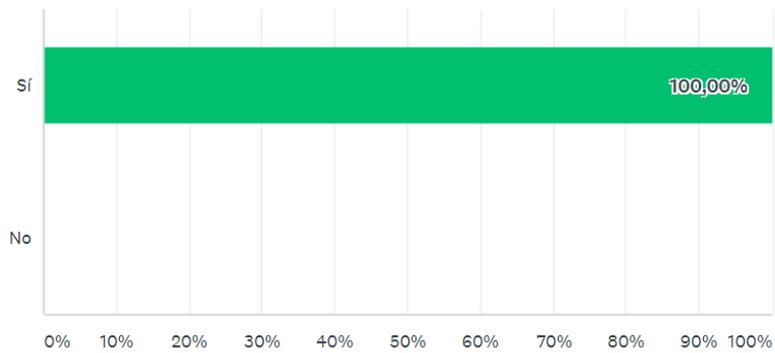


Gráfico #4

¿Enumere cuáles son los beneficios para su organización de participar de este tipo de reconocimientos?

Answered: 49 Skipped: 1

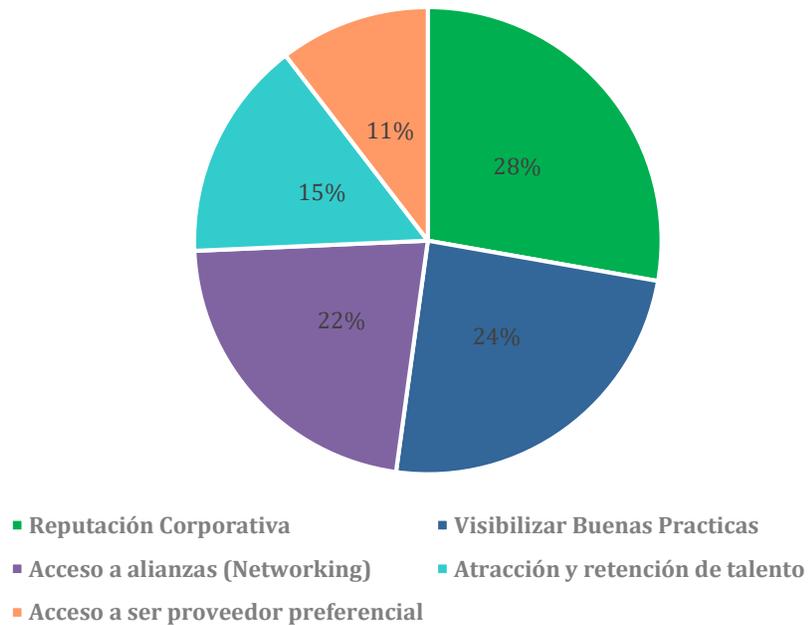
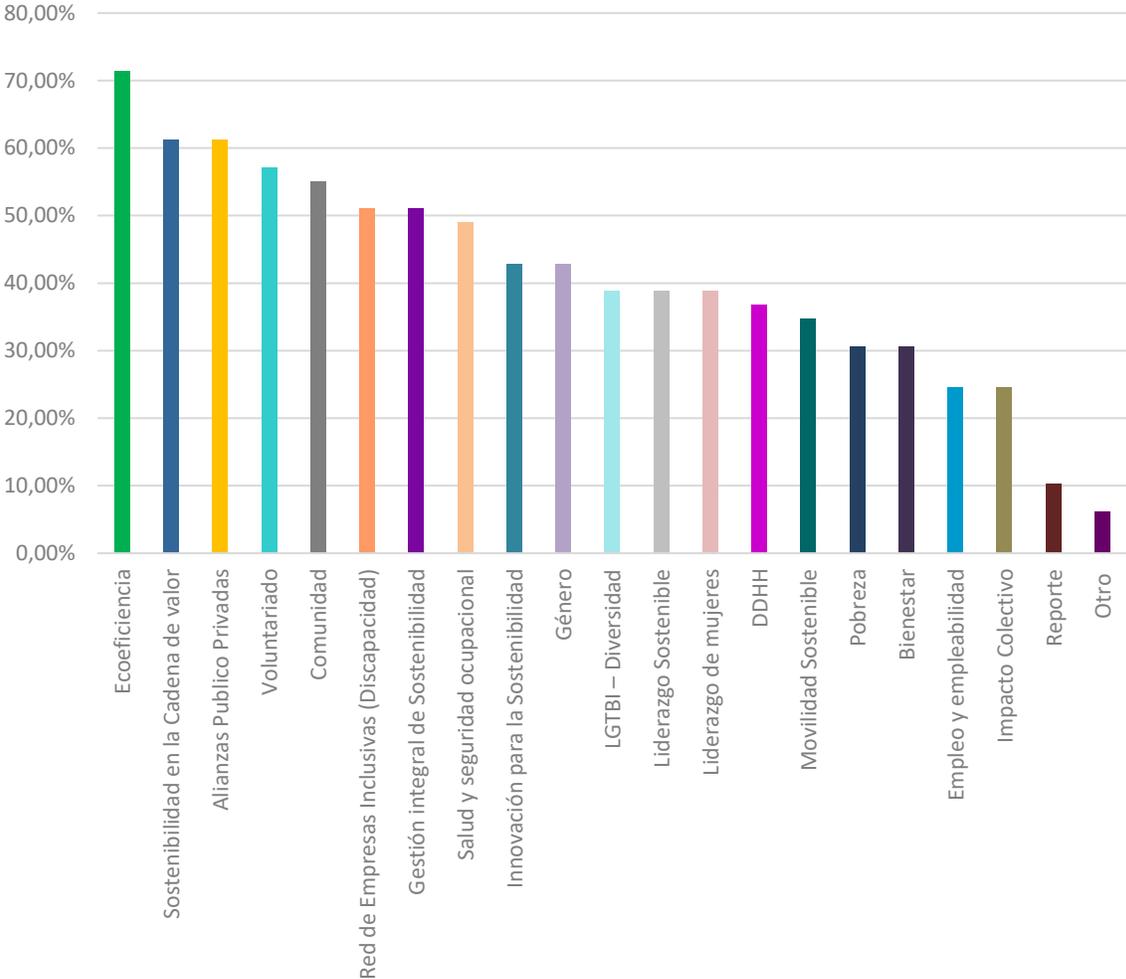


Gráfico #5

### ¿Que categorías considera deben de ser incluidas? (Marque 6)

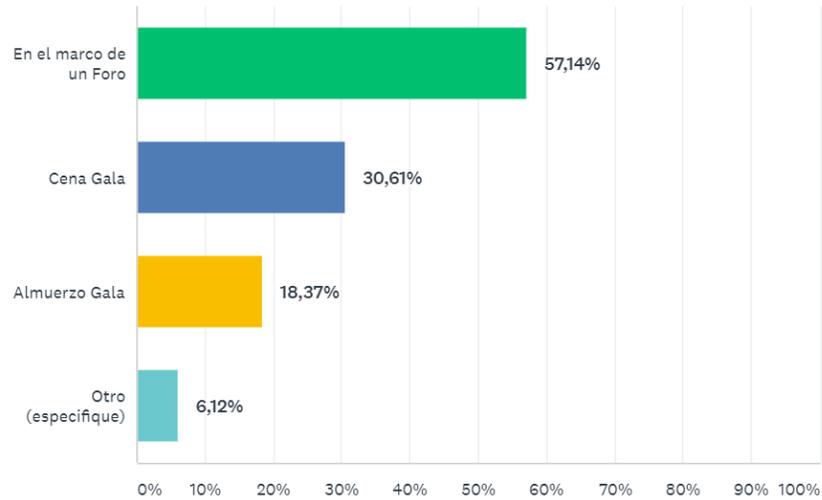
Answered: 49 Skipped: 1



### Gráfico # 6

¿Qué tipo de evento sería más apropiado para recibir el reconocimiento?

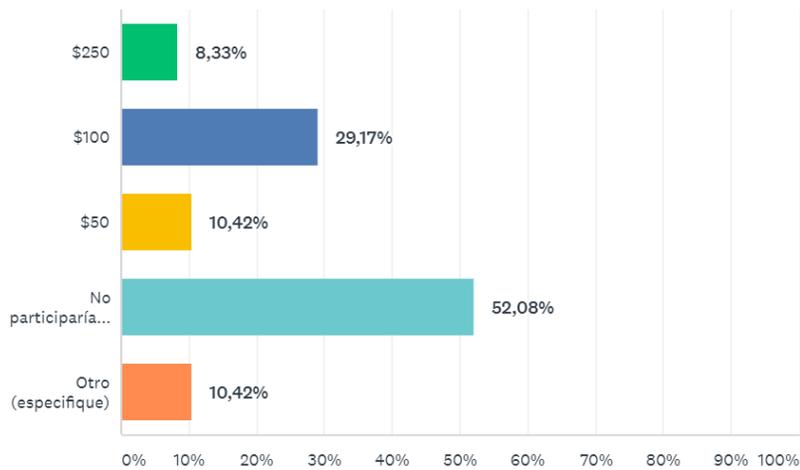
Answered: 49 Skipped: 1



### Gráfico #7

Económicamente, ¿Cuánto estaría su organización dispuesta a pagar por inscribirse en cada categoría?

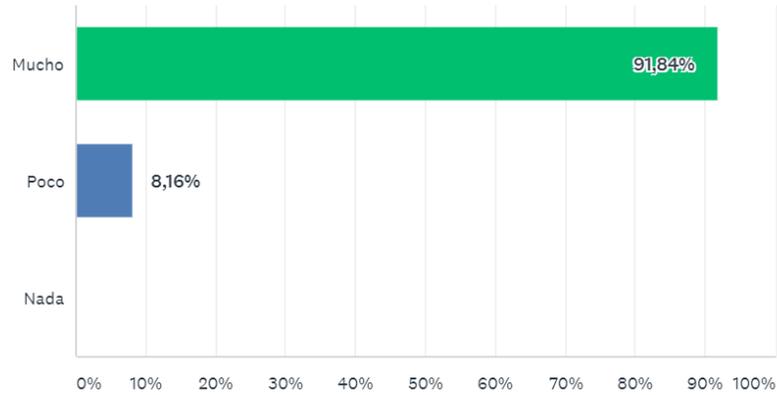
Answered: 48 Skipped: 2



### Gráfico #8

¿Cuánto valor agregaría una plataforma de reconocimientos en buenas prácticas a la oferta de valor de AED?

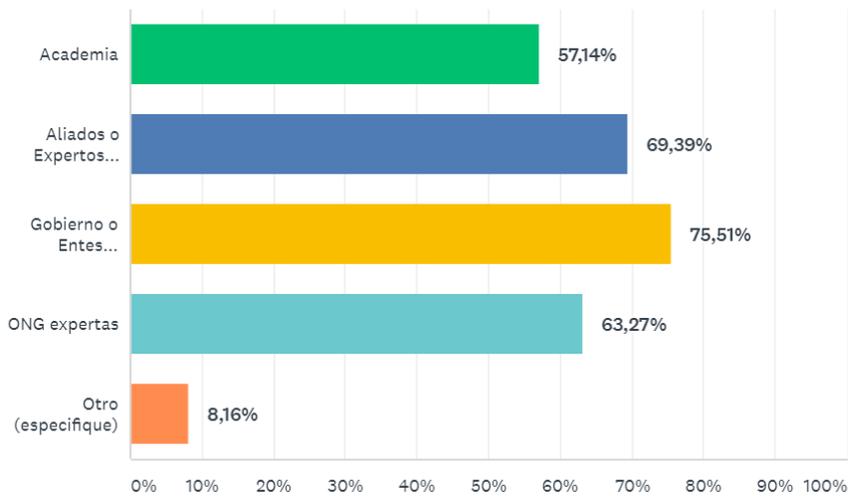
Answered: 49 Skipped: 1



### Gráfico # 9

¿Quiénes serían buenos aliados para legitimar este reconocimiento?

Answered: 49 Skipped: 1



## **BRIEF**

### **EVOLUCION S**

**Julio 2018**

#### **1. LA ORGANIZACIÓN: AED, ALIANZA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO:**

La Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) es una organización sin fines de lucro que busca la sostenibilidad y competitividad del país, a través de la promoción de modelos responsables de negocios en las empresas. AED guía al sector productivo a considerar principios de responsabilidad social como parte de su gestión, reduciendo impactos negativos y maximizando impactos positivos en la sociedad, el ambiente y la economía. La organización lidera acciones de orientación práctica en sostenibilidad, instalación de capacidades, intercambio de buenas prácticas y conformación de alianzas en temas prioritarios para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del país.

Está conformada por más de 140 empresas que trabajan de forma coordinada con la sociedad civil y el Estado a través de alianzas público-privadas, lo cual, sumado a las buenas prácticas empresariales en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental, permite al sector productivo adquirir mayor competitividad y contribuir afirmativamente al desarrollo del país.

Desde su fundación en 1997, gracias a la visión del empresario Walter Kissling Gam, AED se ha consolidado como la organización referente en Costa Rica en temas de responsabilidad social y sostenibilidad y como la ventana a una nueva forma de hacer negocios para las empresas que desean impactar de forma positiva a las partes interesadas con las que se relacionan.

El propósito de AED es *“Contribuir a una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido”*.

AED es el capítulo costarricense de United Way y pertenece a organizaciones internacionales como el World Business Council for Sustainable Development, el Pacto Global de las Naciones Unidas y la Integración Centroamericana por la RSE (INTEGRARSE).

En su Memoria del 2016, AED presenta su estrategia de sostenibilidad fundamentada de manera inicial en un ejercicio de mapeo de partes interesadas se realizó durante 2010, y que fue actualizado en el 2014, revisándose también el contexto y los públicos involucrados en todas las etapas de la cadena de valor de la organización. Durante esta última revisión, el equipo técnico de AED también efectuó un análisis de materialidad exhaustivo que llegó a identificar los aspectos materiales para cada una de las 3 dimensiones (económica, ambiental y social). El detalle de todo este ejercicio y la estrategia se pueden ver en el siguiente link en las páginas 36-40: <http://aedcr.com/recursos/reportes-de-sostenibilidad>

## **2. EL ENTORNO**

Desde el gobierno costarricense, con el establecimiento de la Política Nacional de Responsabilidad social, se busca dar un espaldarazo oficial a toda aquella organización, institución o empresa que adopte la sostenibilidad y sus buenas prácticas como su nuevo “modus operandi”.

La nueva Política Nacional de Responsabilidad social convoca a todos aquellos actores de la sociedad a adoptar una nueva forma de “ser y de hacer” amparada a la ética, la transparencia y a la responsabilidad frente a los impactos que produce su actuar productivo, sea cual sea su ámbito de acción. Esta política viene a ser guía y apoyo, pero sobre todo viene a elevar el discurso de la Sostenibilidad a un nivel de interés nacional, abonando definitivamente el terreno para la creación de los reconocimientos de AED y otros posibles incentivos que surjan a la sombra de ella.

Una plataforma de reconocimientos que nazca en este contexto y amparada a la credibilidad y reputación labrada por AED en sus 20 años de trayectoria, constituiría un proyecto clave para evidenciar e incentivar, de manera estratégica, los esfuerzos de las empresas por alcanzar modelos sostenibles de gestión.

### **3. LAS PARTES INTERESADAS**

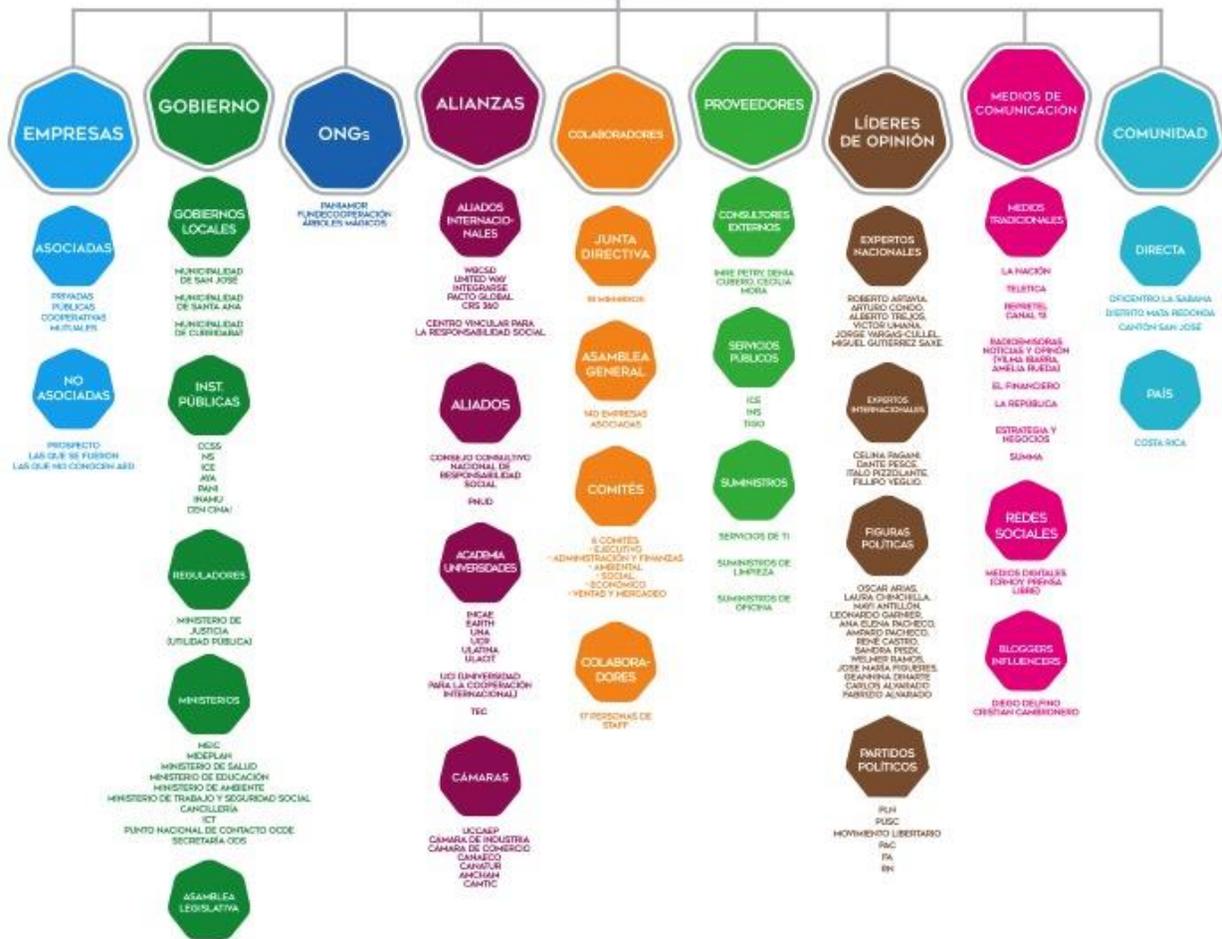
La historia de AED como Asociación Empresarial y ahora como Alianza, ha tenido un profundo efecto al plantearle a las empresas el reto de participar activamente, no solo de la generación de resultados económicos para sus accionistas, sino que también las ha retado a ser partícipes en los objetivos de creación de valor social y ambiental para nuestra sociedad.

Este ha sido un gran cambio de paradigma, y AED ha sido la plataforma desde donde este cambio se ha gestado con pasión y determinación.

Las relaciones que AED ha cultivado a través de todo este tiempo con diversos Stakeholders han sido determinantes en los resultados obtenidos. Su proyección nacional, en iniciativas de impacto social y ambiental, su poderoso “networking” internacional, su gestión de conocimiento a través de la innovación en herramientas y metodologías, su vinculación con ONGs, con consultores y con el Estado, la creación de Alianzas Público Privadas y el músculo que se logra levantar con la convicción y participación comprometida de sus 140 empresas aliadas, hacen de AED una organización clave en el objetivo de alcanzar el desarrollo sostenible para Costa Rica.

El Mapeo de Stakeholders de AED es un ejercicio que resulta en 9 grupos principales los cuales, a su vez, se dividen en subgrupos para su análisis y priorización más precisa. Las partes interesadas abarcan naturalmente a la organización a lo interno, su gobernanza, sus comités de apoyo, su personal operativo y por supuesto las empresas como sector fundamental de interés y razón de ser. Adicionalmente se identificó un amplio abanico de instituciones de gobierno, cámaras sectoriales, academia, organizaciones nacionales e internacionales, ONG, medios de comunicación, gestores de opinión y actores de influencia política. Todos ellos conforman un escenario de acción complejo, con grandes retos, pero también con enormes oportunidades para AED. A continuación, se presenta de manera gráfica el mapeo en cuestión





#### 4. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DE EVOLUCIONES

Conforme avanzan las empresas en su camino para establecer un modelo sostenible y responsable de negocios, se ven muchas veces juzgadas por quienes creen que lo hacen solo para maquillar sus operaciones. A la opinión pública, en general, acostumbrada al rol tradicional empresarial, le cuesta valorar a la empresa más allá de su papel como generador de riqueza, y muchas veces ve con incredulidad su desempeño en los otros ámbitos del desarrollo social y ambiental. Este es sin duda un aspecto que las empresas sostenibles sufren en su quehacer y que dificulta enormemente su accionar en el campo. Comunicar sus logros y avances en materia de responsabilidad social y sostenibilidad no es una tarea fácil ni bien recibida por algunos sectores que prefieren invisibilizarlos y desvalorizarlos.

Consecuentemente, hoy en día muchas empresas, para mejorar su competitividad y poder sacar a la luz sus buenas prácticas, han recurrido a las certificaciones de las normas técnicas. La INTE 35 que certifica las empresas que cuentan con sistemas de gestión responsables, la ISO 14000 de gestión ambiental, la 9000 de calidad, la 22000 de inocuidad y la OSHAS 18000 de salud y seguridad ocupacional, por mencionar solo algunas de ellas, son mecanismos válidos; sin embargo, representan costos altos de implementación y verificación, que no todas las empresas están en la capacidad de invertir.

Partiendo del contexto anteriormente descrito, es muy importante centrarnos en las expectativas manifestadas por uno de los Stakeholders más relevantes de la Alianza Empresarial para el Desarrollo: sus 140 empresas aliadas.

En el universo de AED las empresas han manifestado que en el camino de la sostenibilidad se les reconoce muy poco los “pequeños grandes” pasos que van gestando en la organización en la dirección correcta. Si no se es una empresa de contundentes logros en el tema (FIFCO, Banco Nacional, por ejemplo), hay pocos escenarios para ser visibilizado; y lo cierto es que el cambio, rara vez sucede de un día para otro y los recursos para hacerlo, muchas veces no está disponibles en un 100%.

Es imperativo para AED atender esta expectativa que llevará en hacer más atractiva, completa y robusta la oferta de valor, frente a sus empresas aliadas y no aliadas, tema material indiscutible y evidenciado claramente en todos los análisis realizados.

Además, de tener éxito en la realización de los reconocimientos, AED estaría incrementando su reputación y reforzando su posición como organización referente y líder en temas de sostenibilidad, generando nuevas alianzas con otros sectores que colaborarían en el proceso de evaluación de las buenas prácticas, asunto clave y material en su estrategia de relacionamiento con estos Stakeholders.

Desde el sector privado es beneficioso para todo el país que AED lleve la batuta en incentivar el intercambio de buenas prácticas y que dinamice la gestión de conocimiento en responsabilidad social, este constituye también uno de sus pilares estratégicos y una de las razones de su existencia como organización. Una plataforma de reconocimientos articulada, y aterrizada a la verdadera

manera en que las empresas enfrentan el desafío de la sostenibilidad, brindará enormes réditos a la organización a través de la innovación.

## **5. DESCRIPCIÓN DE LOS RECONOCIMIENTOS:**

### **5.1 NOMBRE DEL PROYECTO**

Evolución S: Reconocimientos de la Alianza Empresarial para el Desarrollo.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Crear una plataforma de reconocimientos que visibilice los esfuerzos de las empresas en temas de sostenibilidad, mediante procesos de mejora continua e intercambio de buenas prácticas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las necesidades de las empresas aliadas de AED por medio de una consulta que permita el adecuado diseño de los reconocimientos según las expectativas de las partes interesadas.
- Crear la plataforma de reconocimientos considerando tanto la consulta a las partes interesadas como la investigación de otros reconocimientos y su vinculación con la estrategia de la organización para la recopilación, evaluación y selección de las mejores prácticas en responsabilidad social y Sostenibilidad en diferentes categorías.
- Efectuar el lanzamiento de la plataforma de reconocimientos mediante una estrategia de comunicación y un evento para la promoción y difusión efectiva entre todas las partes interesadas.
- Promover un mecanismo de sistematización del conocimiento mediante la creación de herramientas y metodologías para el levantamiento de casos de buenas prácticas en sostenibilidad, de las empresas que conforman la Alianza y otros sectores productivos, políticos, académicos e institucionales tanto en Costa Rica como a nivel internacional.

## **6. RACIONAL CREATIVO**

AED creará un sistema de reconocimientos que busca visibilizar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de las empresas que deciden tomar conciencia de su nuevo rol en el desarrollo sostenible, el cual va mucho más allá de la creación de riqueza económica. Estas son empresas visionarias y están dispuestas a hacerse cargo de los impactos que producen en el ambiente y la sociedad donde hacen sus negocios.

Sin embargo, este nuevo modo de accionar, de ser empresa, no sucede de la noche a la mañana. Conlleva emprender un camino y tomar decisiones que poco a poco gesten el gran cambio. En este recorrido AED quiere apoyar los logros que se van obteniendo, quiere acelerar los pasos firmes que van dando las empresas, quiere enseñar con orgullo la evolución hacia la sostenibilidad...

### ***Evolución S***

**Evolución** algunos significados:

"Cambio o transformación gradual de algo, como un estado, una circunstancia, una situación, unas ideas, etc."

"Conjunto de cambios más o menos graduales y continuos de las especies de organismos vivientes que han dado por resultado la aparición de formas" nuevas.

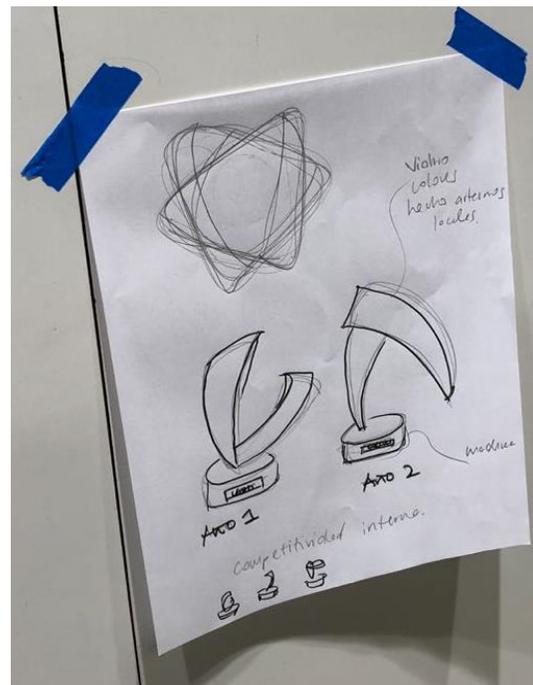
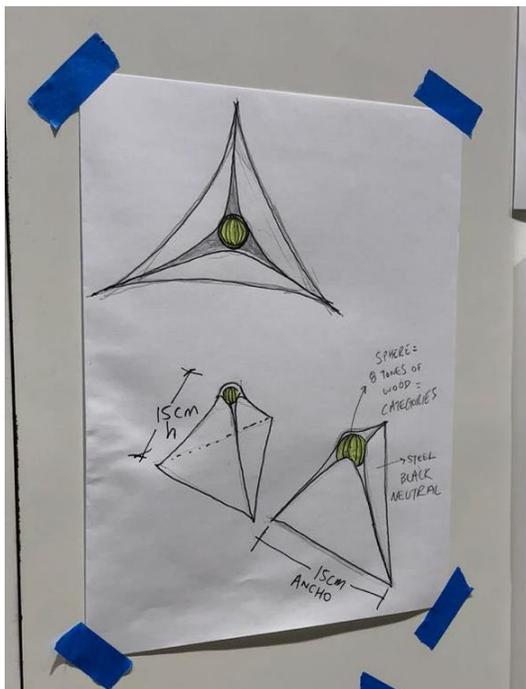
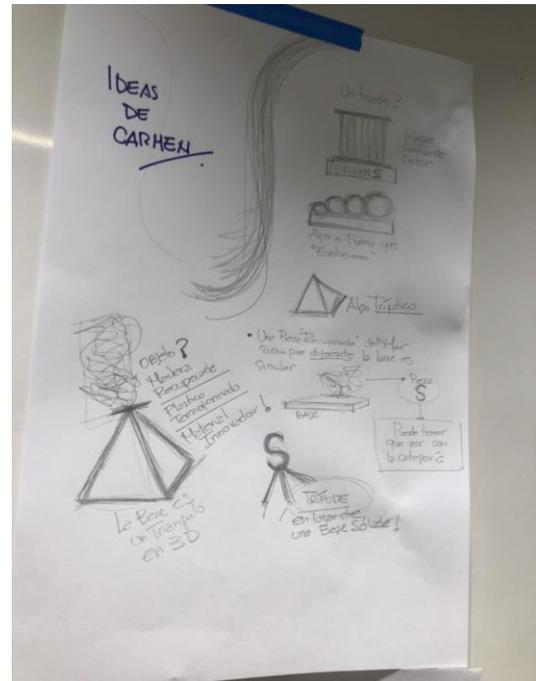
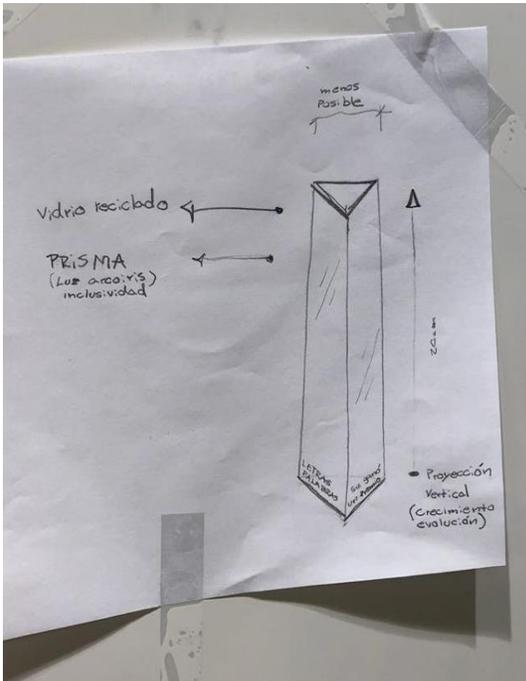
"El concepto de evolución proviene del término latino evolutio y hace referencia al verbo evolucionar y a sus efectos. Esta acción está vinculada con un cambio de estado o a un despliegue o desenvolvimiento y su resultado es un nuevo aspecto o forma del elemento en cuestión."

## **7. ALGUNAS IDEAS PARA BRANDING**

Sugerimos que la imagen a desarrollar para Evolución S sea corporativa pero que tenga elementos de innovación. Dicho de otra forma, se pretende que Evolución S comunique una "nueva visión de hacer empresa", debe verse sobria, actual y aspiracional

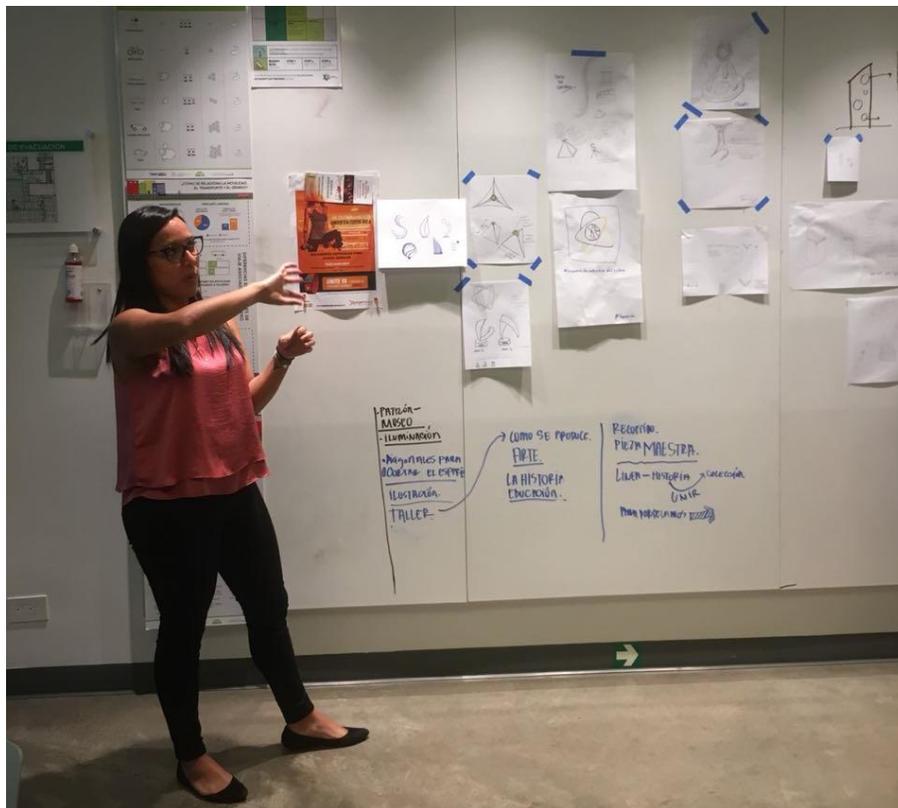
Algunas palabras que resuenan con el concepto: transformación, cambio, ruta, camino, metamorfosis, desarrollo, génesis, compromiso, transparencia, visibilización...

Anexo #9: Sesión de Trabajo en conjunto con la empresa Gesler



Anexo #10 Fotografías de la sesión de trabajo en conjunto con la empresa Gesler





Anexo #11: Propuesta de la imagen gráfica y de la estatuilla de Evolución S



## **Reglamento de participación para el reconocimiento Evolución S**

Artículo 1: Se crea la plataforma de reconocimientos denominada “Evolución S”, con el objetivo de reconocer las buenas prácticas, iniciativas, programas y acciones del sector público y privado en el país, en la disciplina de sostenibilidad y responsabilidad social.

Artículo 2: El objeto del reconocimiento es:

Crear una plataforma de reconocimientos que visibilice y sistematice los esfuerzos de las empresas en temas de sostenibilidad, mediante procesos de mejora continua e intercambio de buenas prácticas.

Artículo 3: **Organizadores.** El reconocimiento “Evolución S” será entregado por la Alianza Empresarial para el Desarrollo en adelante AED.

Artículo 4: **Categorías.** El reconocimiento a las empresas o instituciones se realizará en las siguientes categorías:

- Cadena de Valor
- Innovación para la Sostenibilidad
- Ecoeficiencia Empresarial
- Movilidad Sostenible
- Género
- Diversidad e inclusión (Pobreza, LGTBI, Costa Rica Incluye)
- Reportes de Sostenibilidad
- Liderazgo Sostenible

Los formularios para las categorías correspondientes los podrán encontrar en el Anexo No.1

**Artículo 5: Postulaciones.** Pueden postular al reconocimiento las empresas públicas y privadas e instituciones públicas, legalmente constituidas, que tengan operaciones en el territorio nacional, sin importar su tamaño o tipo de actividad.

- a Las instituciones podrán participar en las categorías que deseen, siempre y cuando cada una de ellas corresponda a un proyecto (o idea) diferente.
- b El proceso de presentación de solicitudes de postulación debe realizarse mediante un formulario en línea, el cual podrán encontrar en el enlace: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
- c La iniciativa nominada se debe de estar ejecutado o en periodo de ejecución y debidamente documentada.
- d La iniciativa nominada o buena práctica debe tener al menos 1 mes de implementación tomando como fecha límite: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
- e El plazo para presentar la postulación del proyecto implementado o idea; comienza el xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx y vence el xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx a las xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.
- f La iniciativa nominada o buena práctica debe ser innovadora y vinculante a una varias de las categorías descritas en el Artículo Tercero.
- g El formulario de postulación debe ser completado en su totalidad, este es un requisito indispensable para recibir la postulación.
- h El proyecto implementado nominado debe incluir documentación de respaldo. Para su validación se requiere el cumplimiento de los siguientes puntos. Dicha información se adjuntará como archivos digitales en el formulario de inscripción:
  - Plan de implementación de la iniciativa o buena práctica
  - Resultados de encuestas al usuario/ciudadanos, estudios, indicadores u otros que midan los efectos de la iniciativa implementado o de la buena práctica.
  - Enlace de la plataforma, en caso de que tenga una web.

**Artículo 6: Plazos:** Los períodos y plazos de postulación serán comunicados públicamente en la Convocatoria del Reconocimiento “Evolución S”. No se tomarán en cuenta aquellas postulaciones realizadas fuera del plazo definido o que no aporten los medios de verificación solicitados.

Artículo 7: Forma de participar. Las organizaciones interesadas en participar de este reconocimiento deberán postular sus prácticas o acciones llenando el formulario que para estos efectos se pondrá a disposición en los sitios web que mediante el acto formal de convocatoria se definirán. Cada empresa o institución puede postularse en más de una categoría, pero debe suscribir formularios y medios de verificación independientes según lo exija cada categoría.

Artículo 8: Medios de verificación. En cada una de las categorías se deberá aportar toda la información necesaria y los medios de verificación que demuestren la acción o acciones efectuadas, lo cual puede incluir acciones de personal, copias de documentos de políticas, directrices y manuales, fotografías, declaraciones juradas, videos y direcciones de sitios web, entre otras.

La empresa u organización mediante su postulación autoriza que el equipo técnico definido por el jurado calificador realice la visita a sus instalaciones y haga las entrevistas al personal si se requiere, con el fin de corroborar lo planteado en el formulario de postulación. El equipo técnico estará conformado por profesionales expertos en accesibilidad, designados para tal efecto.

Artículo 9: Jurado calificador. AED mediante alianzas buscará que los jurados de cada una de las categorías sean parte de organizaciones que legitimasen el reconocimiento, en adelante llamados “Jueces”. El nombre de las organizaciones miembros que conformarán el grupo de Jueces para cada una de las categorías estará disponible en la Página Web del Reconocimiento Evolución S.

El Panel de Jueces estará encargado de evaluar y elegir entre el total de postulaciones en la categoría pertinente y que hayan sido válidamente recibidas.

Artículo 10: Evaluación: El sistema de evaluación de las postulaciones será a través de la asignación de puntos en la matriz de evaluación que cuenta con variables básicas para cada categoría, referidas a: cumplimiento más allá de la ley, impacto positivo de las acciones y políticas y demostrada acción proactiva en pro de la sostenibilidad.

Artículo 11: Resultados. El resultado de las postulaciones será comunicado mediante resolución fundada a las empresas o instituciones participantes, con un período de tres días hábiles para

interponer apelaciones. El informe de resultado incluirá una retroalimentación con un resumen de sus resultados, recomendaciones de mejora y una evaluación de los medios de verificación entregados por la empresa participante. No se entregará información ni resultados correspondientes a otra empresa participante.

Artículo 12: Premiación. La entrega de los reconocimientos a las organizaciones y empresas ganadoras por categoría se realizará en un acto público en la fecha que se defina para esos fines se defina, El reconocimiento consistirá en un certificado que indicará la categoría a la cual se hace acreedora la empresa o institución.

Artículo 13: Visibilidad: Las empresas o instituciones acreedoras del Reconocimiento “Evolución S”, en las distintas categorías, podrán hacer mención de dicho galardón mediante los medios que consideren pertinente, siempre y cuando especifiquen la categoría respectiva y el año en que se recibió.

Artículo 14: Rige a partir de su publicación en el sitio web designado para los efectos de este reconocimiento.

San José, 1 de octubre 2018.

**1. Información general de la empresa:**

Nombre de la empresa o institución	
Cedula jurídica	
Tamaño según categorización del MEIC (pequeña, mediana, grande)	
Número de personas trabajadoras en la empresa	
Breve descripción de la empresa o institución	
Representante legal (nombre y puesto que ocupa)	

**2. Información para Postulación:**

<b>Categoría a la que postula (marque sólo una por formulario)</b>	<input type="checkbox"/> Accesibilidad al espacio físico: <ul style="list-style-type: none"><li>• construcción nueva <input type="checkbox"/></li></ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• construcción remodelada ()</li> </ul> <p>() Accesibilidad en sitios web</p> <p>() Contratación inclusiva</p> <p>() Servicio al cliente inclusivo</p> <p>() Productos accesibles</p> <p>() Comunidad e inclusión</p> <p>() Periodismo Inclusivo</p>
<b>Descripción de las acciones realizadas para postular a la categoría indicada</b>	
<b>Medios de verificación aportados según la categoría indicada. (Ver anexo)</b>	<p>() SI LOS APORTA</p> <p>() NO LOS APORTA</p>
<b>Declaración jurada en la cual garantiza la veracidad de la información</b>	<p>() SI LOS APORTA</p> <p>() NO LOS APORTA</p>
<b>Consentimiento informado para visitas de verificación</b>	<p>() SI LOS APORTA</p> <p>() NO LOS APORTA</p>

<b>Anexos</b>	<input type="checkbox"/> SI LOS APORTA  <input type="checkbox"/> NO LOS APORTA
---------------	--

*Por este medio acepto las condiciones establecidas en el Reglamento del Reconocimiento “Costa Rica Incluye” y estoy de acuerdo en que se realicen las consultas, visitas programadas y entrevistas requeridas por el jurado calificador o a quienes éste designe, para comprobar la calidad de las acciones, su concordancia con la legislación vigente y la normativa internacional de comportamiento en materia de discapacidad e inclusión laboral.*

---

Nombre y firma de la persona encargada del proceso de postulación:

---

Correo electrónico:

---

Teléfonos

Anexo #14: Medios de verificación por categoría

<b>Medios de verificación por categoría</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Medio para aportar puede ser físico o digital (vía correo o WeTransfer)</b>
<b>Accesibilidad en espacio físico</b>	<p>Planos de construcción aprobados de edificaciones ya construidas, fotografías y videos que demuestren la concordancia con la legislación vigente en materia de accesibilidad al espacio físico y/o los principios del diseño universal.</p> <p>En caso de construcciones remodeladas hacer un listado de las obras que se han realizado para adecuar la instalación a las normas de accesibilidad.</p> <p>Pueden aportarse croquis elaborados que indiquen el cumplimiento de las dimensiones establecidos por ley.</p>
<b>Accesibilidad en medios digitales y sitios web</b>	<p>Dirección del sitio web y fotografías de pantalla de dichos sitios.</p> <p>Si se tiene un listado de especificaciones o funcionalidades del sitio web se recomienda aportarlo.</p>
<b>Contratación inclusiva</b>	<p>Copia de políticas y procedimientos de contratación y selección del personal.</p> <p>Alguna de las siguientes: Copia de las acciones de personal de los y las colaboradoras con discapacidad contratadas. Copias de contratos con empresas proveedoras conformadas con personal con discapacidad mayoritariamente. Otros documentos que consideren importante.</p>
<b>Servicio al cliente inclusivo</b>	<p>Copia de políticas de servicio al cliente inclusivo, pruebas de capacitación al personal de servicio al cliente, fotografías de elementos que permitan la ubicación y acceso de clientes con discapacidad en las instalaciones de la empresa o institución.</p>
<b>Productos inclusivos</b>	<p>Fotografías de los productos, número de registro del producto, canales de distribución y venta al público, patentes registradas.</p>
<b>Comunidad e inclusión</b>	<p>Convenios o alianzas firmadas con organizaciones, declaraciones juradas de contrapartes, videos, presupuesto</p>

	aportado, resultados e impacto conseguido con el aporte de la empresa o institución.
<b>Periodismo Inclusivo</b>	Copia o links de publicaciones, investigaciones o reportajes.

La empresa o institución podrá, además de los medios indicados anteriormente, aportar otras pruebas que refuercen su postulación y que demuestren con mayor precisión las acciones realizadas.

## Anexo #15: Consentimiento Informado del Reconocimiento Costa Rica Incluye 2018

### **Consentimiento Informado Reconocimiento Costa Rica Incluye 2018**

En el marco del Reconocimiento “Costa Rica Incluye” y como empresa/institución con un fuerte compromiso con el bienestar y desarrollo de la población con discapacidad en el país, autorizamos la visita a nuestras instalaciones y/o entrevistas con el personal de enlace designado, en caso de ser necesario, del equipo evaluador designado por “Costa Rica Incluye”, con el objetivo de constatar los medios de verificación por categoría, que fueron aportados como requisitos y comprobantes de las acciones de inclusión.

Sobre la información brindada en la visita, los organizadores del reconocimiento se comprometen a:

- Que la información y datos obtenidos durante la visita, será manejada en **forma confidencial y exclusivamente por el personal autorizado**. La información se utilizará solamente para el logro de los objetivos antes descritos.
- Que las personas que tengan acceso a la información se comprometen a no divulgarla, repetirla o comentarla con personas que no estén relacionadas con el proceso de selección del reconocimiento.

Así mismo, confirmo que he leído y aceptado toda la información descrita en este documento antes de firmarlo y se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada.

---

Nombre de la empresa

---

Nombre y firma de la persona responsable (enlace de la postulación)

---

Fecha

Anexo #16: Fotografía de reunión de validación de los datos de la consulta con los Directores de AED



## Anexo #17 Minuta de la reunión con los directores de AED

**Fecha: 16 de noviembre del 2018**

**Lugar: AED**

**Hora 2:30 pm**

**Participantes:**

**Pablo Rojas, director de la Dimensión de Ambiente de AED**

**Erika Linares, Directora Dimensión Social de AED**

**Ma. Fernanda Pérez, Directora Dimensión Económica de AED**

**Victor Castro, Coordinador de Comunicación de AED**

**Olga Sauma, Directora Ejecutiva de AED**

**Isabel Alfaro, Asesora en Sostenibilidad de AED**

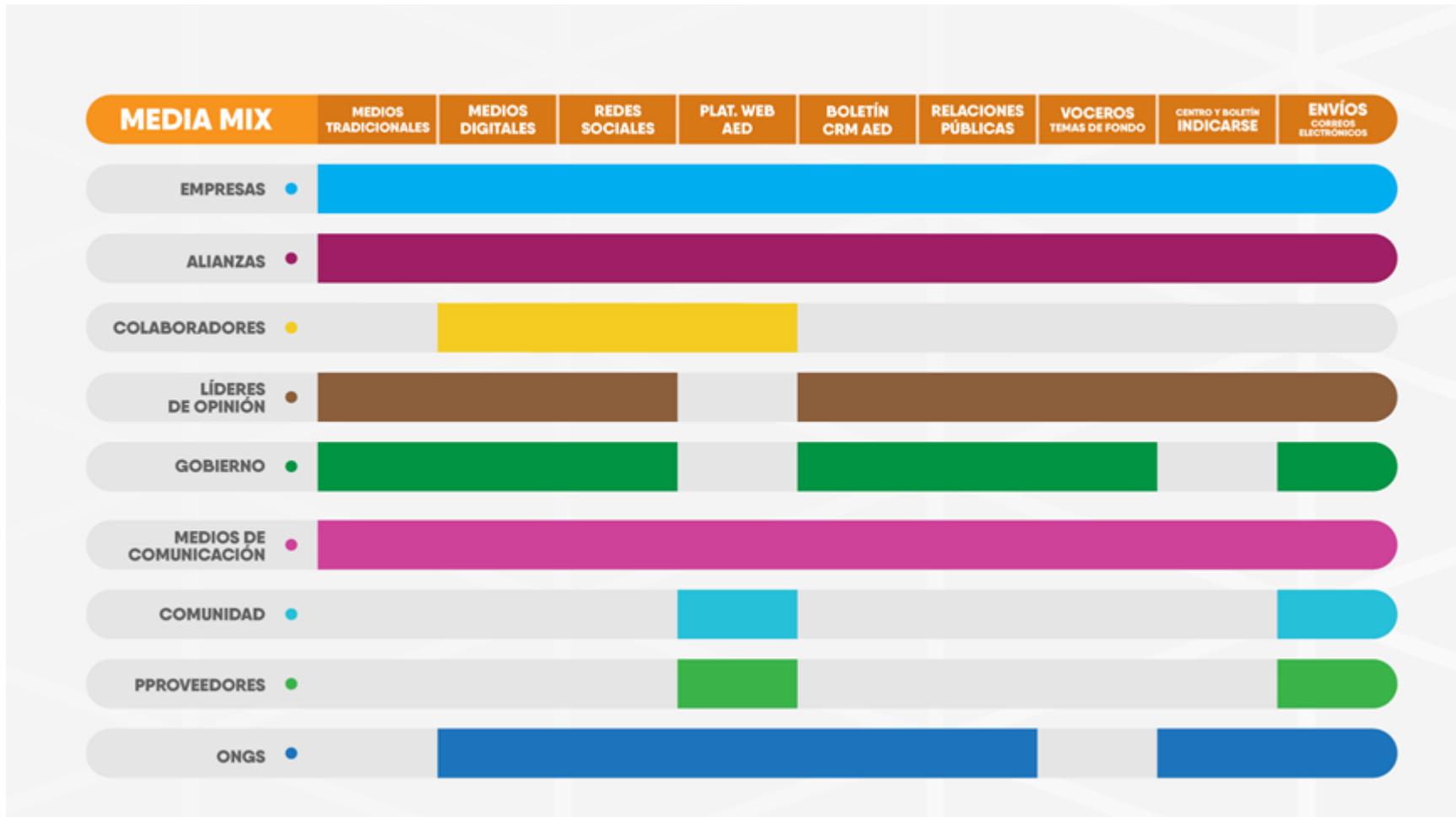
**Carmen Montero, Asesora Independiente en Comunicación y Sostenibilidad**

**Asuntos tratados:**

1. Se presenta el nombre Evolución S el cual es validado por el grupo.
2. Se presenta el racional creativo de la marca, el diseño gráfico del logo y el reconocimiento físico, los cuales también son validados en la reunión.
3. Se revisan los resultados de la consulta a las empresas aliadas efectuada a través de la plataforma SurveyMonkey. Se repasan las preguntas y se comentan los resultados.
4. Debemos estratégicamente seleccionar para el lanzamiento las categorías donde habrá mayor participación o bien categorías que dentro de AED se defina que son importantes para posicionar el tema.
5. Las categorías seleccionadas son:
  - Cadena de Valor
  - Innovación para la Sostenibilidad
  - Ecoeficiencia Empresarial
  - Movilidad Sostenible
  - Género
  - Diversidad e inclusión (Pobreza, LGTBI, Costa Rica Incluye)
  - Reportes de Sostenibilidad
  - Liderazgo Sostenible
6. Se elaborará un reglamento general de postulación y los criterios de participación son diferentes según la categoría.

7. El evento se realizará en el marco de la Jornada Anual de AED, en un cóctel posterior al Keynote speaker
8. Según los datos recopilados se acuerda que la tarifa de postulación será 50 dólares.
9. Para recibir el dinero de las postulaciones necesitamos habilitar una plataforma de pago en el minisitio web que se desarrollará para la Plataforma de Reconocimientos.
10. Incluir el tema ODS en los formularios de postulación, para asociar las buenas prácticas al Pacto Global.
11. El 12 de diciembre se lanza el Proyecto Evolución S con:
  - Logo,
  - Nombre
  - Fechas
  - Categorías
  - Video expectativa subido a la página WEB
12. Convocatoria se abre en marzo para la Asamblea General de AED.

Anexo # 18: Media mix de Evolución S



## Anexo # 19: Formulario Web de Buenas Prácticas

[Inicio](#) » [Agregar contenido](#)

### Crear Recurso

**Título \***

#### Dimensión

- Dimensión ambiental
- Dimensión económica
- Gestión Integral para la sostenibilidad
- Dimensión social
- Impacto Colectivo

Elija la dimensión a la que corresponde este recurso

Destacado

Marque esta casilla si desea que el recurso aparezca destacado en la página principal

#### Tipo de recurso

- Ninguno -

Seleccione el tipo de recurso que desea agregar

#### Descripción

[Switch to plain text editor](#)

Formato de texto Full HTML

[Más información sobre los formatos de texto](#)

- Las direcciones de las páginas web y las de correo se convierten en enlaces automáticamente.
- Saltos automáticos de líneas y de párrafos.

Incluya una descripción breve del recurso

▼ CONTACTO

#### Etiquetas

Coloque etiquetas temáticas separadas por coma (,)

Guardar

Previsualizar

Vista previa de la versión completa

XXXXXX

XXXXXXXXXX

Caso buenas prácticas Sector económico: Educación xxxxxxxxx Empresa relacionada:

¿Cómo nació el proyecto?

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

¿En qué consiste el proyecto?

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

¿Cuáles son los principales resultados?

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX [XXXXXXXXXX@aedcr.com](mailto:XXXXXXXXXX@aedcr.com)

Anexo #20: Ejemplo de visualización de Buenas prácticas en la página web.

## Política Ambiental, Península Papagayo



DIMENSIÓN AMBIENTAL

### Política Ambiental, Península Papagayo

- Empresa relacionada: Península Papagayo
- Sector económico: Turismo

#### ¿Cómo nació el proyecto?

En la década de los setenta, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) elaboró un estudio para analizar el potencial turístico de Centroamérica, donde sobresale el Golfo de Papagayo, ubicado en Bahía Culebra (Guanacaste), como una zona de riqueza escénica y cultural; es por ello por lo que, en 1979, el gobierno de Costa Rica decide declarar esta región como Polo Turístico de interés público.

Posteriormente, en 1982, se emite la Ley reguladora del desarrollo y ejecución del Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP), a través de la cual, se inscriben, a nombre del Estado, las 2.000 hectáreas del Golfo, encargando su administración al Instituto Costarricense de Turismo (ICT), que, desde ese momento, tendría la autorización para otorgar concesiones sobre el uso de las tierras del proyecto a empresas privadas.

El desarrollo del PTGP se regula de acuerdo con un plan maestro elaborado por el ICT, que contempla la preservación del medio ambiente y, al mismo tiempo, delimita las obras de infraestructura que debe realizar cada empresa concesionaria, con el fin de potenciar al Golfo de Papagayo como el mayor destino turístico de la región. Península Papagayo es un proyecto ejecutado por Ecodesarrollo Papagayo S.A., empresa que cuenta con la mayor concesión de tierras en el Polo Turístico (aproximadamente un 42% del área concesionada). En el año 1999, al iniciar sus operaciones, la empresa se comprometió a finalizar el proyecto en un período de 28 años que, de acuerdo con el Plan Maestro, incluiría: nueve hoteles, tres campos de golf, una marina, un museo arqueológico, clubes de playa, un campo de tenis, al menos 1.580 unidades residenciales, así como un pueblo con todos los servicios necesarios. La misión de Península Papagayo es crear un desarrollo turístico e inmobiliario de clase mundial, modelo y sostenible en el largo plazo.

Para ello, estableció una filosofía empresarial basada en cuatro pilares.

- Calidad
- Respeto por la legislación nacional
- Respeto por el medio ambiente
- Fortalecimiento de las relaciones comunitarias

#### ¿En qué consiste el proyecto?

Al ser Península Papagayo uno de los concesionarios del PTGP, debe cumplir las normas establecidas en el Plan Maestro, su respectivo Reglamento y Declaración Maestra, (normativas en las cuales se delimitan las principales acciones y regulaciones operativas, a las que los concesionarios deben apegarse a fin de canalizar el rumbo del desarrollo en el PTGP), así como toda la legislación ambiental y aquella implementada a lo interno. Todo lo anterior les ha inducido a plantear la siguiente misión ambiental: “desarrollar un proyecto turístico e inmobiliario sostenible único y que es modelo mundial por su responsabilidad en materia ambiental y el manejo de los recursos no solo en sus fases de construcción, sino también en su operación.”

En obediencia a lo anteriormente descrito, y bajo su iniciativa, Península Papagayo ha desarrollado ocho principios fundamentales para la implementación de su Política Ambiental, los cuales se citan a continuación:

1. Desarrollar una actividad turística e inmobiliaria que vaya de la mano con el uso apropiado de los recursos que rodean Península Papagayo.
2. Cumplir con las leyes, normas, reglamentos y otros, en lo referente al aspecto ambiental.
3. Cumplir con las medidas ambientales obligatorias incluidas en el Plan Maestro del ICT.
4. Cumplir con las normas ambientales descritas en la Declaración Maestra del ICT.
5. Cumplir con las medidas ambientales detalladas en los compromisos con SETENA y con MINAET.
6. Cumplir con los convenios firmados con instituciones estatales y privadas, como entes fiscalizadores y colaboradores del proyecto Península Papagayo.
7. Usar y reusar racionalmente los recursos permite un ahorro en el gasto económico, permite la disminución en la generación de nuevos desechos y reduce la necesidad de destruir nuevos recursos.
8. Compartir esta visión y procurar que concesionarios o residentes de Península Papagayo no solo cumplan con la legislación nacional y ambiental, sino que compartan la misión de desarrollar obras turísticas e inmobiliarias que sean sostenibles en el largo plazo y respetuosas del medioambiente.

Como se puede observar, interesa el cumplimiento de la legislación nacional, pero además, encontramos el interés de ir más allá de lo que implica dicha legislación, por ello es necesario complementar con los “componentes de la Política Ambiental de Península Papagayo”, la cual se puede observar a continuación: “La empresa Ecodesarrollo Papagayo S.A., está comprometida en ejecutar un desarrollo turístico e inmobiliario modelo y sostenible a largo plazo, respetuoso de la legislación nacional y ambiental y por lo cual el componente ambiental no es sólo un cumplimiento legal, sino un factor en sinergia con el desarrollo económico y social.”

Además, para el cumplimiento de la labor ambiental de la empresa, históricamente se han generado alianzas con organizaciones tales como el Área de Conservación Guanacaste (ACG), la Brigada de Incendios Forestales, los Comités de Vigilancia de los Recursos Naturales (COVIRENA), el Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología de la Universidad de Costa Rica (CIMAR), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), MarViva, entre otros.

### ¿Cuáles son los principales resultados?

El común denominador de todos los proyectos que lleva a cabo la organización es la búsqueda de la generación del menor impacto posible al medio ambiente. Es por esto por lo que todas las tareas organizacionales poseen un alto grado de sensibilidad ambiental. En concreto, se puede observar a través de casos específicos como:

- La atenuación del impacto visual dentro de Península Papagayo con el fin de no generar contaminación visual, haciendo que la infraestructura se camufle con la naturaleza (insumo positivo y amigable con las especies de fauna, principalmente).

- Por otro lado, el Proyecto trabaja buscando un uso racional del recurso hídrico, esto se evidencia con el hecho de que las aguas utilizadas en Península Papagayo son tratadas y reusadas y que opera con plantas de tratamiento de tipo terciario cuyo efluente tiene la misma calidad del agua potable y se utiliza únicamente para riego.
- Los protocolos para las fases constructiva y operativa (incluyendo permisos para cortas de árboles, control de ruido y vibraciones, manejo de desechos, control de erosión, entre otros) hacen que el levantamiento de infraestructura no represente un potencial riesgo para las especies y ecosistemas presentes en Península Papagayo, ya que estos están orientados, entre otras cosas, al resguardo de la seguridad de los animales y demás especies que cohabitan en el Proyecto.
- El establecimiento de una política para proveedores sustentado en preferir aquellos que tengan prácticas amigables con el ambiente y que se apeguen a la normativa de Península Papagayo como insumo positivo, en aras de asegurar de que tales proveedores tengan conciencia y afinidad ambiental.
- El Plan de Manejo de desechos sólidos, hace que se reduzcan considerablemente los volúmenes de desechos que se generan dentro del Proyecto a través de la separación, reciclaje y reutilización de los desechos. Eso con el fin de contribuir a que se envíe la menor cantidad de desechos al relleno de Liberia.

## Contacto

- Persona a cargo del proyecto: Manuel Ardón
- Teléfono: 2696-2110
- E-mail: [manuel.ardon@ppgy.net](mailto:manuel.ardon@ppgy.net)

## Anexo #21: Ejemplo de Buena práctica diagramada

**Así se hace...**  
BUENAS PRÁCTICAS DE RSE

**Asociación EED** **United Way**

### PENÍNSULA PAPAGAYO POLÍTICA AMBIENTAL

En la década de los setenta, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) elaboró un estudio para analizar el potencial turístico de Centroamérica, donde sobresale el Golfo de Papagayo, ubicado en Bahía Culebra (Guanacaste), como una zona de riqueza esencial y cultural; es por ello que, en 1979, el gobierno de Costa Rica decide declarar esta región como Polo Turístico de interés público.

Posteriormente, en 1982, se emite la Ley reguladora del desarrollo y ejecución del Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP), a través de la cual, se inscribe, a nombre del Estado, las 2,000 hectáreas del Golfo, encargando su administración al Instituto Costarricense de Turismo (ICT), que, desde ese momento, tendría la autorización para otorgar concesiones sobre el uso de las tierras del proyecto a empresas privadas.

El desarrollo del PTGP se regula de acuerdo con un plan maestro elaborado por el ICT, que contempla la preservación del medio ambiente y, al mismo tiempo, define las obras de infraestructura que debe realizar cada empresa concesionaria, con el fin de potenciar al Golfo de Papagayo como el mayor destino turístico de la región.

Península Papagayo es un proyecto ejecutado por EcoDesarrollo Papagayo S.A., empresa que cuenta con la mayor concesión de tierras en el Polo Turístico (aproximadamente un 42% del área concesionada). En el año 1999, al iniciar sus operaciones, la empresa se comprometió a finalizar el proyecto en un periodo de 28 años que, de acuerdo con el Plan Maestro, incluiría nueve hoteles, tres campos de golf, una marina, un museo arqueológico, clubes de playa, un campo de tenis, al menos 1,500 viviendas residenciales, así como un pueblo con todos los servicios necesarios.

La misión de Península Papagayo es crear un desarrollo turístico e inmobiliario de clase mundial, modelo y sostenible en el largo plazo. Para ello, estableció una filosofía empresarial basada en cuatro pilares:

- Calidad
- Respeto por la legislación nacional
- Respeto por el medio ambiente
- Fortalecimiento de las relaciones comunitarias

**PENINSULA PAPAGAYO**  
COSTA RICA



**Así se hace...**  
BUENAS PRÁCTICAS DE RSE

**Asociación EED** **United Way**

### SOBRE LA POLÍTICA AMBIENTAL

Desde sus inicios, Península Papagayo ha sido una empresa que se ha caracterizado por establecer como una prioridad el manejo responsable del tema ambiental. Dada la diversidad de las operaciones de la organización, se hizo necesario establecer el manejo de todos sus proyectos siguiendo una línea armónica con el ambiente, que a su vez fuese un hilo conductor para su quehacer cotidiano.

Por el potencial turístico del Proyecto, así como la zona en la que se desarrolla, lo que se explota es la belleza esencial de Península Papagayo. Tal condición conlleva a la organización a fortalecer y promover el medio ambiente, ya que éste es un elemento vital dada su orientación organizacional.

El Proyecto cuenta con un órgano contralor en el campo ambiental encargado de fiscalizar y controlar el cumplimiento de toda la normativa ambiental vigente, la Contraloría Ambiental. Dicha Contraloría responde directamente al Presidente Ejecutivo de la empresa, este respaldo le da la potestad de detener o denunciar cualquier incumplimiento a la Política Ambiental.

Resulta necesario subrayar que el manejo responsable del medio ambiente está inmerso en la filosofía de la empresa, lo cual hace que todos los colaboradores cuenten con dicha conciencia ambiental y respondan a la Política Ambiental de Península Papagayo. Pero esa condición no se limita a lo interno, ya que Península Papagayo trabaja perfilándose como un actor proactivo dentro de las comunidades aledañas al proyecto (en el campo del manejo responsable, defensa y fomento del ambiente).

Lo anterior debe complementarse con el hecho de que Península Papagayo hace un esfuerzo considerable por extender las buenas prácticas ambientales tanto de sus segregaciones y proveedores, a través de instrumentos como la Política de Relación con Proveedores, así como el Manual de Proveedores, criterios de selección y diálogo, entre otros.

### IMPLEMENTACIÓN

Al ser Península Papagayo uno de los concesionarios del PTGP, debe cumplir las normas establecidas en el Plan Maestro, su respectivo Reglamento y Declaración Maestra, (normativas en las cuales se delimitan las principales acciones y regulaciones operativas, a las que los concesionarios deben apegarse a fin de canalizar el rumbo del desarrollo en el PTGP), así como toda la legislación ambiental y aquella implementada a lo interno.

Todo lo anterior les ha inducido a plantear la siguiente misión ambiental: "desarrollar un proyecto turístico e inmobiliario sostenible ético y que es modelo mundial por su responsabilidad en materia ambiental y el manejo de los recursos no solo en sus fases de construcción, sino también en su operación".

En obediencia a lo anteriormente descrito, y bajo su iniciativa, Península Papagayo ha desarrollado ocho principios fundamentales para la implementación de su Política Ambiental, los cuales se citan a continuación:

- Desarrollar una actividad turística e inmobiliaria que vaya de la mano con el uso apropiado de los recursos que rodean Península Papagayo.
- Cumplir con las leyes, normas, reglamentos y otros, en lo referente al aspecto ambiental.
- Cumplir con las medidas ambientales obligatorias incluidas en el Plan Maestro del ICT.
- Cumplir con las normas ambientales descriptas en la Declaración Maestra del ICT.
- Cumplir con las medidas ambientales detalladas en los compromisos con SETENA y con MINAET.



**Así se hace...**  
BUENAS PRÁCTICAS DE RSE

**Asociación EED** **United Way**

- Cumplir con los convenios firmados con instituciones estatales y privadas, como entes fiscalizadores y colaboradores del proyecto Península Papagayo.
- Usar y reusar racionalmente los recursos permite un ahorro en el gasto económico, permite la disminución en la generación de nuevos desechos y reduce la necesidad de destruir nuevos recursos.
- Compartir esta visión y procurar que concesionarios o residentes de Península Papagayo no solo cumplan con la legislación nacional y ambiental, sino que compartan la misión de desarrollar obras turísticas e inmobiliarias que sean sostenibles en el largo plazo y respetuosas del medioambiente.

### MONITOREO Y EVALUACIÓN

Dada la diversidad de los proyectos de Península Papagayo, la organización desde sus inicios se vio en la necesidad de crear un órgano dentro de la estructura organizacional que velara por la fiscalización y control de todo lo que implica el manejo operativo de cara al tema ambiental. Ese fue el presupuesto que impulsó a la empresa a constituir la Contraloría Ambiental.

Es por tal motivo, que recae en la Contraloría Ambiental la elaboración de bitácoras, observaciones, reportes y demás, de manera periódica sobre cada uno de los proyectos y procesos existentes en las 803 hectáreas concesionadas a Península Papagayo. Lo anterior se efectúa en su función de control y fiscalización. Esto se da con la finalidad de llevar registro y manejo de toda la información sobre el tema de la protección al ambiente.

Bajo este órgano se ha institucionalizado el tema del seguimiento y las evaluaciones en materia de RSE de cara al tema ambiental, sin embargo, sus funciones no se limitan a la fiscalización, sino que se caracteriza por su proactividad. Lo anterior en campos como la prevención, implementación y educación, como con el Programa "Compromiso con un Desarrollo Sostenible" (que involucra a colaboradores, segregaciones de la concesión, proveedores y comunidades vecinas).

### RESULTADOS

El común denominador de todos los proyectos que lleva a cabo la organización, es la búsqueda de la generación del menor impacto posible al medio ambiente. Es por ello que todas las tareas organizacionales poseen un alto grado de sensibilidad ambiental. En concreto, se puede observar a través de casos específicos como:

- La atenuación del impacto visual dentro de Península Papagayo con el fin de no generar contaminación visual, haciendo que la infraestructura se camufle con la naturaleza (rismo positivo y amigable con las especies de fauna, principalmente).
- Por otro lado, el Proyecto trabaja buscando un uso racional del recurso hídrico, esto se evidencia con el hecho de que las aguas utilizadas en Península Papagayo son tratadas y reusadas y se opera con plantas de tratamiento de tipo terciario cuyo efluente tiene la misma calidad del agua potable y se utiliza únicamente para riego.
- Los protocolos para las fases constructiva y operativa (incluyendo permisos para cortas de árboles, control de ruidos y vibraciones, manejo de desechos, control de erosión, entre otros) hacen que el levantamiento de infraestructura no represente un potencial riesgo para las especies y asociaciones presentes en Península Papagayo, ya que estos están orientados, entre otras cosas, al resguardo de la seguridad de los animales y demás especies que cohabitan en el Proyecto.
- El establecimiento de una política para proveedores sustentado en preferir aquellos que tengan prácticas amigables con el ambiente y que se apeguen a la normativa de Península Papagayo como insumo



Anexo # 22: Teoría del programa Evolución S



Anexo # 23: Sistema de monitoreo de Evolución S

Nombre	Tipo	Descripción	¿Quién lo produce?	Información requerida	Fuente	Forma de cálculo	Regla de decisión	Almacenamiento
Logo	Producto	Diseño y aprobación del logo que se entregará en el evento de premiación	Departamento de comunicación	Brief de reconocimiento	Departamento de comunicación	NA	Si/No	Plataforma Web y CRM de AED
Libro de marca	Producto	Diseño y aprobación del libro de marca que se utilizará para los reconocimientos de la plataforma Evolución S	Departamento de comunicación	Brief de reconocimiento	Departamento de comunicación	NA	Si/No	Plataforma Web y CRM de AED
Plataforma de postulaciones	Producto	Adaptación del sitio web para el reconocimiento Evolución S con plantillas para postulación e información sobre la plataforma de reconocimientos	Comité de reconocimiento AED	Reglamento criterio Plantilla Criterios de selección de jurado Criterios de selección de postulación Criterios mínimos de postulación	Comité de reconocimiento AED Diseño del proyecto	NA	Si/No	Plataforma Web y CRM de AED
Convocatoria	Actividad	Aseguramiento de cobertura de la convocatoria para el evento de premiación	Comité de reconocimiento AED	Bases de Datos, Empresas, Bases de Datos Contrapartes, Bases de Datos Gerencias, Bases de Datos	CRM Listas de distribución programas de capacitación	Al menos 2 envíos por cada base y convocatoria por redes	# de envíos # de personas convocadas # de personas confirmadas	Plataforma Web y CRM de AED

Nombre	Tipo	Descripción	¿Quién lo produce?	Información requerida	Fuente	Forma de cálculo	Regla de decisión	Almacenamiento
				Programas de capacitación				
Participación evento (Convocatoria)	Efecto	Empresas Participantes en el evento de premiación	Survey Monkey o Microsoft forms	Listado de empresas participantes inscritas	Registro de participantes del evento	# de efectivas de empresas inscritas	# de empresas	Plataforma Web y CRM de AED
		Personas participantes en el evento de premiación		Listado de empresas participantes inscritas		# de efectivas personas inscritas	# de personas	
Selección de jurado	Actividad	Selección de al menos 3 personas expertas por categoría de premiación	Dimensiones de AED	Listado de ONG expertas, Reguladores, Organismos de cooperación, Academia por categoría	CRM Listado de aliados	Al menos tres jurados por categoría seleccionados		Plataforma Web y CRM de AED
Postulaciones	Impacto	Empresas participantes por categorías	Comité de reconocimiento	Listado de participación del evento	Plataforma web	Cantidad efectiva de empresas participantes por categoría	# de empresas por categoría	Plataforma Web y CRM de AED
Prácticas seleccionadas	Impacto	Buenas prácticas seleccionadas por categoría Buenas prácticas total	Jurados por categoría	Acta de selección por categoría	Formulario de evaluación por categoría	Al menos un ganador seleccionado por categoría	Cantidad total de prácticas seleccionadas por categoría hasta 2 menciones	Plataforma Web y CRM de AED

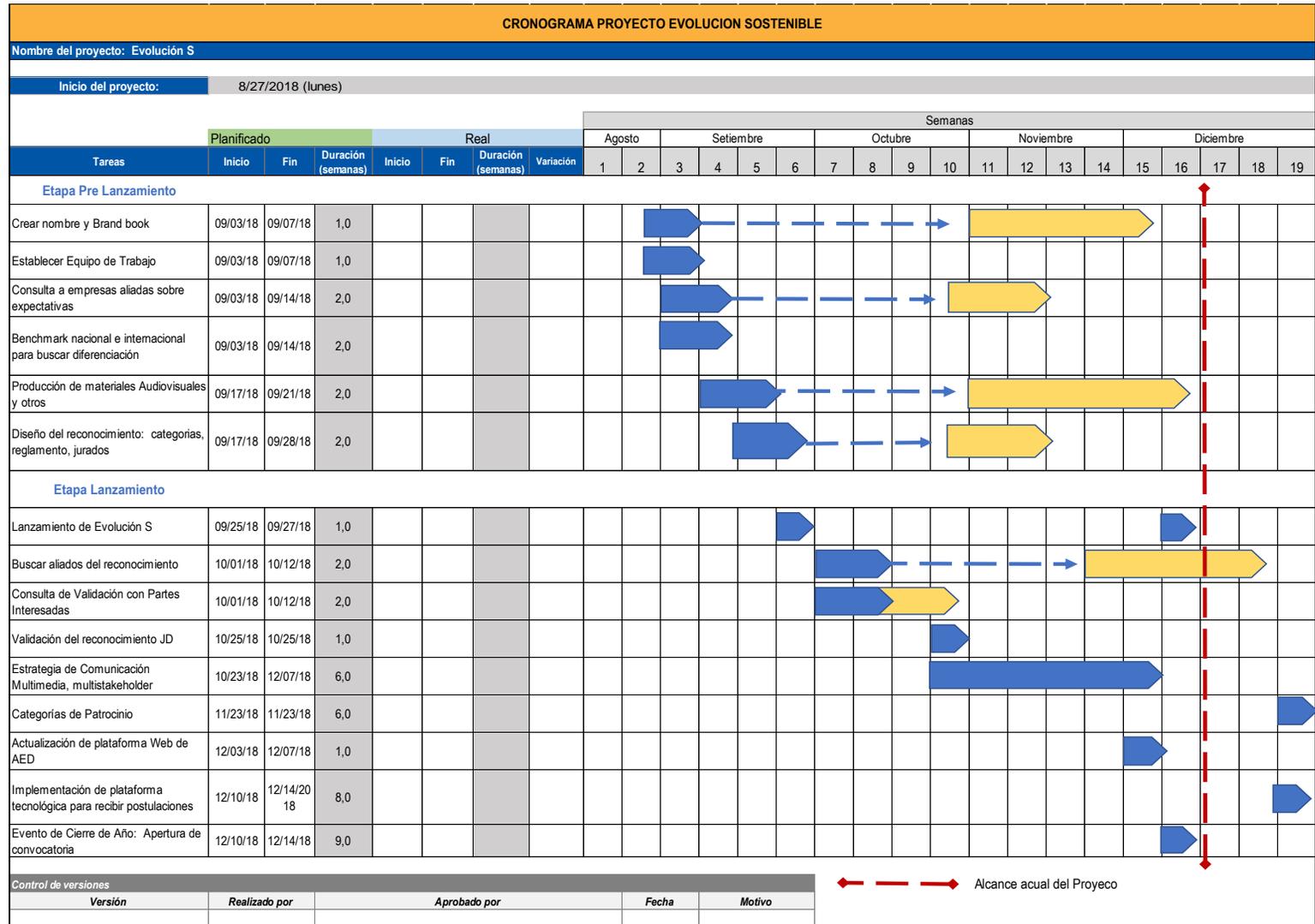
Nombre	Tipo	Descripción	¿Quién lo produce?	Información requerida	Fuente	Forma de cálculo	Regla de decisión	Almacenamiento
						Al menos 6 ganadores en la plataforma	honorificas y una práctica ganadora por categoría	
Participación en el evento de premiación Empresas	Actividad	Empresas asistentes en el evento	Survey Monkey o Microsoft forms	Listado de empresas asistentes	Registro de participación	Cantidad efectiva de empresas asistentes	# de empresas	Plataforma Web y CRM de AED
Participación en el evento de premiación personas	Actividad	Personas asistentes en el evento	Survey Monkey o Microsoft forms	Listado de personas asistentes	Registro de participación	Cantidad efectiva de personas asistentes	# de personas	Plataforma Web y CRM de AED
Sistematización de practicas	Producto	Buenas prácticas sistematizadas y subidas a la plataforma web Clips de video sobre buenas prácticas subidas a plataforma	Empresas seleccionadas y Departamento de comunicación	Formulario de postulación y pdf con sistematización de buena practica Videos producidos de buenas practicas	Plataforma web	Cantidad de Buenas prácticas sistematizadas Cantidad de videos producidos	# de buenas practicas # videos	Plataforma Web y CRM de AED
Cobertura de medios	Efecto	Monitoreo de medios y cuantificación de publicity relacionado con la plataforma de reconocimientos Evolución S	Departamento de comunicación y empresa de monitoreo	Informes de monitoreo que incluyan monto y alcance	Compañía de monitoreo contratada	Monto de publicity Cobertura y alcance	\$ de publicity Numero de notas publicadas Penetración cantidad de personas alcanzadas Numero de medios que dieron cobertura	Plataforma Web y CRM de AED
Monitoreo de la plataforma web	Actividad	Visitas a página web de Evolución S,	Departamento de comunicación y	Informe generado por la plataforma web	Plataforma web	Cantidad Ídem	# de visitas # de descargas # de personas alcanzadas	Plataforma Web y CRM de AED

Nombre	Tipo	Descripción	¿Quién lo produce?	Información requerida	Fuente	Forma de cálculo	Regla de decisión	Almacenamiento
		descargas de las buenas prácticas, visualizaciones de los videos en la plataforma web	el desarrollador de la plataforma				#	
Empresas participantes por año	Impacto	Empresas participantes por año en la plataforma de reconocimientos de Evolución S	Registro de postulación	Listado de empresas participantes por año	Plataforma Web	Cantidad de empresas participantes por año	#Empresas participantes por año	Plataforma Web y CRM de AED
Buenas prácticas totales seleccionadas por año	Impacto	Buenas prácticas totales seleccionadas por año en la plataforma de reconocimientos de Evolución S	Jurado	Listado de buenas prácticas totales seleccionadas por año	Actas de selección por año	Cantidad de Buenas prácticas seleccionadas por año	# empresas participantes por año	Plataforma Web y CRM de AED
Buenas prácticas por categoría seleccionada por año	Impacto	Buenas prácticas por categoría seleccionada por año en la plataforma de reconocimientos de Evolución S	Jurado	Listado de buenas prácticas por categoría seleccionadas por año	Actas de selección por categorías por año	Cantidad de Buenas prácticas por categoría seleccionadas por año	# de empresas participantes por categoría por año	Plataforma Web y CRM de AED
Empresas con políticas en cada categoría	Impacto	Empresas que hayan postulado en cualquier categoría que cuente con políticas en cada categoría	Dimensiones de AED y registro de postulaciones	Registros de postulaciones por año	Plataforma web	Cantidad de políticas registradas mediante el proceso de postulación	# de políticas registradas mediante el proceso de postulación	Plataforma Web y CRM de AED

Nombre	Tipo	Descripción	¿Quién lo produce?	Información requerida	Fuente	Forma de cálculo	Regla de decisión	Almacenamiento
Monitoreo de uso de la plataforma web de los reconocimientos por año	Impacto	Visitas a la página web de Evolución S por año Descargas de las buenas prácticas por año Visualizaciones de los videos en la plataforma web por año	Departamento de comunicación	Informe generado por la plataforma web por año	Plataforma web	Cantidad de Ídem por año	# de Ídem por año	Plataforma Web y CRM de AED
Monitoreo de cobertura de medios	Impacto	Monitoreo de medios y cuantificación de publicity por año relacionado con en la plataforma de reconocimientos de Evolución S	Departamento de comunicación y empresa de monitoreo	Informes de monitoreo que incluyan monto y alcance por año	Compañía de monitoreo contratada	Monto de publicity Cobertura y alcance por año	\$ de publicity Numero de notas publicadas por año Penetración cantidad de personas por alcanzadas por año Número de medios que dieron cobertura	Plataforma Web y CRM de AED
Monto de patrocinio por año	Impacto	Dinero recolectado a través de los patrocinios por año en la plataforma de reconocimientos de Evolución S	Comité de reconocimientos Departamento financiero de AED	Informe contable de ingresos por patrocinio por año	Expediente de convenios y patrocinios de la plataforma	Cantidad de patrocinadores y monto de patrocinios	# de patrocinadores por categoría de patrocinio y monto de inversión por patrocinador y monto total de ingreso por patrocinios por año	Plataforma Web y CRM de AED
Cantidad de alianzas	Impacto	Generación de alianzas con expertos ONG,	Comité de reconocimientos Dimensiones	Firma de convenios con	Expediente de convenios y	Cantidad total de convenios activos	# de convenios	Plataforma Web y CRM de AED

Nombre	Tipo	Descripción	¿Quién lo produce?	Información requerida	Fuente	Forma de cálculo	Regla de decisión	Almacenamiento
generadas por año		Cooperación Cantidad de alianzas generadas y mantenidas por año en el marco de la plataforma de reconocimientos de Evolución S		instituciones aliadas	patrocinios de la plataforma	firmados por año		

## Anexo #24: Cronograma del Proyecto Evolución S



Anexo # 25: Bitácora de trabajo

Bitácora Grupo 5			
Proyecto Evolución S			
Descripción de la Reunión	Fecha	Observaciones y cómo se atienden	Comentarios adicionales
Reunión de equipo para realizar entregable 1	19 de mayo 2018	Tuvimos dudas sobre el uso de la taxonomía para efectos de nuestro trabajo que no es de investigación. Propusimos verbos alternativos	No hay
Reunión de equipo en AED con Coordinador de la Maestría, Máster Raúl Fonseca, para revisión de entregable 1.	21 de mayo 2018	Ajustar los objetivos específicos a la operatividad del proyecto e incluir una metodología de validación en la etapa de prelanzamiento, la cual puede ser la consulta a partes interesadas.	Se redactan de nuevo los objetivos específicos.
Reunión de equipo para comenzar el entregable 2	21 de mayo 2018	Analizamos la presentación con las especificaciones del entregable 2. Asignamos algunas tareas para avanzar entre semana previo nuestra reunión de fin de semana	No hay
Reunión de equipo para avanzar en marco teórico	26 de mayo 2018	Conversamos sobre la construcción del marco teórico que respalde nuestro proyecto. Hicimos una llamada a un experto en el tema Sr. Marco Cabrera, quien no ofrece orientarnos con bibliografía y a quien entrevistaremos en las próximas semanas.	Queda pendiente una reunión con el Sr. Marco Cabrera
Reunión en equipo para atender las observaciones del 21 de mayo	28 de mayo 2018	Se revisaron y redactaron de nuevo los objetivos específicos utilizando la matriz de congruencia establecida para el trabajo. Además, dimos inicio al entregable 2.	Establecimos responsabilidades para la próxima presentación
Reunión en AED para presentar entregable 2	4 de junio 2018	Se revisó el entregable 2 y los cambios efectuados. A continuación, los temas relevantes:1. Evaluar el término "plataforma" para describir el proyecto de los reconocimientos. 2.Incluir en los textos una mayor cantidad de datos que fortalezcan la veracidad de la información presentada. 3.No incluir en ninguna gráfica ningún tipo de logo. 4.Redactar las preguntas de manera tal que correspondan a los objetivos específicos.	No hay
Reunión de equipo para atender los aspectos descritos el 4 de junio	11 de junio 2018	1. Decidimos mantener el término plataforma para utilizarlo como descriptor del proyecto, sin embargo, lo reconsideraremos más adelante conforme avancemos en el trabajo. 2. Discutimos y revisamos información y datos que pueden respaldar la redacción de la justificación y otros apartados del trabajo. 3. Revisamos de nuevo los objetivos y los replanteamos en conjunto con las preguntas del planteamiento del problema	Dedicamos también una buena parte de la reunión en abordar el marco conceptual, el cual comenzaremos a trabajar individualmente.
Reunión de equipo para trabajar el marco conceptual	16 de junio 2018	Dedicamos la sesión completa a conversar sobre el marco conceptual, revisar información y establecer los contenidos de este apartado	Nos surgen dudas sobre la profundidad de la información y los formatos de la presentación del documento.
Reunión de equipo para presentar el avance 3	18 de junio 2018	Se plantean preguntas con respecto a la extensión del trabajo y otros aspectos de "forma" del documento: 1. La redacción debe ser más técnica y menos narrativa, con menos adjetivos. 2. Las entrevistas y los casos que se mencionen deben contarse en forma concreta y dejar claro lo que significan de cara a nuestro trabajo. 3.el entregable debe rondar las 35 páginas. Se procederá a avanzar en el documento y se harán los cambios de forma solicitados.	No hay
Reunión con el Señor Marco Cabrera de Vínculo para entrevistarle en temas de Ciencias del Comportamiento	3 de julio 2018	La entrevista es grabada según indicaciones recibidas en la reunión de entrega del avance 3	No hay
Reunión de equipo para trabajar el avance 4	14 y 15 de julio 2018	Se realizan dos sesiones de trabajo durante el fin de semana para continuar en la elaboración del proyecto. Se repasa la grabación de la entrevista al Sr. Cabrera. Se trabaja principalmente en los aspectos metodológicos del	No hay

Bitácora Grupo 5			
Proyecto Evolución S			
Descripción de la Reunión	Fecha	Observaciones y cómo se atienden	Comentarios adicionales
		proyecto. Se revisa el formato y se integran al documento todos los puntos solicitados en el correo de Raúl Fonseca del 6 de julio de 2018.	
Reunión de equipo para presentar avance 4	16 de julio 2018	Se revisa en detalle el documento presentado. 1.se pide revisar de nuevo la redacción para mantener la tercera persona. 2. Se cuestiona si la Plataforma de reconocimientos será solo para empresas aliadas a AED, a lo que se responde que no, que la Plataforma estará abierta a otras organizaciones y empresas.3. Se solicita que queden muy claros tanto para AED como para las empresas los beneficios que obtendrán cada uno a través de la plataforma. Se revisa el documento y consideramos que al final del apartado de la Justificación queda muy bien especificado. 4. Se nos solicita redactar un segundo objetivo que hable sobre la creación de la Plataforma de Reconocimientos. 5. Con respecto al apartado que se refiere a la Metodología, se menciona que debe ser redactado en prosa tratando de evitar el uso de "bullets". 6. Se recuerda la importancia de presentar la bitácora con el trabajo. 8. Se habla sobre la presentación del trabajo, para la cual se indica que habrá 10 minutos, por lo que se recomienda el uso de 10 filminas máximo.	No hay
Reunión de Equipo para atender recomendaciones y finalizar el trabajo	21, 22 y 23 de julio 2018	Se atienden una a una las últimas recomendaciones para el trabajo final. 1. Se revisa redacción. 2. Se revisa la bibliografía.3. Se revisan los contenidos y se hacen cambios y ajustes para mejorar la continuidad y reforzar algunos apartados dentro de los lineamientos que se han venido trabajando.	Se entrega el trabajo vía correo electrónico al Máster Raúl Fonseca el lunes 23 de julio.
Reunión con Sr. Raúl Fonseca para seguir trabajando el proyecto desde el curso práctica aplicada II	17 de setiembre 2018	El documento debe trabajarse según el formato nuevo que está en el aula virtual. El día que nos vamos a reunir hay que enviar el documento antes de las 8 am para que el Sr. Fonseca tenga oportunidad de verlo antes de la reunión. También repasamos las fechas de entrega del trabajo y se nos comunica que la defensa se haría a finales de enero o principios de febrero del 2019. Algunas observaciones importantes: 1. Cada capítulo debe tener una introducción 2. Debe quedar claro el flujo de capítulo a capítulo en función de las ideas y de cómo se va construyendo el proyecto.3. Se repasa el formato APA para citar. 4.Se nos menciona que el trabajo se correrá en software de plagio.	No hay
Reunión con Sr. Raúl Fonseca para seguir trabajando el proyecto desde el curso práctica aplicada II	1 de octubre 2018	Conversamos sobre la consulta a las empresas aliadas para tener información que nos permita el mejor diseño posible de la Plataforma de Reconocimientos. Revisamos el cronograma y lo actualizamos. Repasamos el temario del capítulo 1 y 2 del documento.	No hay
Reunión con Sr. Raúl Fonseca en AED	15 de octubre 2018	Se revisó el avance del documento. Se discute sobre la elaboración del cuestionario y el tipo de preguntas que contendrá. El Sr. Fonseca nos pide realizar un "constructo" para guiarnos en el proceso y nos ofrece pasarnos algunas referencias para trabajarlo. Se acuerda que para efectuar la consulta utilizaremos la plataforma en línea "SurveyMonkey"	Quedamos a la espera de las referencias de constructo para avanzar.
Reunión de equipo en AED con Coordinador de la Maestría, Máster Raúl Fonseca.	29 de octubre 2018	Se realiza la revisión del constructo según referencia e indicaciones proporcionadas por el Sr. Fonseca. También presentamos la estructura del documento, la cual es aprobada. Hacemos consulta los plazos de entrega del trabajo. Se habla de las fechas de entrega final y la posibilidad de correrla una semana más. Comentamos que se presentará en la fecha Comentarios sobre el cuestionario: 1. pregunta cuatro dejar opción abierta. 2. Se sugiere una pregunta al final que se refiera a disposición/intención de participación,	El tema del tiempo nos preocupa mucho tomando en cuenta que hasta hoy se aprueba finalmente el cuestionario.

Bitácora Grupo 5			
Proyecto Evolución S			
Descripción de la Reunión	Fecha	Observaciones y cómo se atienden	Comentarios adicionales
		asociada la pregunta de monto al final del cuestionario. <b>3.</b> A nivel de metodología se sugiere que se haga una serie llamadas complementarias para asegurar mayor participación (dos métodos de contacto) <b>4.</b> Introducción es más bien un texto que trata de provocar la lectura, que la gente lo termine de leer. El resumen muestra resultados y alcance. En la conclusión se responden preguntas de investigación. <b>5.</b> A los gráficos quitarle logos de AED. <b>6.</b> Para efectos del curso como mínimo debemos presentar cuatro capítulos <b>4. 7.</b> El Sr. Fonseca nos ofrece asistencia de alguien de la UNA para realizar encuestas. <b>8.</b> Presentación 19 de noviembre. <b>9.</b> El 14 de enero se debería tener el documento muy avanzado, a partir de ahí se dan lineamientos para el capítulo del libro. <b>10.</b> Nos vemos de nuevo el 12 de noviembre y presentamos documento avance.	
Reunión de equipo de trabajo para avanzar en el documento	3 de noviembre 2018	Revisamos temario y cronograma, se hacen más ajustes.	No hay
Reunión de equipo de trabajo para avanzar en el documento	11 de noviembre 2018	Se continúa en el desarrollo de los capítulos. Se monta una agenda con puntos a consultar y revisar con el Sr. Fonseca en la reunión de mañana, en la que presentaremos avance.	No hay
Cancelación de reunión por parte de Sr. Fonseca	12 de noviembre 2018	Le enviamos por correo al Sr. Fonseca la agenda y consultas que teníamos para hoy. Trataremos de comunicarnos con él hoy o mañana 13. El miércoles 14 presentaremos un avance y el fin de semana terminaremos el documento y haremos la presentación.	No hay
Reunión de Equipo y breve consulta con Sr. Fonseca	13 de noviembre 2018	Continuamos trabajando en los capítulos para entrega de documento mañana 14 de noviembre. También nos reunimos brevemente con el Sr. Fonseca para comentar temas de la presentación del próximo lunes	No hay
Equipo trabaja a distancia	15 de noviembre 2018	Se termina el documento y se le envía a al Sr. Fonseca vía correo electrónico.	El capítulo de comunicaciones y el de diseño no han sido finalizados a un 100%, debido a que aún hay actividades en desarrollo que son insumo para ambos. Esto se le explica vía telefónica al Sr. Fonseca quien está de acuerdo e informado de todo el proceso.
Reunión para recibir retroalimentación con los directores de AED	16 de noviembre 2018	El equipo de trabajo se reúne con los directores de AED para: 1. Se les presenta el brief, el nombre y el branding para la Plataforma de Reconocimientos. Esto se hace mediante una presentación elaborada para tales propósitos. 2. También se repasa con el equipo director el cuestionario aplicado en la consulta a las empresas aliadas para conocer sus opiniones al respecto. Esta información será de gran utilidad para en el diseño de la Plataforma de Reconocimientos, la cual se realizará el fin de semana.	El nombre y el diseño gráfico le gustó mucho al equipo director de AED. También aportaron valiosos puntos de vista sobre el diseño
Reunión de equipo para terminar el proyecto	17 y 18 de noviembre 2018	Reunión de equipo para trabajar todo el fin de semana en la finalización del documento a partir de los insumos recolectados el 16 de nov. Elaboración de la PPT para la presentación en clase. El Sr. Fonseca nos envía un correo el	Se cuenta con el apoyo de un Diseñador Gráfico para los esquemas a realizar Sr. Daniel Valverde

Bitácora Grupo 5			
Proyecto Evolución S			
Descripción de la Reunión	Fecha	Observaciones y cómo se atienden	Comentarios adicionales
		domingo 18 en la noche con algunas recomendaciones a tomar en cuenta para la presentación final del documento mañana.	
Presentación en clase del proyecto Evolución S	19 de noviembre	Se realizan revisiones tanto de la PPT como del documento. Al final del día se presenta Evolución S a la clase MRSS y se hace entrega final del proyecto.	No hay

Anexo # 26 Fotografías del lanzamiento de Evolución S en el Marco de la presentación de la Oferta de Valor 2019 de AED.

