

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADOS

LA ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE COMO MODELO DE
GESTIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO:
CASO ASOBITICO, 2018

María Carolina Sandoval Sequeira
Ignacio López Aragón

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

Heredia, Costa Rica
Enero de 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADOS

LA ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE COMO MODELO DE
GESTIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO:
CASO ASOBITICO, 2018

María Carolina Sandoval Sequeira
Ignacio López Aragón

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

Heredia, Costa Rica

Enero de 2019

DEDICATORIA

A mis padres, quienes siempre me han apoyado, de quienes he recibido los mejores consejos y palabras aliento, sin duda mi motivación y razón de ser. A Cata y Esteban, los mejores, ¡porque sin importar qué han estado para ayudarme siempre! A Mauro, por su apoyo, por darme fuerzas, y entender los sacrificios por los que tuvimos que pasar. A Ignacio, por darme la oportunidad de compartir esta aventura y dejarme aprender de él.

A Andre, Sara, y LuisFer, por permitirme aprender tanto de cada uno, gracias por la amistad y el apoyo en este proceso. A MariTere y Gerardo, por el interés y apoyo para la consecución de este proyecto. A todos mis agradecimientos por siempre!

Caro Sandoval

Mi mamá y papá,

Por haberme dado su apoyo incondicional, su cariño, sus consejos, sus valores y su motivación constante durante toda mi formación profesional.

Mi hermano y hermana,

Por ser ejemplos de la perseverancia y constancia que los caracterizan y me han infundado siempre, y por siempre estar ahí para reír, llorar, crecer, aprender y apoyarnos.

A mis compañeros de la maestría,

Caro, Andre, LuisFer y Sara por brindarme su amistad y confianza sin importar nuestras diferencias y por apoyarnos mutuamente en esta aventura de la maestría.

A Mari Tere y Gerardo M.,

Que desde el primer día apoyaron y motivaron la culminación del proyecto e incondicionalmente le dieron seguimiento hasta el final.

Ignacio López Aragón

**LA ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES
DE LUCRO:
CASO ASOBITICO, 2018**

Tesis de grado, proyecto de graduación, en Responsabilidad Social Empresarial y
Sostenibilidad.

Postulantes

MARIA CAROLINA SANDOVAL SEQUEIRA
IGNACIO LÓPEZ ARAGÓN

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Director Unidad Académica

Coordinador Programa de Posgrados

Profesor Seminario Práctica Dirigida

Asesor especialista

Sustentantes

RESUMEN

Se plantea cumplir con el objetivo general para el desarrollo del presente proyecto, a implementar en la Asociación de Colegios del BI de Costa Rica (ASOBITICO) a saber: Establecer un modelo de Sistema de Gestión Integrado basado en la alineación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con el análisis de Materialidad, mediante la implementación de la INTE 35 y la Brújula de los ODS, para proponer un sistema eficiente que le permita a la organización aprovechar y desarrollar el potencial existente dentro de la misma.

La metodología planteada responde a un proyecto con orientación cualitativa, para el cual se desarrolla una investigación aplicada, bajo un estudio de comprensión. Al haber planteado cuatro objetivos específicos, la investigación se desarrollará en cuatro etapas, para las cuales se estableció una serie de actividades conexas e interdependientes que cumplen con la validación de los productos por parte de la Junta Directiva de ASOBITICO. Cada actividad contribuirá a la obtención de los productos de cada objetivo.

Con la metodología establecida para la consecución del objetivo uno se obtendrá la materialidad de la organización, pasando luego al producto del objetivo dos establecido como la priorización de los indicadores de los ODS, con lo cual se busca construir el sistema de gestión integrado cumpliendo el objetivo tres, y finalizando con la estrategia para implementar dicho sistema en ASOBITICO, como producto del objetivo cuatro.

El tiempo de ejecución de esta iniciativa se estableció en un total de 5 meses, comprendidos entre septiembre de 2018 y enero de 2019.

DESCRIPTORES

Sistema de Gestión Integrado.

Objetivos de desarrollo sostenible.

Responsabilidad Social.

Estrategia.

Organizaciones no Gubernamentales.

AGRADECIMIENTO

Nuestro principal agradecimiento lo dirigimos a los diferentes profesores con quienes tuvimos la dicha de intercambiar conocimientos y expandir nuestros horizontes. También agradecemos la atención y guía recibida por parte de la administración de la Escuela de Relaciones Internacionales.

Mención especial a nuestros compañeros y compañeras que cursaron este camino junto a nosotros, ya que sin duda fueron parte importante de nuestro aprendizaje.

Para finalizar, queremos expresar nuestro agradecimiento total a ASOBITICO, organización que nos abrió las puertas para implementar nuestro proyecto, y de quienes hemos recibido el apoyo necesario para la conclusión y éxito del mismo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
RESUMEN	iii
DESCRIPTORES	iv
LISTA DE ILUSTRACIONES	viii
LISTA DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA	3
<i>JUSTIFICACIÓN</i>	3
<i>PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN A ATENDER</i>	6
<i>OBJETIVOS DEL PROYECTO</i>	10
<i>DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN</i>	10
II. MARCO REFERENCIAL	27
<i>DESARROLLO SOSTENIBLE</i>	27
<i>SISTEMA DE GESTIÓN</i>	28
<i>INTE 35-01-01</i>	30
<i>BRÚJULA DE LOS ODS</i>	32
<i>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</i>	32
<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i>	34
<i>ESTUDIOS DE CASOS RELACIONADOS</i>	36
III. ANÁLISIS DE MATERIALIDAD	39
IV. IDENTIFICACIÓN Y LA PRIORIZACIÓN DE LOS ODS	54
V. MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	63
VI. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA	77
VII. CONCLUSIONES	99
VIII. RECOMENDACIONES	102
IX. ANEXOS	107
<i>ANEXO 1: 1_CRITERIOS PARA PARTES INTERESADAS</i>	108
<i>ANEXO 2: 1_HERRAMIENTA DE MATERIALIDAD</i>	110
<i>ANEXO 3: 01_ENCUESTA (MATERIALIDAD Y ODS)</i>	111

<i>ANEXO 4: 1_HERRAMIENTA DE ODS</i>	114
X. BIBLIOGRAFÍA	104

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1: La triple utilidad	28
Ilustración 2.2: Esquema general del sistema de gestión de la responsabilidad social según INTE 35-01-01.....	31
Ilustración 2.3 Cuadro de mando Integral, una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.....	35
Ilustración 3.1: Proceso del Eje de Desarrollo Profesional.....	41
Ilustración 3.2: El proceso del Eje de Becas.....	42
Ilustración 3.3: Proceso Actividades Interscholásticas.....	43
Ilustración 3.4: Proceso Eje de Seguimiento	44
Ilustración 3.5: Identificación y agrupación de partes interesadas	45
Ilustración 3.6 Priorización de partes interesadas.....	46
Ilustración 3.7: Temas materiales	50
Ilustración 3.8: Priorización de los temas materiales.....	52
Ilustración 3.9: Alineación de temas materiales con ejes de RS.....	53
Ilustración 4.1: Priorización de ODS	56
Ilustración 4.2: ODS Prioritarios	57
Ilustración 4.3: Ejes de trabajo de los ODS	61
Ilustración 6.1: Propuesta de principios rectores.....	78
Ilustración 6.2: Propuestas de propósito	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1: Distribución por área de trabajo de las ONG en Costa Rica. 2016.....	5
Tabla 1.2 : Recuento Histórico de Resultados Anuales de ASOBITICO	8
Tabla 1.3: Criterios para determinar la criticidad de las partes interesadas.....	12
Tabla 1.4: Criterios para determinar los impactos reales o potenciales	14
Tabla 1.5: Niveles de importancia para las partes interesadas.....	16
Tabla 1.6: Criterios para priorizar los ODS.	18
Tabla 1.7: Matriz de congruencia Ejes estratégicos de materialidad – Ejes de trabajo ODS	21
Tabla 1.8: Matriz de objetivos según ejes estratégicos	22
Tabla 1.9: Estructura de los objetivos:.....	22
Tabla 1.10: Matriz de metas del Sistema de Gestión Integrado.....	22
Tabla 1.11: Matriz de programas	23
Tabla 1.12: Criterios para el CMI.....	26
Tabla 2.1: Alineación de la estrategia con las cuatro perspectivas del CMI.....	34
Tabla 3.1: Impactos negativos por material fundamental.	47
Tabla 3.2: Temas materiales y sus impactos.....	50
Tabla 4.1: Metas de los ODS	57
Tabla 4.2: Indicadores ASOBITICO alineados a los ODS	59
Tabla 5.1 Alineación de los ejes de los ODS y la materialidad	64
Tabla 5.2: Ejes estratégicos del SGI	65
Tabla 5.3: Estructura de los objetivos.....	67
Tabla 5.4: Matriz de objetivos según ejes estratégicos.....	67
Tabla 5.5: Matriz del Sistema de Gestión Integrado.....	68
Tabla 5.6: Criterios operacionales	76
Tabla 6.1: Principios Rectores.	78
Tabla 6.2: Alineación de las áreas de trabajo y los ejes del SGI.	81
Tabla 6.3: Perspectiva Financiera	84
Tabla 6.4: Perspectiva de Clientes	86
Tabla 6.5: Perspectiva de Procesos Internos	91
Tabla 6.6: Perspectiva de Formación y Crecimiento	97

LISTA DE ABREVIATURAS

AED: Alianza Empresarial para el Desarrollo

ASOBITICO: Asociación de Colegios del BI de Costa Rica.

BI: Bachillerato Internacional.

BN: Bachillerato Nacional.

CMI: Cuadro de Mando Integrado

FOS: Federación de Organizaciones Sociales

GSPM: Escuela Global de Dirección de Proyectos

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

ISO: Organización Internacional de Estandarización

MEP: Ministerio de Educación Pública.

OBI: Organización del Bachillerato Internacional

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONG: Organización no Gubernamental.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

P.I: Partes Interesadas.

PDBI: Programa del Diploma del Bachillerato Internacional.

PNUD: Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

SGI: Sistema de Gestión Integrado.

SMART: Especificas (**S**pecific), Medibles (**M**easurable), Alcanzables (**A**chievable), Realistas (**R**ealistic) y Temporales (**T**ime bound).

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

USLP: Plan de Vida Sostenible de Unilever

INTRODUCCIÓN

La ejecución de este proyecto nace de la necesidad percibida de establecer métodos y procedimientos de trabajo para el quehacer de ASOBITICO. Es por esto que se toma la iniciativa de establecer un sistema de gestión, que dado el momento de ejecución –año 2018- y el impulso lanzado desde la ONU de trabajar por la consecución de la Agenda 2030, se decide vincularlo con la búsqueda de impactar de manera positiva la consecución nacional de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La problemática identificada y a la cual se pretende aportar con la ejecución de este proyecto se relaciona precisamente con la falta de Sistemas de Gestión Integrados que tomen en cuenta la materialidad de las organizaciones y la alineación que se puede dar con los ODS, en Organizaciones sin fines de lucro, con el conocimiento directo de la situación de ASOBITICO. Se comprende la materialidad como los asuntos relevantes de la empresa de los cuales se debe hacer cargo de sus impactos, los cuales puedan afectar el desarrollo normal y sostenible de la organización. (CapacitaRSE, 2013).

Del análisis hecho previamente, se establecieron tres preguntas que conducen el planteamiento de los objetivos, en relación a organizaciones sin fines de lucro y tienen relación específica con el tema de materialidad y los elementos necesarios de la misma a ser tomados en cuenta en un modelo de gestión, los elementos necesarios para que el mismo modelo se ajuste a los ODS, y cuáles elementos resultan considerables para proponer el sistema de gestión integrado que lleve a la organización a fortalecer su resiliencia frente a los cambios mundiales.

Para dar respuesta a las interrogantes anteriores, se plantearon cuatro objetivos específicos que guiarán el proyecto, respondiendo al objetivo 1 con la validación de las partes interesadas, así como los temas materiales de ASOBITICO. Del objetivo 2 se extraerá la priorización y validación de los ODS para la respectiva definición de los indicadores prioritarios a impactar por el quehacer de ASOBITICO. La propuesta de un modelo de gestión integrado que tome en cuenta los insumos de los objetivos anteriores será el producto del objetivo 3. Lo anterior se hará con la finalidad de contar con los insumos necesarios para construir la propuesta de estrategia para aumentar la resiliencia de la organización ante los cambios mundiales, lo cual responde al objetivo 4.

Para la consecución de los objetivos planteados se estableció una metodología que incluye sesiones de grupo con los colaboradores de ASOBITICO, grupos focales con los mismos, entrevistas, así como un instrumento en línea para abrir la consulta a partes interesadas externas. Con los resultados obtenidos de todos los procesos se realiza además una validación con la Junta Directiva de la organización.

El documento se estructura en seis capítulos, en los cuales se hace un recorrido por los resultados obtenidos de la implementación de las diferentes metodologías. El contenido de cada capítulo recopila la información necesaria para cada insumo, obteniendo los procesos de ASOBITICO, las partes interesadas vinculadas y su priorización, la materialidad, los ejes estratégicos derivados de la anterior, la identificación de los ODS impactados por la organización, los indicadores que se le asignan a los mismos, y el sistema de gestión que integra temas materiales y los ODS.

I. ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA JUSTIFICACIÓN

En el presente apartado se introducen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Política de Responsabilidad Social de Costa Rica, el concepto de organizaciones sin fines de lucro y su inversión social en el país, para posteriormente, hacer una presentación de ASOBITICO en cuanto a su historia e impactos en la educación costarricense. Se concluye con la justificación para crear un modelo de Sistema de Gestión Integrado enfocado en los ODS.

Los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible son nuestra visión compartida de la humanidad y un contrato social entre los líderes del mundo y la gente. Se trata de una lista de tareas para las personas y el planeta, y de un plan para el éxito. (Las Naciones Unidas, Comunicado de Prensa, 2016).

En el año 2015, luego de la revisión de los Objetivos del Milenio, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) comprendió que para ampliar el éxito alcanzado con estos se debe crear una Agenda en donde se tome también en cuenta las personas individuales y las organizaciones. Por lo tanto, en setiembre del 2015 en la Cumbre del Desarrollo Sostenible se aprobó la Agenda 2030. Una oportunidad para que los países adopten medidas para promover la prosperidad y proteger al planeta. La Agenda cuenta con 17 ODS, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente y el diseño de nuestras ciudades¹.

Los participantes de la Cumbre del Desarrollo tienen como tarea conseguir que los ODS se hagan realidad en un mundo que afronta diferentes tipos de crisis. Por lo tanto, y

¹ Costa Rica fue el primer país del mundo en suscribir un pacto nacional por el cumplimiento de los ODS.

aunque los ODS no sean vinculantes, sí se espera que los gobiernos los gestionen como propios y establezcan marcos nacionales para su cumplimiento bajo la consigna de no dejar a nadie atrás. Por lo tanto, el 22 de junio del 2017 el Gobierno de la República de Costa Rica presenta su Política Nacional de Responsabilidad Social, que es un firme compromiso del Gobierno por la construcción de un mejor país, liderando con el ejemplo y promoviendo modelos de gestión responsable basados en los compromisos internacionales, como lo son los ODS. Si bien, la política indica que “se fomentará la publicación de manera regular de informes de Responsabilidad Social por parte de grandes empresas públicas y privadas, entidades de la administración pública y grandes asociaciones de la sociedad civil...” (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017) son pocas las organizaciones que cuentan con reportes de Responsabilidad Social, y menor aún la cantidad de organizaciones sin fines de lucro que reportan de esta forma. Por lo tanto, el aporte de estas últimas tiende a ser más complicado de valorar en el cumplimiento del país.

Las organizaciones sin fines de lucro u organizaciones no gubernamentales (ONG) son entidades cuya finalidad es social, altruista, humanitaria, ambiental, artística y/o comunitaria, y no un fin económico. En el año 2016, la Federación de Organizaciones Sociales (FOS) tenía registrado en su directorio de ONG y Empresas Sociales a 752 organizaciones sin fines de lucro. En la Tabla 1.1 se puede observar la distribución de las ONG en el país. Mientras que un estudio realizado en el 2018 por La Alianza por la Educación reveló que en el año 2017 nueve organizaciones sin fines de lucro invirtieron 3 695 840 dólares en la sociedad costarricense, alrededor de 2 077 062 080 colones (Lic. D. J-P. Figueroa, comunicación personal, 1 febrero, 2018.) Dicho impacto social no debería ser ignorado en los esfuerzos que hace el país para cumplir con los ODS, ya que la disciplina de la Responsabilidad Social se basa en la responsabilidad de las organizaciones del sector público, privado e individual, independientemente de su naturaleza.

Tabla I.1:

Distribución por área de trabajo de las ONG en Costa Rica. 2016

Área	Cantidad
Pobreza y Vulnerabilidad	208
Salud y Bienestar	204
Ambiente	94
Paz y Derechos Humanos	62
Educación	52
Economía	35

Fuente: Directorio de las ONG y Empresas Sociales. (2016)

Una de las nueve iniciativas privadas que analizó la Alianza por la Educación en el 2018 es la Asociación de Colegios del BI de Costa Rica (ASOBITICO), una organización no gubernamental, sin fines de lucro, de bienestar social, reconocida por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y declarada de Interés Público mediante el Decreto Ejecutivo No 38131-JP.

A raíz de la iniciativa de la de Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) de implementar el Programa del Diploma del Bachillerato Internacional (PDBI) en un colegio público de cada uno de los países del área, se firma el decreto 32811 en el 2005 por el presidente de la República y el Ministro de Educación Pública. Por lo tanto, con el fin de apoyar en el proceso a esta iniciativa y con la meta de replicar el programa en 20 colegios públicos del país surge ASOBITICO en el 2008.

Hoy en día la asociación está conformada por 20 colegios públicos y 17 colegios privados costarricenses, los cuales son miembros de la Asamblea General de asociados. Cuenta con una Junta Directiva representada por 10 profesionales en el área de educación y desarrollo sostenible. El Director Ejecutivo, G. Arroyo (comunicación personal, 4 de junio, 2018) afirma que ASOBITICO cuenta con 4 colaboradores a tiempo completo, que se ha invertido más de 3 000 000 dólares en la educación pública costarricense, ha capacitado a más de 500 docentes nacionales y ha graduado del PDBI a más de 1,000 estudiantes de colegios públicos en los últimos diez años. Al mismo tiempo afirma que ASOBITICO se ha venido gestionando de una forma muy informal, con procesos poco desarrollados o inexistentes, y objetivos basados en ideales.

Para ASOBITICO contar con un modelo de gestión generará ventajas tanto para la asociación como para sus beneficiarios, en la primera instancia se pueden optimizar los procesos, lo cual mejora la organización interna y por lo tanto provee flexibilidad ante los cambios, en la segunda instancia se pueden ofrecer productos y servicios mejor elaborados. Sin embargo, la falta de un sistema de gestión en ASOBITICO es una desventaja competitiva que también limita a la asociación a escalar y replicar su impacto, y evidenciar las medidas adoptadas para el cumplimiento de los ODS.

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN A ATENDER

En el presente apartado se introducirá las problemáticas que tienen las organizaciones sin fines de lucro al no contar con un Sistema de Gestión Integrado entre el análisis de materialidad y la alineación a los ODS. Seguidamente se analizará la situación de ASOBITICO con respecto a la problemática y se concluye con las preguntas principales de la investigación.

Los lineamientos propuestos en los ODS de la ONU marcan una serie de prioridades importantes que todo país debe asumir. Se entiende que la Agenda 2030 trata de objetivos colectivos que deben adaptarse al contexto de cada país para definir metas nacionales y apropiarse de esta agenda para que se consolide y se aplique a nivel nacional. La Agenda 2030 no puede ejecutarse sólo por parte de los gobiernos y las grandes empresas, se debe tomar también en consideración a distintas partes interesadas capaces de movilizar recursos, aportar soluciones creativas e innovadoras, cambiar los patrones de producción y el estilo de vida, promover la rendición de cuentas y dar voz a las preocupaciones de las personas vulnerables.

Solamente 9 de las 752 iniciativas privadas registradas en la Federación de Organizaciones Sociales (FOS) invirtieron en el 2017 más de 2 077 062 080 colones, sin embargo, el impacto que tienen estas organizaciones sin fines de lucro por lo general no es considerado ya que en su mayoría no mantienen un registro o un recuento de los resultados logrados.

Las organizaciones sin fines de lucro que se alineen a los ODS podrán descubrir nuevas oportunidades de crecimiento y reducir sus perfiles de riesgo mediante el

desarrollo y la entrega de soluciones para el logro de estos. Las organizaciones pueden utilizar los ODS como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar y reportar acerca de sus estrategias, metas y actividades, lo que les permitirá capitalizar una serie de beneficios, entre ellos:

1. Identificar futuras oportunidades de negocio.
2. Fortalecer las relaciones con las partes interesadas al comunicar el impacto de sus resultados en el desarrollo de los ODS.
3. Desarrollar objetivos y acciones que aporten a un compromiso global.
4. Usar un lenguaje común y un propósito compartido.

En este sentido, el alineamiento con los ODS sería un firme compromiso de las organizaciones sin fines de lucro para contribuir en la construcción de un país sustentable, que lidere con el ejemplo y promueva modelos de gestión responsable.

Al mismo tiempo, las organizaciones sin fines de lucro que implementen un sistema de gestión de Responsabilidad Social tendrán las siguientes ventajas:

1. Mejor comprensión y manejo de los procedimientos necesarios para la identificación de objetos y la determinación de los recursos para lograr los resultados deseados.
2. Mejor gestión de los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.
3. Mejor manejo de las herramientas para que la alta dirección optimice el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus acciones a largo y corto plazo.
4. Mejor comprensión de los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.
5. Crear reportes que sean fiables, accesibles y oportunos para la medición del progreso logrado en el cumplimiento de los ODS.

Por lo tanto, la alineación con los ODS y la implementación de un sistema de gestión de la Responsabilidad Social se traducirá en un mejor rendimiento del dinero invertido por las organizaciones sin fines de lucro en la sociedad costarricense y al mismo tiempo, permitirá valorar el impacto usando un lenguaje común. Es por ello por lo que este proyecto tiene como propósito establecer un modelo de Sistema de Gestión Integrado

basado en la alineación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con el análisis de Materialidad. En donde la integración les permita a las organizaciones sin fines de lucro, en este caso ASOBITICO en específico, establecer y diseñar estrategias que se alineen tanto con su materialidad como con los ODS, y de esta forma aprovechar y desarrollar el potencial existente dentro de la misma.

Como se puede observar en la Tabla 1.2 ASOBITICO ha obtenido resultados muy positivos en los últimos 10 años. Gracias al impacto de este programa nacional de educación y sus logros en la educación pública secundaria la asociación ha sido tomado en consideración en el informe del Estado de la Educación 2017, como uno de los únicos puntos positivos de ese año.

Tabla I.2 :

Recuento Histórico de Resultados Anuales de ASOBITICO

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Colegios autorizados	2	2	2	3	4	7	8	10	16	18
# de docentes matriculados en talleres	43	67	85	167	S.I. ²	557	323	439	422	756
Cantidad de talleres	10	9	10	9	S.I. ³	18	20	18	21	24
# estudiantes que presentaron exámenes	0	41	43	43	55	84	188	185	196	246
Diplomas Internacionales otorgados	0	37	38	32	42	43	115	118	135	168

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el Director Ejecutivo, G. Arroyo. (Comunicación personal, 20 de enero 2018.)

Sin embargo, hasta el momento los objetivos de la asociación están basados en sus metas iniciales, acordadas hacer 10 años y no cuenta con procesos formales desarrollados o claros. Este modelo de liderazgo, si bien ha funcionado hasta el momento, no garantiza la continuidad de la gestión de la asociación y es un gran riesgo en caso de que el personal con el conocimiento histórico se separe de la misma. El futuro de ASOBITICO se vislumbra vulnerable al no tener claros los procedimientos necesarios para la

² S.I: Sin información.

³ S.I: Sin información.

identificación de objetivos y la determinación de los recursos para lograr los resultados deseados, al no tener un plan de contingencia en caso de consecuencias previstas o imprevistas en la provisión de los servicios, y al no contar con herramientas para optimizar el uso de los recursos. Al mismo tiempo, al no estar alineada a los ODS se dificulta la identificación de futuras oportunidades de negocio, el fortalecimiento de las relaciones con sus partes interesadas, y el desarrollo de objetivos que aporten al compromiso global.

La implementación eficiente de un Sistema de Gestión Integrado logrará un equilibrio entre estas demandas y las convertirá en ventajas competitivas, permitiéndole a la organización aprovechar y desarrollar el potencial existente dentro de la misma. Al mismo tiempo, ASOBITICO no es el único socio del Ministerio de Educación Pública (MEP), y por lo tanto esta investigación podría ser utilizada por el MEP como criterio técnico para respaldar a las otras organizaciones sin fines de lucro que los apoyan a cumplir las metas del Ministerio.

Esta investigación se vincula directamente con el ODS 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, al aportar a las siguientes metas

- 16.6 “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”
- 16.7 “Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”

Por lo tanto, en esta investigación se ha optado por responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los elementos de la Materialidad que debería tener un modelo de gestión de una organización sin fines de lucro?
2. ¿Cuáles elementos debería tener un modelo de gestión de una organización sin fines de lucro para que se ajuste a los ODS?
3. ¿Cuáles elementos debería considerar una organización sin fines de lucro para proponer un sistema de gestión integrado que le permita desarrollar una estrategia para ser más resilientes a los cambios mundiales?

OBJETIVOS DEL PROYECTO

A continuación, se indican tanto el objetivo general, como los objetivos específicos que se plantean para el desarrollo del proyecto de graduación, los cuales indican el propósito y la intención de su elaboración.

OBJETIVO GENERAL

Establecer un modelo de Sistema de Gestión Integrado basado en la alineación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con el análisis de Materialidad, mediante la implementación de la INTE 35 y la Brújula de los ODS, para proponer un sistema eficiente que le permita a la organización aprovechar y desarrollar el potencial existente dentro de la misma.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el análisis de materialidad mediante la validación de las partes interesadas para definir los temas materiales de ASOBITICO.
2. Priorizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible por medio del análisis de la Brújula de los ODS y la validación con partes interesadas para definir los indicadores prioritarios impactados por las acciones de ASOBITICO.
3. Proponer un modelo de gestión integrado, utilizando los indicadores de la INTE 35, junto con la materialidad y la priorización de los ODS para el desarrollo de la estrategia de ASOBITICO.
4. Proponer una estrategia a seguir por la organización recopilando la información obtenida en los objetivos anteriores con el objetivo de que la organización pueda ser más resiliente a los cambios mundiales.

DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación. Se expone la perspectiva metodológica que se ha adoptado, la estrategia de indagación y el diseño metodológico de las diferentes fases de la investigación desarrolladas.

LA PERSPECTIVA METODOLÓGICA Y CONSIDERACIONES GENERALES

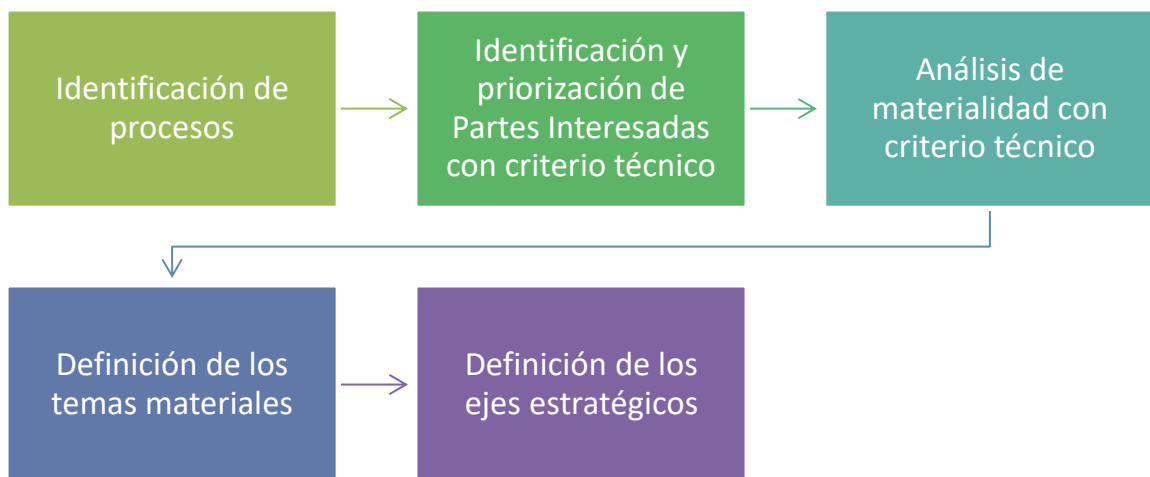
De acuerdo con las características de la investigación, se presenta un conjunto de tendencias de orientación cualitativa, por el abordaje de datos no cuantificables, basados en la observación. Al mismo tiempo, presenta tendencias de una investigación aplicada ya que se busca crear un mecanismo que permita lograr los objetivos de ASOBITICO. Se trata de un estudio de comprensión ya que se analiza información inclusiva de la asociación y de los sistemas de gestión.

LA ESTRATEGIA DE INDAGACIÓN

La investigación se dividió en cuatro etapas de acuerdo con los objetivos específicos. En la primera etapa se realizaron los estudios necesarios para crear el análisis de materialidad, en la segunda etapa se desarrollaron los estudios necesarios para priorizar los indicadores de los ODS. Para la tercera etapa se llevaron a cabo los estudios necesarios para establecer el sistema de gestión integrado, y para finalizar, en la cuarta etapa, tomando los insumos de los tres objetivos anteriores se estableció la estrategia del sistema de gestión integrado.

EL DISEÑO

Para definir el análisis de materialidad se llevaron a cabo las siguientes cinco actividades:



Una vez que se contó con los insumos necesarios de cada actividad, se procedió a la validación de cada uno de los pasos con la Junta Directiva, la dirección ejecutiva, los colaboradores y con una consulta pública a las partes interesadas prioritarias.

Para la identificación de los procesos, primero se hizo un análisis con conocimiento técnico de los servicios que presta la entidad y luego se identificaron cada uno de los pasos desde la gestación hasta la entrega de estos. Ambas metodologías se hicieron en primera instancia con conocimiento técnico de la gestión de la entidad, y luego se validaron tanto con la Dirección Ejecutiva como con los colaboradores a cargo de cada proceso. El proceso de validación se dio por medio de talleres sencillos de construcción con los tres colaboradores de ASOBITICO y el comité de desarrollo asignado por la Junta Directiva, quienes tienen procesos asignados y conocen de primera mano los pasos que se siguen para la oferta de servicios establecida. Al finalizar el taller, se unificó la información del ejercicio con la propuesta basada en el conocimiento técnico. Al tener determinados y validados los procesos de la organización, se inició la identificación y priorización de partes interesadas.

En una primera instancia, se analizaron con conocimiento técnico cada paso dentro de los procesos para de esta forma listar las personas tanto físicas como jurídicas que tienen relación directa con cada uno de los eslabones. Cuando se tuvieron las partes interesadas identificadas se agruparon de acuerdo con el origen y naturaleza de cada parte interesada.

Basado en la identificación de las agrupaciones, se procedió a realizar un sencillo taller de construcción y priorización con los tres colaboradores de ASOBITICO y el comité de Desarrollo. En primera instancia los colaboradores validaron las personas físicas y jurídicas con relación directa a cada uno de los eslabones y sus agrupaciones. En segunda instancia se utilizaron los criterios definidos por el “Manual de metodología de intervención para la implementación de buenas prácticas de RSE en Pymes” para priorizar de acuerdo con la criticidad y la relevancia a las partes interesadas. En el ANEXO 1: 1_CRITERIOS PARA PARTES INTERESADAS, se pueden observar las definiciones de los criterios.

Para determinar la criticidad de un grupo de interés, se utilizaron las variables de la Tabla 1.3 con escalas de 1 a 4, donde 1 representa lo menos crítico y 4 lo más crítico, con las siguientes variables:

Tabla I.3:

Criterios para determinar la criticidad de las partes interesadas

Variable	Definición
Masividad	Se refiere al tamaño proporcional de la P.I individual en comparación a la P.I grupal.
Efecto negativo de la organización sobre ellos	Se refiere a las posibles y/o reales consecuencias que tienen las operaciones de la organización sobre la Parte Interesada.
Diálogo y vinculación con la organización	Se refiere a la existencia de algún tipo de diálogo con la organización o si ya se han llevado a cabo algunas actividades conjuntas.
Capacidad de afectar las operaciones de la organización	Se refiere al potencial riesgo de que la Parte Interesada pueda interrumpir o paralizar las operaciones de la organización, en su afán de establecer sus prioridades en la operación normal de ella, ya sea con acciones de lobby con autoridades o por medio de acciones legales.
Importancia para la organización:	Se refiere a la importancia que se le da dentro de la organización a la relación con la parte interesada. Se basa en criterios de tipo estratégico

Fuente: elaboración propia, con base en el Manual de metodología de intervención para la implementación de buenas prácticas de RSE en Pymes.

Una vez completado el análisis de criticidad, se sumaron los criterios de cada una de las partes interesadas obteniendo un resultado sobre un valor de 20. Posteriormente para determinar la criticidad de un grupo de interés se utilizó una escala de 1 a 4, donde 1 representa lo más bajo y 4 lo más alto. La criticidad se entiende como la capacidad de afectar los resultados financieros del negocio, donde 1 significa que la parte interesada no afecta los resultados financieros y 4 representa un efecto alto en los resultados financieros. Finalmente, se ponderaron los resultados de la criticidad para obtener una puntuación entre 1 y 4, esto se logró al dividir el puntaje obtenido entre 20 y multiplicarlo por 4.

La validación de esta actividad se llevó a cabo con los 3 colaboradores de ASOBITICO y el comité de desarrollo asignado por la Junta Directiva. Para esto se desarrolló un grupo focal, en donde en conjunto se asignaron los valores para la criticidad y la relevancia de cada una de las partes interesadas.

Para la representación gráfica de los resultados se utilizó el programa Excel de Microsoft Office 365 Empresarial. En una hoja de trabajo se enlistaron en la primera columna los grupos de interés, en las columnas adyacentes se indicaron cada uno de los 5 criterios de criticidad, en las siguientes dos columnas se establecieron los valores de la sumatoria de los criterios y la ponderación de la sumatoria, respectivamente. La última

columna representa el valor de la relevancia. A los valores de la primera columna - partes interesadas- y las últimas dos columnas -criticidad y relevancia- se les aplicó la función de gráficas de dispersión para mapear en el eje X la criticidad y en el eje Y la relevancia.

Al haber determinado y priorizado los procesos de la organización, se procedió a realizar el análisis de materialidad con criterio técnico. Para la identificación de los impactos reales o potenciales de ASOBITICO se llevó a cabo una sesión de trabajo con el director ejecutivo. Se entiende como un impacto la relación en la que incurra o pueda incurrir la organización tanto con las partes interesadas como con la afectación que tenga el mismo en el desarrollo sostenible. (INTECO. P. 11)

Para dicha sesión se utilizaron las materias fundamentales establecidas en la INTE-35-01-01 para enumerar los impactos reales o potenciales de cada uno de los subprocesos identificados en los cuatro procesos generales. Al finalizar la sesión de trabajo se utilizaron los criterios en el ANEXO 2: 1_HERRAMIENTA DE MATERIALIDAD, para de esta forma priorizar los impactos desde el punto de vista de la organización.

Para la priorización de los impactos reales o potenciales de ASOBITICO, se utilizaron los siguientes tres criterios representados en la Tabla 1.4:

Tabla I.4:
Criterios para determinar los impactos reales o potenciales

Criterios			
Criterio	Descripción	Escala	
Escala	Se refiere a la dimensión de las implicaciones que tendría para la empresa un impacto negativo, de no ser atendido.	1- pequeña	El impacto es una amenaza pequeña para la empresa.
		3- mediana	El impacto es una amenaza mediana para la empresa.
		5- grande	El impacto es una gran amenaza para la empresa.
Riesgo	Se refiere al interés que le dan las partes interesadas a la ocurrencia del posible impacto	1- bajo	Impacto de poca importancia para los Grupos de Interés.
		3- medio	Impacto de mediana importancia para los Grupos de Interés.

Gestión	Evalúa si la organización ya tiene mecanismos de control para prevenir la ocurrencia de ese posible impacto negativo	5- alto	Impacto de mucha importancia para las partes interesadas
		-5 alta	Existen controles operacionales para gestionar el impacto potencial bajo responsabilidad de las áreas operativas o de negocio.
		-3 media	Existen controles operacionales para gestionar el posible impacto. Estos son mejorables
		0 baja	Existen iniciativas o programas incipientes para gestionar el posible impacto, pero aún no controles operacionales formales
		5 nula	No se gestiona el impacto.

Fuente: elaboración propia, con base en la herramienta de Priorización de Impactos de AED.

Para la validación de esta actividad se realizó una consulta pública a las partes interesadas prioritarias por medio de una encuesta en línea. Inicialmente se tenía planteado hacer una serie de grupos focales con estudiantes y docentes, sin embargo, el 15 de setiembre del 2018 el contexto nacional cambió al dar inicio una huelga indefinida liderada por los sindicatos del sector público quienes se oponían al Proyecto de Ley 20.580 (Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas). Dicha situación que involucró a los sindicatos del sector de educación imposibilitó la visita a los colegios que formaban parte del estudio para llevar a cabo los grupos focales. Es por esto por lo que se decidió hacer una combinación entre consultar a un grupo determinado y una muestra al azar.

El instrumento (encuesta en línea) se les envió a seis personas identificadas del público interno, dos representantes del gobierno, tres universidades, y cuatro personas de las organizaciones no gubernamentales. Mientras que el muestreo al azar se aplicó a los beneficiarios directos: los estudiantes y docentes. Para el universo de la muestra de los estudiantes se utilizó el número total de estudiantes matriculados ante ASOBITICO, un total de 827. Mientras que para el universo de la muestra de los docentes se utilizó un

estimados de 250 docentes impartiendo cursos de Bachillerato Internacional en los 20 colegios públicos en Costa Rica.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente ecuación:

Ecuación 1: Calculo de muestra

$$n = \frac{Z^2(PxQ)}{E^2 + \frac{(Z^2(PxQ))}{N}}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

P=probabilidad de éxito

Q= probabilidad de fracaso

E= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

En la encuesta se solicitó utilizar los criterios en el ANEXO 3: 01_ENCUESTA (MATERIALIDAD Y ODS). Para determinar la importancia para las partes interesadas se utilizó una escala de 1, 3 y 5, donde 1 es una importancia baja, 3 es una importancia media y 5 es una importancia alta. Luego de aplicar la encuesta se sumaron los resultados de cada escala y se ponderaron de acuerdo con la cantidad de respuestas conseguidas, para obtener un resultado del 0 al 5. Luego los impactos fueron priorizados de acuerdo con el resultado obtenidos utilizando los a niveles de importancia descritos en la Tabla 1.5.

Tabla I.5:

Niveles de importancia para las partes interesadas

Clave nivel de Importancia		
Del 3.1 al 5	Alto	Impactos prioritarios para el SGRS, por su escala (mediana o grande), riesgo (medio o alto) y su baja gestión.
Del 1.1 al 3	Media	Impactos medianamente gestionados o temas emergentes, que todavía requieren impulso a través del SGRS.

Del 0 al 1

Baja

Impactos de baja prioridad para efectos del SGRS, ya sea porque su gestión es muy madura o porque son de baja amenaza u oportunidad y de bajo interés de los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia basada en el taller de materialidad impartido por la AED.

Para representación gráfica de los resultados se utilizó el programa Excel de Microsoft Office 365 Empresarial. En una hoja de trabajo llamada "Impactos Negativos (Organización)", en la primera columna se enlistaron las materias fundamentales, en la segunda columna los potenciales impactos negativos, luego en las siguientes 6 columnas se pusieron los criterios de evaluación junto con sus valores numéricos, en las últimas columnas se indica la importancia para la organización. En otra hoja de trabajo llamada "Impactos Negativos (P.I)", se hizo exactamente la misma distribución. Finalmente, en una hoja de trabajo diferente, se trajeron los resultados de las hojas "Impactos Negativos (Empresa)" e "Impactos Negativos (P.I)" para utilizar la función de graficas de dispersión para mapear en el eje X la importancia para las Partes Interesadas y en el eje Y la importancia para la Organización.

Una vez priorizados los impactos se establecieron los temas materiales. Para esto se hizo una agrupación de los impactos por características similares, una vez agrupados se propusieron los nombres de los temas materiales, para luego alinearlos bajo los tres pilares de la Responsabilidad Social Empresarial: El ambiente, la sociedad y las finanzas.

Para definir los ODS impactados por ASOBITICO se llevaron a cabo las siguientes tres actividades:



Finalmente, cada uno de los pasos se validó con la Junta Directiva, la dirección ejecutiva, los colaboradores y con una consulta pública a las partes interesadas prioritarias.

Para la identificación y priorización de los ODS con criterio técnico, se hizo uso del mismo análisis con conocimiento técnico de los servicios que presta la organización, de

esta forma, tanto la identificación de impactos, como la identificación de ODS utilizan como base la misma información sobre los procesos.

Luego, se llevó a cabo un taller sencillo de construcción con el Director Ejecutivo, en donde se utilizó la metodología de la Brújula de los ODS para identificar la relación directa entre cada uno de los eslabones del proceso de servicios y los ODS. Es importante mencionar que esta identificación no implicó una evaluación detallada de cada ODS en cada etapa del proceso, sino más bien un análisis de alto nivel. Una vez identificados los Objetivos, se utilizaron los criterios del ANEXO 4: 1_HERRAMIENTA DE ODS, para priorizarlos.

Para la priorización interna de los ODS impactados por ASOBITICO, se utilizaron los de la Tabla 1.6 los cuales fueron definidos por la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED):

Tabla I.6:
Criterios para priorizar los ODS.

Pregunta	Escala	Calificación
Este ODS impacta directamente el propósito de la organización.	Mucho	9
	Medio	6
	Poco	3
Existencia de un requisito legal	Existe	3
	No existe	0
Las partes interesadas con las que el sector se relaciona han mostrado preocupación por este tema	Mucho	3
	Medio	2
	Poco	1
La falta de gestión en este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación del sector	Mucho	6
	Medio	4
	Poco	2
¿Qué tan vital es este ODS para cumplir con nuestros valores corporativos y políticas organizacionales?	Mucho	3
	Medio	2
	Poco	1
Tiene la organización la posibilidad de gestionar este ODS	Si	1
	No	0

Fuente: Elaboración propia basada en el taller de materialidad impartido por la AED.

Una vez completada la priorización interna, se sumaron los puntajes obtenidos de cada uno de los criterios y se obtuvo un resultado sobre un valor de 25. Luego, se hizo una ponderación de los resultados para obtener una puntuación entre 1 y 5, esto se logró al dividir el puntaje obtenido entre 25 y multiplicarlo por 5.

Para la validación de esta actividad se llevó una consulta pública a las partes interesadas prioritarias por medio de una encuesta en línea. Inicialmente se tenía propuesto hacer una serie de grupos focales con estudiantes y docentes, sin embargo, el 15 de setiembre del 2018 se dio inicio a huelga liderada por los sindicatos la cual imposibilitó la visita a colegios para llevar a cabo los grupos focales. Se hizo una combinación entre consultar a un grupo determinado y una muestra al azar. Se les envió la encuesta a seis personas identificadas del público interno, a dos representantes del gobierno, a tres universidades y a cuatro personas de las organizaciones no gubernamentales. Mientras que el muestreo al azar se aplicó a los beneficiarios directos; los estudiantes y docentes. Para el universo de la muestra de los estudiantes se utilizó el número total de estudiantes matriculados ante ASOBITICO, que fue 827. Mientras que para el universo de la muestra de los docentes se utilizó un estimado de 250 docentes impartiendo cursos de Bachillerato Internacional en los 20 colegios públicos en Costa Rica. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la Ecuación 1: Calculo de muestra.

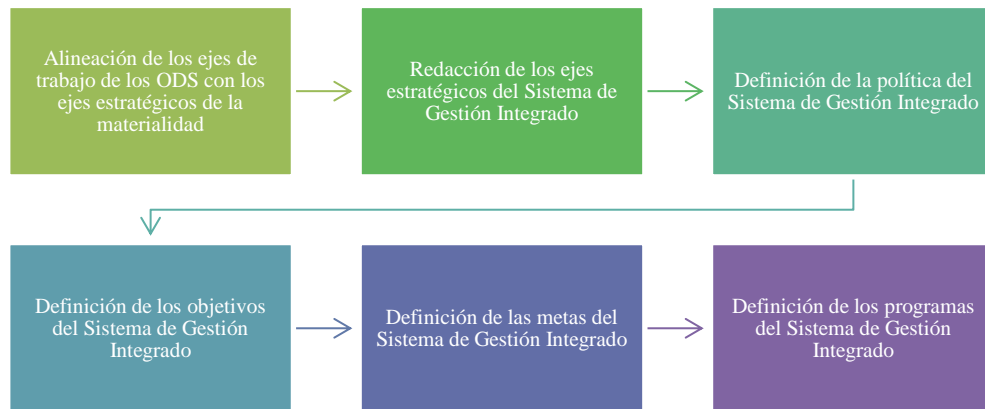
En la encuesta se les solicitó utilizar los criterios en el ANEXO 3: 01_ENCUESTA (MATERIALIDAD Y ODS). Para determinar la importancia para las partes interesadas se utilizó una escala de 1, 3 y 5, donde 1 es una importancia baja, 3 es una importancia media y 5 es una importancia alta. Luego de aplicar la encuesta se sumaron los resultados de cada escala y se ponderaron de acuerdo la cantidad de respuestas, para obtener un resultado del 0 al 5.

Para representación gráfica de los resultados se utilizó el programa Excel de Microsoft Office 365 Empresarial. En una hoja de trabajo llamada "ODS - Organización", se enlistaron en la primera columna los Objetivos de Desarrollo Sostenible, luego en las columnas adyacentes se indicaron cada uno de los 6 criterios, la siguiente columna representa el valor la sumatoria de los criterios. En otra hoja de trabajo llamada "ODS - P.I.", al igual que en la otra hoja de trabajo, se enlistaron los ODS en la primera columna, luego en las siguientes 6 columnas se pusieron los criterios de evaluación junto con sus valores numéricos, en las últimas columnas se indican la sumatoria de los criterios de evaluación, luego el total de respuestas, luego el promedio y por último la importancia para las partes interesadas.

Finalmente, en una hoja de trabajo diferente, se trajeron los resultados de las hojas “ODS - Organización” e “ODS - P.I.” para utilizar la función de graficas de dispersión para mapear en el eje X la importancia para la Organización y en el eje Y la importancia para las Partes Interesadas.

Si identificó y se redactaron indicadores de solamente los siete ODS prioritarios, para esto se revisaron las metas de los ODS prioritario y se identificaron aquellas que tienen una relación directa con la gestión de ASOBITICO. Una vez listadas las metas en las que la gestión de la organización aporta a su logro, se utilizaron los indicadores propuestos en el “Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (2017), como base para la redacción de los indicadores a utilizar por la organización para gestionar su impacto a los ODS. Finalmente, para la definición de los ejes de trabajo de los ODS se agruparon los siete Objetivos bajo tres ejes temáticos con características similares.

Para definir el modelo de gestión integrado se llevaron a cabo las siguientes seis actividades:



Una vez que se contó con los insumos necesarios de cada actividad, se procedió a la validación de cada uno de los pasos con la Junta Directiva, la dirección ejecutiva y los colaboradores.

Para realizar el proceso de alineación entre los ejes de trabajo de los ODS y los ejes estratégicos de la materialidad se creó una matriz de congruencia que arrojó las relaciones

existentes entre los ejes previamente establecidos. La Tabla 1.7 muestra la composición de la matriz.

Tabla I.7:
Matriz de congruencia Ejes estratégicos de materialidad – Ejes de trabajo ODS

Ejes de trabajo ODS	Ejes estratégicos materialidad		
	Financiero	Social	Ambiental

Fuente: Elaboración propia.

Con esta matriz se procedió a hacer cruces de congruencia, considerando la amplitud de cada uno de los ejes y las coincidencias que se desprenden entre cada uno de ellos, para con esto determinar las convergencias. Una vez que se contó con estos cruces, se validaron con los miembros del Comité Asesor de Desarrollo establecido por la Junta Directiva de ASOBITICO, quienes han dado seguimiento a todo el proceso, lo cual dio como resultado el insumo necesario para el siguiente paso del proceso.

Del análisis anterior se obtuvo la agrupación de los ejes de trabajo de los ODS con los ejes estratégicos de la materialidad, para lo cual se les asignó una categoría general que englobara la amplitud de cada agrupación. Los nombres de las categorías se establecieron y redactaron de acuerdo con los intereses de la organización y de manera que resultaran atractivos e innovadores, los cuales se designaron como los ejes estratégicos del Sistema de Gestión Integrado.

Para la definición de la política, la cual es parte esencial del Sistema de Gestión Integrado de ASOBITICO, se tomó en consideración lo establecido en la norma INTE 35-01-01, la cual establece que una Política de Responsabilidad Social debe definir y dejar claras cuáles son las intenciones globales y la orientación que plantea seguir la organización, y que esta debe estar respaldada por la alta dirección (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2012, p. 9), en el caso de ASOBITICO esta política es avalada por el Comité Asesor de Desarrollo.

Al haber determinado los ejes estratégicos del Sistema de Gestión Integrado, así como la política, se procedió a realizar la propuesta de los objetivos. Para esto se utilizó la matriz

mostrada en la Tabla 1.8, la cual se creó tomando como base la política propuesta, para de esta forma redactar un objetivo general por cada uno de los ejes estratégicos.

Tabla I.8:
Matriz de objetivos según ejes estratégicos

Política	
Eje estratégico	Objetivo
Nuestro entorno	
Nuestra comunidad	
Progreso	

Fuente: Elaboración propia.

Para la redacción de los objetivos se utilizó la metodología propuesta por la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) y la Escuela Global de Dirección de Proyectos (GSPM). La metodología propone que los objetivos deben ser redactados en dos oraciones, una respondiendo ¿Qué es lo que se va a realizar?, y la segunda, ¿Para qué se va a realizar la acción? La estructura del objetivo se puede resumir como se muestra en la Tabla 1.9. Al mismo tiempo, se tomó como referencia la taxonomía de Bloom para definir los verbos a utilizar.

Tabla I.9:
Estructura de los objetivos:

Verbo en infinitivo	¿Qué?	¿Para qué?
---------------------	-------	------------

Fuente: Elaboración propia.

Con los objetivos definidos se procedió a enlistar los impactos negativos y los indicadores de ODS, para de esta forma definir una meta para cada uno de los puntos anteriores, tal y como se puede observar en la Tabla 1.10, Esta asignación del plazo se hizo con conocimiento técnico de la capacidad de ejecución de la asociación.

Tabla I.10:
Matriz de metas del Sistema de Gestión Integrado

Eje estratégico	Objetivo	Temas Materiales / ODS	Impactos indicadores ODS	/ Metas
------------------------	-----------------	-------------------------------	---------------------------------	----------------

Fuente: Elaboración propia.

Para la redacción de las metas se utilizó la metodología SMART (por sus siglas en inglés). Dicha metodología propone que las metas deben de ser Específicas (**S**pecific), Medibles (**M**easurable), Alcanzables (**A**chievable), Realistas (**R**ealistic) y Temporales (**T**ime bound). En la propuesta de redacción de las metas no se tomó en cuenta el tema de la temporalidad ya que en la matriz se establece una columna para definir el plazo de ejecución.

Se procedió a identificar aquellas metas que tienen una ejecución a corto o mediano plazo. Basándose en estas se propusieron los programas o los indicadores operativos. Para presentar los resultados se utilizó la matriz expuesta en la Tabla 1.11. Luego se elaboraron las descripciones de los programas o los indicadores operativos propuestos.

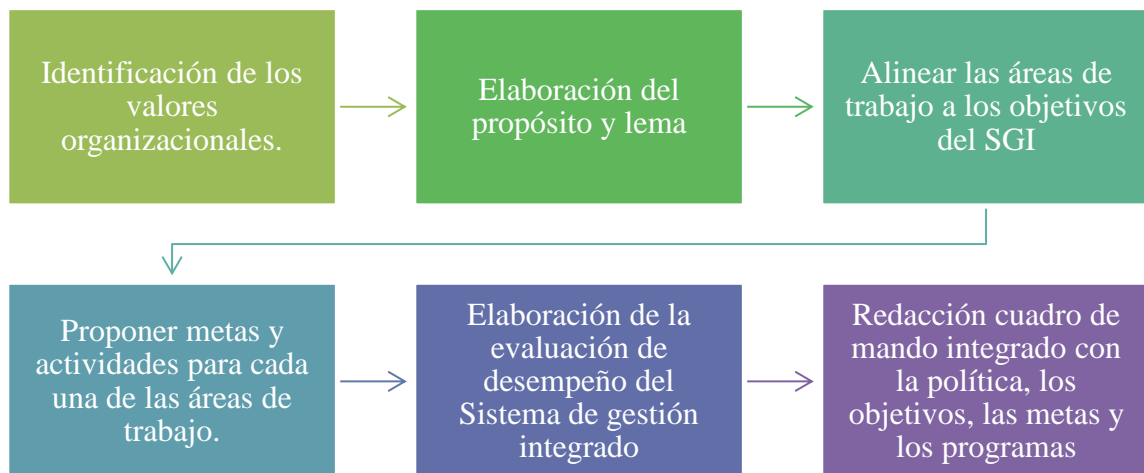
Tabla I.11:
Matriz de programas

Eje estratégico	Objetivo	Impactos / ODS	Metas	Programa o indicadores operativos
Nuestro entorno				
Nuestra comunidad				
Progreso				

Fuente: Elaboración propia

El último objetivo planteó el desarrollo de una propuesta de estrategia a seguir por ASOBITICO para la implementación del Sistema de Gestión Integrado de Responsabilidad Social que le permita a la organización ser más resiliente a los cambios de contexto tanto nacional como a nivel mundial.

Habiendo seguido el camino del análisis de materialidad, la identificación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los indicadores en los que se va a enfocar ASOBITICO, y con el establecimiento de un modelo de gestión integrado, se procedió a idear una manera de ponerlo en práctica y para definir la propuesta de la estrategia se llevaron a cabo las siguientes seis actividades:



Como en los objetivos anteriores, una vez que se contó con la propuesta la misma fue revisada para su validación por la Junta Directiva, la dirección ejecutiva, y los colaboradores.

Para la identificación de los valores organizacionales se llevó a cabo un taller sencillo de construcción con los colaboradores de ASOBITICO y la dirección ejecutiva. En primera instancia, cada colaborador escribió en "Post-its" separados los valores que consideraron son los que deben de regir el día a día de la asociación. Luego se pusieron los valores en una pizarra y se agruparon por afinidad o por repetición, para de esta forma acortar la lista. Luego los "Post-its" que quedaron sin agrupación fueron sometidos a una prueba de relevancia entre los colaboradores, en donde debía de haber consenso para mantener dicho valor, se descartaron los valores en que no hubo consenso.

Seguidamente, al tener determinados y validados los valores se inició con la elaboración de las propuestas del propósito y el lema. En una primera instancia se consultó el propósito y lema de la Organización del Bachillerato Internacional, luego se hizo una lluvia de ideas con los colaboradores respondiendo a la pregunta "¿Qué pretende cumplir la organización en su entorno o comunidad?" y se anotaron todas las propuestas en una

pizarra. Luego se agruparon por afinidad y finalmente se modificó una propuesta hasta llegar a un consenso en el grupo.

Al haber determinado los valores, el propósito y el lema, se procedió a la alineación de las áreas de trabajo con los ejes estratégicos del SGI. Para esto se llevó a cabo un taller con los colaboradores y la dirección ejecutiva en donde se analizaron las metas previamente definidas para el SGI y fueron asignadas a las áreas de trabajo respectivas.

Debido a la información propuesta por esta investigación, el equipo de trabajo tuvo que proponer una reestructuración de las labores y por ende de las áreas de trabajo. Una vez estuvieron las metas asignadas a su área respectiva, se buscaron los ejes estratégicos del SGI correspondientes a las metas y se asignaron a las áreas de trabajo.

Con la alineación definida se procedió a la redacción de actividades para cada una de las áreas de trabajo. En el mismo taller antes mencionado, se presentó el cuadro elaborado y cada uno de los colaboradores dio su aporte sobre las actividades que se deberían de llevar a cabo para cada una de las metas. En este ejercicio los colaboradores también aportaron metas complementarias a las anteriormente definidas y se tomaron en consideración. La propuesta de los colaboradores se basó en el supuesto de que la ejecución debe de ocurrir en un año plazo.

Con los insumos anteriores y teniendo establecidos los temas materiales y los ODS que se van a gestionar, los programas y controles operacionales propuestos para dar respuesta a los temas materiales y los ODS, las metas que se proponen alcanzar los mismos, así como los indicadores de medición se tomó como base la Norma INTE 35-01-01:2012 para establecer los mecanismos de evaluación del Sistema de gestión. La norma indica que la organización debe determinar:

- a) Lo que requiere seguimiento y medición;
- b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, cuando sea aplicable, para asegurar la validez de los resultados.
- c) Cuando deben ser llevados a cabo el seguimiento y la medición.
- d) Cuando deben ser analizados y evaluados los resultados de seguimiento y medición (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2012, p. 19)

Con base en lo anterior, los insumos de las actividades llevadas a cabo durante la ejecución del proyecto, y del conocimiento de recursos tanto técnicos como financieros y

humanos con los que cuenta ASOBITICO, se estableció lo que debe ser evaluado en términos de la Responsabilidad Social y el Sistema de Gestión Integrado.

Finalmente, se elaboró el Cuadro de mando Integral (CMI), para el cual se hizo uso de la información obtenida de las actividades anteriores. En primera instancia se enumeraron las metas, junto con sus indicadores, los programas o controles operaciones y los temas materiales o los ODS impactados. Al tener dicha información se catalogó cada una de las metas de acuerdo con las cuatro perspectivas del CMI: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Las metas se catalogaron de acuerdo con criterios de la Tabla 1.12.

Tabla I.12:
Criterios para el CMI

Perspectiva del CMI	Criterio
Finanzas	¿Cómo se reporta el éxito financiero ante la asamblea?
Clientes	¿Qué deberíamos de hacer con nuestros clientes para alcanzar nuestro propósito?
Procesos internos	¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y otras partes interesadas?
Formación y crecimiento	¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?

Fuente: elaboración propia, con base en Kaplan & Norton (2004)

Se hizo una comparación entre las metas propuestas con los criterios previamente establecidos, para definir a cuál de las perspectivas del CMI pertenecen, basado en esto se hizo una herramienta en Excel en donde se citó en una pestaña diferente cada una de las perspectivas con sus respectivas metas.

Para la validación de los productos del cuarto objetivo se llevaron a cabo grupos focales que contaron con la participación de miembros de la Junta Directiva.

II. MARCO REFERENCIAL

En el presente apartado se introducirán la definición del desarrollo sostenible, la cual es base para la gestión responsable de las organizaciones sin fines de lucro. Luego se explicarán los sistemas de gestión, ya que estos son el mapa que se debe seguir para cumplir con los objetivos de la organización. Luego se hará referencias a la INTE 35-01-01 y la Brújula de los ODS, dichas herramientas crearan la línea base de trabajo para la organización. Luego se presentará el Cuadro de Mando Integral como la herramienta para darle el seguimiento al sistema de gestión. Finalmente se va a ejemplificar los beneficios de contar con un modelo de Sistema de Gestión Integrado.

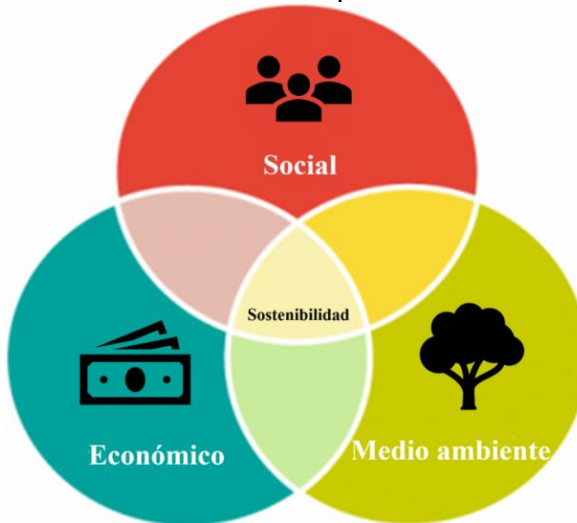
DESARROLLO SOSTENIBLE

La visión convencional defiende que una empresa es exclusivamente para obtener ganancias, como dijo Friedman (1970) la responsabilidad social de los negocios es aumentar las ganancias económicas. Sin embargo, una organización no puede separarse por completo de la realidad en la que se encuentra, ya que si su entorno está debilitado o enfermo esto se verá reflejado en la misma organización. El éxito o fracaso tanto de la sociedad como de la organización se encuentran entrelazados. Es por esto que existen entes internacionales que buscan el balance entre en las ganancias de las organizaciones y el bienestar de la sociedad, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Actualmente existen múltiples interpretaciones del concepto de desarrollo sostenible las cuales coinciden en que, para lograrlo, las medidas a considerar deberán ser económicamente viables, respetar el medio ambiente y ser socialmente equitativas. Este concepto de sostenibilidad se conoce como la triple utilidad y se representa gráficamente

en la Ilustración 2.1 mediante tres círculos superpuestos, cuya área central representa el desarrollo sostenible.

Ilustración II.1: La triple utilidad



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en contexto actual, una organización no puede considerar únicamente la visión convencional de aumentar las ganancias económicas para desarrollar su estrategia, sino que también debe integrar las dimensiones sociales y ambientales. Al mismo tiempo, la organización no puede desvincularse de la realidad nacional, regional o mundial en la que se encuentra, consecuentemente, esta debe tomar en consideración también los lineamientos acordados a nivel mundial, como son los ODS.

SISTEMA DE GESTIÓN

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que logran un objetivo específico común. Para analizar a la organización como un sistema se debe de tomar en cuenta que esta es un conjunto de grupos o individuos que interactúan entre sí con el fin de lograr sus objetivos. (Castillo & Martínez 2006; página).

Un sistema de gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos, procedimientos, instrucciones, formatos y demás, mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. Por lo tanto, un sistema de gestión es un mapa o una guía que detalla cómo se debe de gestionar el día a día de la organización. Estos definen cuál es la estructura organizativa, cuáles son los procesos y los procedimientos clave del

negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. Por consiguiente, los sistemas de gestión se basan en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito de la administración. (Heras, Bernardo, y Casadesús, 2007)

Las organizaciones necesitan gestionar sus recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución del logro de los objetivos o de alcanzar buenos resultados; lo que genera la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan adaptar su sistema de gestión; con esta finalidad las organizaciones utilizan modelos o normas de referencia que les permitan dirigir y controlar las organizaciones.

Existen en el panorama internacional diversos modelos de gestión que proponen la construcción de normas internas de la organización, de carácter autónomo, fundamentadas en la discusión colectiva de las mejores prácticas conocidas y aplicadas por los propios integrantes de la organización. Estos se orientan principalmente a establecer un proceso permanente de comunicación interna dialógica propositiva; y cada vez le dan mayor fuerza a la comunicación externa con lo que se ha denominado genéricamente partes interesadas. (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p. 16).

La necesidad de disponer de un sistema de gestión que permita guiar a la organización en el logro de su estrategia ha obligado a desarrollar diversos modelos y teorías al respecto. Para este proyecto de graduación se han revisado diversos modelos de gestión, para presentar un modelo alternativo, resultante de la adaptación de modelos existentes, para la gestión de organizaciones sin fines de lucro en su afán de cumplir con sus objetivos organizacionales. Se tiene presente que se está bajo el contexto de una visión sistemática, en donde tanto la formulación como la implementación de la estrategia deben seguir una línea coherente en su desarrollo, para que ésta constituya el corazón de la gestión organizacional.

INTE 35-01-01

Forbes, R (2014) indica que la INTE 35-01-01 es un estándar costarricense que se crea como respuesta a la necesidad de certificar los esfuerzos en responsabilidad social, luego de que en el año 2010 la Organización Internacional de Estandarización (ISO) emitiera la Guía ISO 26000, estándar no certificable, que llega a consensuar el concepto, las materias y los asuntos que componen la responsabilidad social.

La Norma INTE 35-01-01 no busca reemplazar a la ISO 26000, si no que utiliza el mismo concepto de responsabilidad social y lo integra a un sistema de gestión para así permitir la planificación, ejecución, seguimiento y mejora continua de la responsabilidad social, similar a como lo hace la ISO 9001.

La INTE 35-01-01 se compone de los siguientes diez apartados:

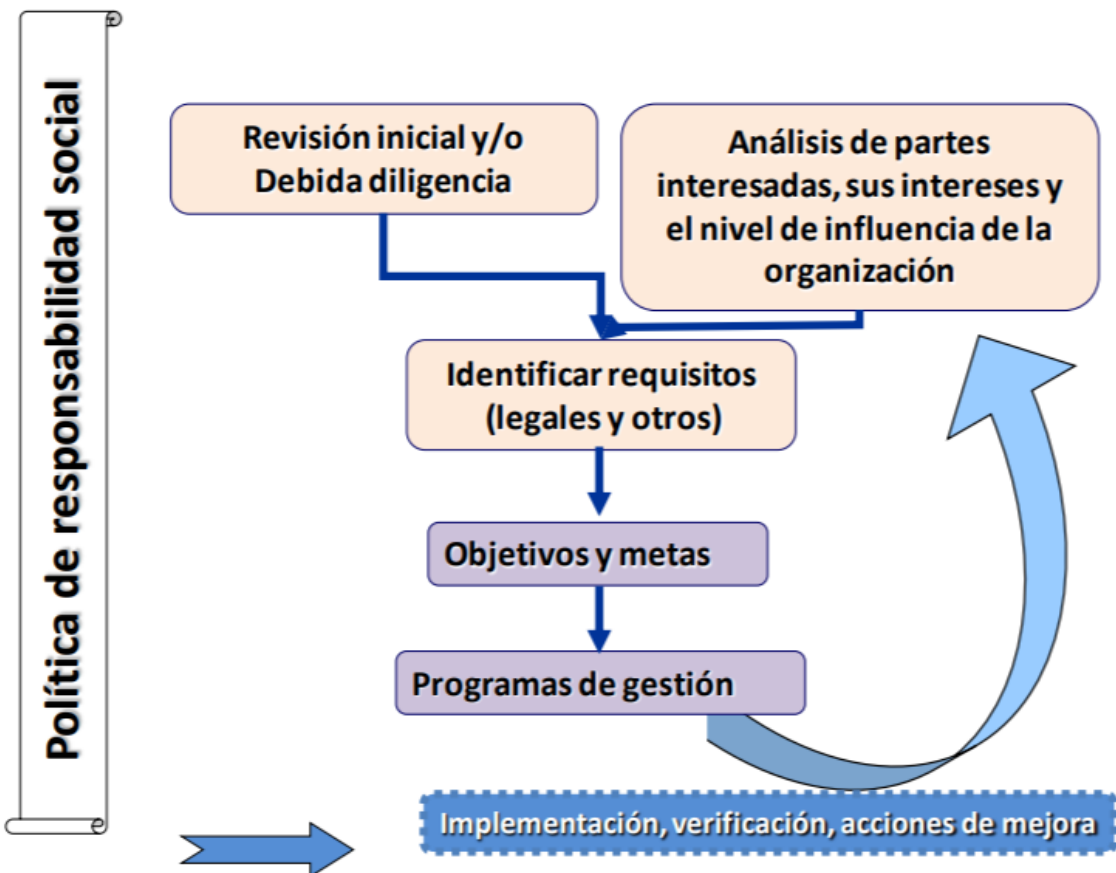
1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas de referencia
3. Términos y definiciones
4. Valores de la responsabilidad social
5. Contexto de la organización
6. Responsabilidad de la dirección
7. Planificación
8. Implementación y operación
9. Evaluación del desempeño
10. Correspondencia

Con el fin de planificar el sistema de gestión, la norma requiere los siguientes requisitos:

- Identificar y priorizar las partes interesadas y sus intereses, así como los requisitos legales aplicables.
- Llevar a cabo debida diligencia, evaluando y determinando la pertinencia de cada asunto de la responsabilidad social y asegurando que todas las materias del concepto sean evaluadas.
- Determinar los impactos de la organización en materia de responsabilidad social y su significado, en base a la evaluación de materias y asuntos.

- Basados en lo anterior, establecer los objetivos, metas y programas que el sistema de gestión de la responsabilidad social busca impulsar (ver Ilustración 2.2).

Ilustración II.2: Esquema general del sistema de gestión de la responsabilidad social según INTE 35-01-01.



Fuente: (Forbes 2014; 2)

Como se observa, una vez establecido el compromiso de la política, los análisis de aspectos, impactos, requisitos e intereses en responsabilidad social determinan los objetivos, metas y programas que alimentan la implementación, verificación y mejora del sistema.

BRÚJULA DE LOS ODS

De acuerdo con la Guía de la Brújula de los ODS, su objetivo es el de apoyar a las organizaciones para que puedan alinear sus estrategias y medir y gestionar su contribución a los ODS. La Guía presenta cinco pasos que ayudan a las organizaciones a maximizar su contribución a los ODS y estos pasos se pueden aplicar para ajustar o alinear su rumbo para garantizar que la sostenibilidad sea un resultado de la principal estrategia del negocio.

Los cinco pasos de la Brújula de los ODS se basan en el reconocimiento de la responsabilidad de todas las organizaciones en: cumplir con toda la legislación pertinente, respetar los estándares internacionales mínimos y abordar como prioridad todos los impactos negativos sobre los derechos humanos.

La Brújula de los ODS se desarrolló con un enfoque en las grandes organizaciones multinacionales, sin embargo, también anima a las pequeñas y medianas organización, así como a otras organizaciones, a utilizarla como una fuente de inspiración y adaptarla según sea necesario.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La norma española UNE 66177, define un sistema integrado de gestión como un conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.” (AENOR, 2005, p. 6). Un Sistema de Gestión Integrada, posibilita y simplifica la implantación de un sistema único de gestión eficaz adecuado para la empresa, en especial para las organizaciones que ya hacen uno de uno o más sistemas de gestión.

La integración de los sistemas de gestión es la iniciativa de una organización visionaria que busca cómo hacer un mejor uso de sus recursos procurando al mismo tiempo una excelencia operacional. Integrar los sistemas de gestión solamente para responder a las necesidades externas, legales o a los requerimientos de las partes interesadas no tiene un mayor impacto en la generación de un verdadero compromiso para consolidar una cultura de calidad, responsabilidad social y compromiso global. Dicha integración no es obligatoria para ninguna organización, sino una oportunidad de

explotar las ventajas que esta podría aportar, para aprovechar las sinergias en términos de recursos y competencias, como lo sugieren las mismas normas.

VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN:

La integración de los sistemas de gestión de calidad, responsabilidad social y compromiso global, aportan múltiples beneficios a las organizaciones, ya que es fácilmente observable que existe una correspondencia entre varios requisitos de las normas correspondientes. Al mismo tiempo, al crear un sistema integrado se potencializan los beneficios individuales de cada uno, y se logra una disminución de costos de implementación y seguimiento, por medio de una mejor distribución de los recursos humano, económico y temporal.

Otra ventaja de la integración se evidencia en la combinación de documentación similar que da cumplimiento a diversos requisitos de las normas, en este caso el factor tiempo juega un papel importante ya que las actividades de autoevaluación, como lo son las auditorías internas, se realizan de manera simultánea y coordinada. Al mismo tiempo, los beneficios también se ven reflejados en la articulación con el recurso humano de la organización, ya que al disminuir la cantidad de información que se debe recolectar se cuenta con más tiempo para la labor del día a día.

Finalmente, el proyecto ISOTools también indica ejemplos de otros posibles beneficios que puede aportar la integración de los sistemas de gestión:

- Simplificar y reducir los sistemas
- Incrementar la participación del personal
- Aumentar la participación de los clientes y proveedores
- Disminuir los costos

MODELO PROPUESTO PARA LA INTEGRACIÓN

Cada organización tiene la libertad de implementar el modelo de integración que responda a sus necesidades específicas y puede incluso estar en capacidad de diseñar su metodología si así lo desea. También es factible, por comodidad, adaptar propuestas que hagan otras organizaciones o entidades con el objetivo de integrar los sistemas de gestión de calidad, responsabilidad social y compromiso global.

Fraguela et al (2011) indica que sin importar el Modelo de Gestión Integral que se adopte, siempre se deben contemplar los siguientes capítulos: Planificación, Organización, Documentación del Sistema de Gestión Integrada, Formación y Cualificación, Documentación del Sistema de Gestión y su Control, Implementación, Evaluación y Control del Sistema Integrado, Mejora del Sistema y Comunicación.

Si bien todavía no hay una guía para integrar la INTE 35 y los ODS, la entidad de normalización Británica (BSI por sus siglas en Ingles) publicó en el 2012 la guía PAS 99:2012: “Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración”, la cual se puede utilizar como base para el Modelo de Gestión Integral de las normas antes mencionadas.

La guía especifica los requisitos comunes del sistema de gestión como marco de integración. Recoge los requerimientos que son transversales a todos los sistemas, como las actividades relacionadas con la revisión por la dirección, documentación, auditorías internas, establecimiento de objetivos y políticas, entre otros.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se ha considerado el Cuadro de mando Integral (CMI) el cual complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el rendimiento de tres perspectivas adicionales: los clientes, los procesos y el crecimiento. Lo que se puede observar gráficamente en la Tabla 2.1. Lo cual les permite a las organizaciones realizar un seguimiento de los resultados financieros al mismo tiempo que monitorean el proceso de desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles necesarios para el crecimiento en el futuro.

Tabla II.1:

Alineación de la estrategia con las cuatro perspectivas del CMI

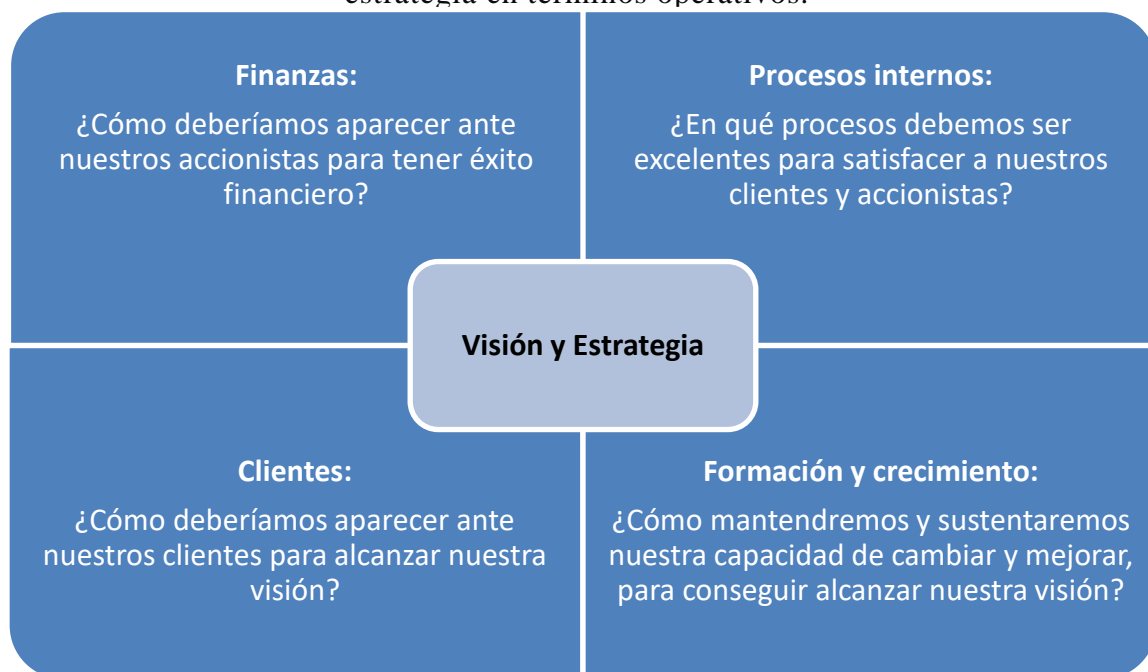
Análisis Estratégico				
Objetivos estratégicos				
Perspectiva				
Financiera	Clientes	Procesos	Formación y crecimiento	
Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos	

Medición de desempeño	de	Medición de desempeño	de	Medición de desempeño	de	Medición de desempeño	de
Metas		Metas		Metas		Metas	

Fuente: elaboración propia, con base en Kaplan & Norton (2004)

Debido a la integración de las 4 perspectivas el CMI se ha convertido en un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo, utilizando el enfoque de medición para: 1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, 2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, 3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, 4. Aumentar la realimentación y formación estratégica. De esta forma el CMI permite apoyar en la traducción de la visión y estrategia de la organización, en indicadores de actuación tangibles. A diferencia de los sistemas tradicionales de gestión en que se busca seguir lo preestablecido, aquí se fomenta la comunicación, información y formación que permita ir hacia el logro de los objetivos de la organización. Ver Ilustración 2.3

Ilustración II.3 Cuadro de mando Integral, una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: elaboración propia, con base en Kaplan & Norton (2004)

Como ya se indicó anteriormente, el CMI presenta 4 perspectivas las cuales al alinearse sustentan un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, y a pesar de las críticas presentadas, éste se ha abierto camino en las organizaciones como una herramienta de gestión estratégica. Esto ha sucedido mayoritariamente en el sector lucrativo, sin embargo, en las organizaciones sin fines de lucro el desarrollo del CMI no ha logrado el mismo nivel de madurez.

ESTUDIOS DE CASOS RELACIONADOS

La implementación de sistemas integrados de gestión es una vertiente de la época moderna que está apenas tomando fuerza y para que una empresa decida incursionar en la creación de un sistema de gestión lo hace pensando en su competitividad, proyección comercial o las demandas del mercado. Hoy en día existen muchas investigaciones sobre el impacto y mejoramiento que se desarrolla en empresas que adoptan sistemas de gestión, sin embargo, no existen estudios sobre el impacto de los mismos sistemas enfocados en organizaciones sin fines de lucro. Por lo tanto, se han tomado en consideración investigaciones o artículos relacionados a empresas para analizar el impacto potencial en las organizaciones sin fines de lucro.

“Cómo mejorar su desempeño empresarial con las normas” (s.f.) indica el grado del desempeño de las 65 000 compañías que cuentan con un sistema de gestión de la calidad a nivel mundial. En los resultados se puede observar que un 75% de las compañías afirman que; mejoraron sus niveles de satisfacción, la fidelidad de los clientes, el mismo porcentaje de compañías aumentaron su desempeño operativo. Mientras que un 71% consiguieron nuevos clientes y mantuvieron su base actual de clientes, finalmente un 55% consiguió una reducción de sus costos.

De acuerdo con estos resultados se puede correlacionar la implementación del ISO 9001 con una mejora considerable en el desempeño operativo, la reducción de costos y la relación con clientes. Aspectos que también se deben gestionar en las organizaciones sin fines de lucro.

Por otro lado, Paul Polman Director General de UNILEVER en el artículo “Why sustainable development makes good business sense” (s.f.), exterioriza que es imposible mantener un negocio fuerte y funcional en un mundo en donde la desigualdad, la pobreza

y el cambio climático van en aumento. Los negocios deben considerar los ODS como los motores para las estrategias, innovaciones e inversiones, el hacer esto les dará ventaja sobre los competidores. Pone como ejemplo el caso de UNILEVER, con el Plan de Vida Sostenible de Unilever (USLP por sus siglas en inglés) el cual ha demostrado que no existe una desvinculación entre rentabilidad y sostenibilidad. Esto se puede observar en las marcas de USLP, las cuales están creciendo un 30% más rápido que el resto de la compañía. Al mismo tiempo genera estabilidad en la compañía entre sus inversionistas, ya que desde la inclusión de las marcas USLP el 70% de los inversionistas se han mantenido con ellos, esto en un período en donde la lealtad de los inversionistas es cada vez menor.

Los temas de marcas e inversionistas pueden no ser asociados directamente con las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, estas organizaciones, al igual que Unilever, deben de velar por su estabilidad financiera. Si una empresa logra crear un producto innovador basado en los ODS, nada detiene a una organización sin fines de lucro que intente hacer lo mismo. Al mismo tiempo, alinearse con los ODS podría significar una mayor lealtad de parte de los donantes, de la misma forma que resultó para Unilever con sus inversionistas.

En el 2017 el BAC Credomatic en Costa Rica optó por crear un Sistema de Gestión Integrada (SGI) para darle seguimiento a sus diversos sistemas, entre ellos la INTE 35 y la ISO 9001. A. Segura (comunicación personal, 21 julio, 2018) confirma que el BAC Credomatic ha identificado ventajas internas y ventajas externas después de haber implementado un SGI. A nivel interno se evidencia una mayor satisfacción de los colaboradores, una mejora en la comunicación interna y un ahorro en recursos. A nivel externo se evidencia una mejora en la imagen y reputación de la empresa, y una mejora en la comunicación con los públicos de interés externos. Por lo tanto, un SGI, posibilita y simplifica la implantación en un único sistema de gestión, con mayor participación de los trabajadores, alcanzando mayores logros en los objetivos propuestos, aumentando la competitividad de la empresa, mejorando la confianza de los clientes y, en consecuencia, mejorando la imagen y el éxito empresarial.

De manera general, se observa una mejoría en el desempeño de las organizaciones, en las investigaciones y en la documentación que actualmente hacen referencia al uso de sistemas de gestión y la integración de estos.

III. ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Este capítulo desarrolla los resultados obtenidos a partir de la ejecución del Análisis de materialidad para ASOBITICO. Se muestran las actividades que se llevaron a cabo para alcanzar los resultados. El análisis inició con la identificación de los procesos que lleva a cabo ASOBITICO para cumplir sus objetivos. Una vez que se contó con los procesos se procedió a identificar las partes interesadas, inicialmente se hizo por proceso para luego hacer una priorización general para la organización. Para el análisis y definición de los temas materiales se comparten los resultados obtenidos de la aplicación de un instrumento con las partes interesadas del cual se obtuvieron las diferentes visiones sobre los impactos que tiene o podría tener ASOBITICO y los cuales deben gestionarse. El capítulo termina con la definición de los ejes estratégicos, que son parte fundamental para la construcción del Sistema de Gestión Integrado.

Como se mencionó anteriormente, para este proyecto el análisis de materialidad se compone de las siguientes cinco actividades:



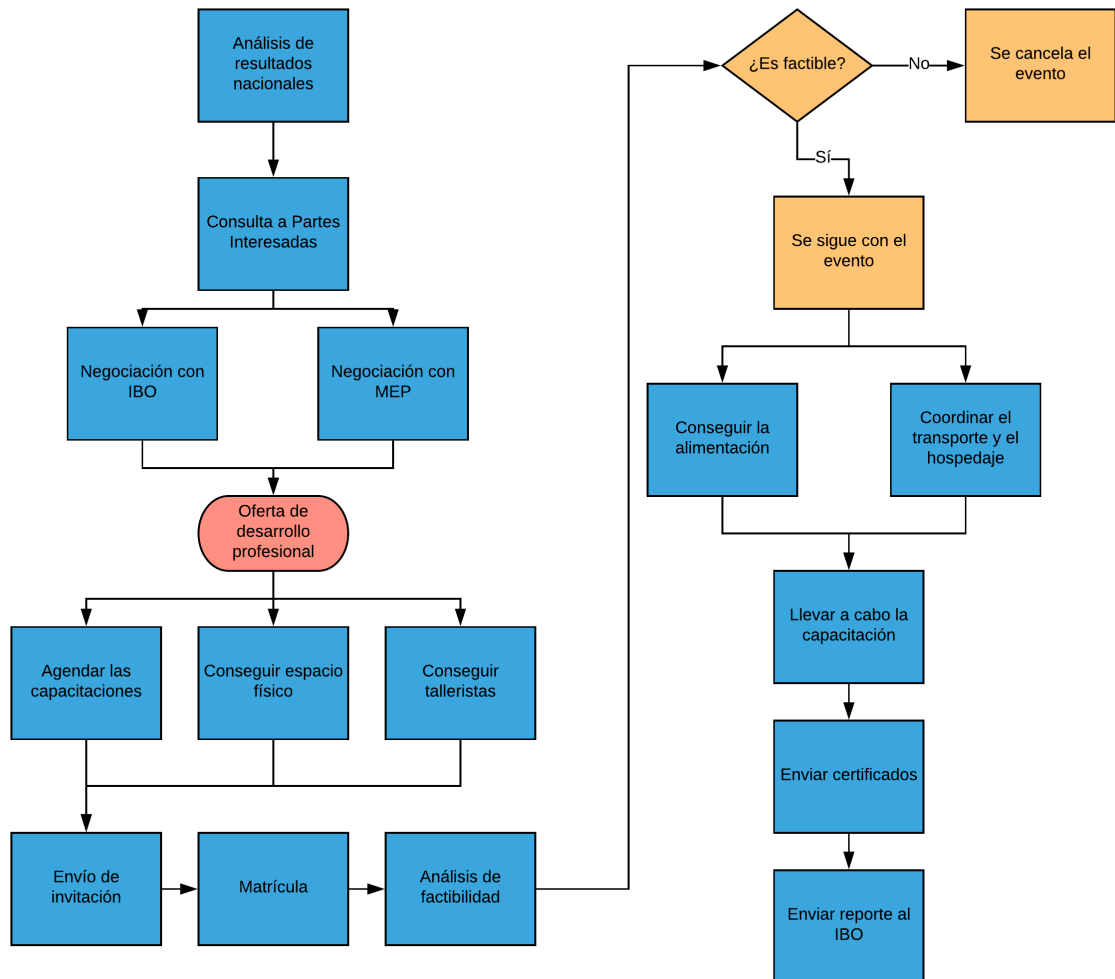
Para cada uno de los pasos se contó con la validación de la Junta Directiva, la dirección ejecutiva, los colaboradores y con una consulta pública a las partes interesadas prioritarias.

Para iniciar el análisis se estableció que la Asociación de Colegios del BI de Costa Rica ofrece cuatro ejes de servicios: eje de Desarrollo Profesional, eje de Becas, eje de

Actividades Estudiantiles, y eje de Seguimiento. Utilizando el conocimiento técnico en cada uno de estos ejes se desarrolló la primera propuesta del proceso para cada uno. Una vez determinados todos los pasos a seguir en los cuatro procesos, se validó la propuesta haciendo un taller sencillo de construcción con los colaboradores y la Dirección ejecutiva, en donde en conjunto se identificaron los diferentes servicios que se ofrecen, luego cada uno de los colaboradores expuso cuales son los pasos a seguir en cada uno de estos procesos. Al finalizar el grupo focal, se unificó la información del ejercicio con la propuesta basada en el conocimiento técnico y como resultado de la validación se identificaron en total 40 pasos o eslabones en los cuatro procesos.

El primer proceso que se validó fue el del eje de Desarrollo Profesional que como se observa en la Ilustración 3.1 cuenta con 14 pasos. Este inicia con un análisis de resultados obtenidos por los estudiantes de colegios públicos en los exámenes del Programa de Diploma del Bachillerato Internacional (PDBI), en donde se determinan las falencias por materia y por tipo de evaluación, ya sean internas o externas. Una vez identificadas estas falencias, la Dirección Académica de la asociación se reunió con los 20 coordinadores de los colegios públicos con el PDBI para validar con ellos los hallazgos del análisis de los resultados. Seguido se llevó a cabo una negociación con la Organización del Bachillerato Internacional (OBI) y el Ministerio de Educación Pública. Con la primera entidad se negocian los talleres que se pueden ofrecer a los docentes y las fechas estimadas de cada taller, al mismo tiempo se revisan los cambios de guías en las materias. Con la segunda entidad se negocian los permisos para que los docentes participen en los talleres. Luego vino el proceso logístico donde se aseguraron las fechas, el espacio físico y los capacitadores que darán los talleres. El proceso continúa con el envío de las invitaciones para participar en los talleres dirigidas a todos los docentes de la base de datos de la asociación, e inmediatamente inicia el proceso de matrícula. Un mes antes del taller se llevó a cabo un análisis de factibilidad, con el fin de determinar si el número de matriculados cubre los gastos que se incurrirían en el taller, de obtener resultados positivos, se contrata la alimentación, los vuelos de los capacitadores, y el hospedaje. Luego se lleva a cabo la capacitación, y una vez finalizada se hace el envío de los certificados de participación y por último se envía un reporte a la OBI sobre los participantes.

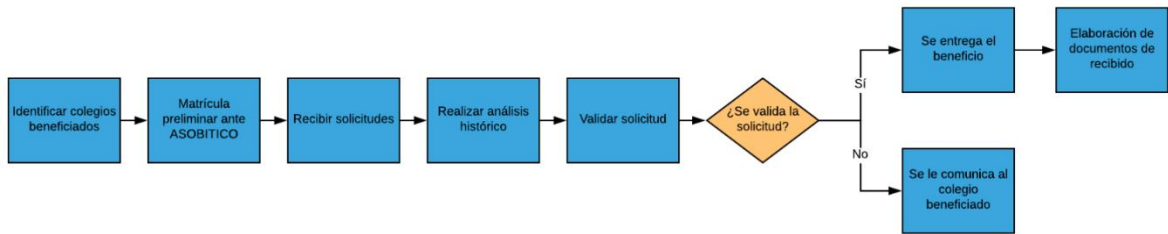
Ilustración III.1: Proceso del Eje de Desarrollo Profesional



Fuente: Elaboración propia

Se observan en la Ilustración 3.2 los 7 pasos del proceso del eje de Becas. Inicia con la identificación de los colegios que se serán becados durante el siguiente año, luego se recibe de cada colegio un documento formal de solicitud en donde el colegio hace un pedido de los recursos que va a necesitar el próximo año, tanto materiales como en forma de capacitaciones. Una vez revisadas las solicitudes se hace un análisis histórico contra el registro del apoyo que la institución ha recibido en el pasado, de esta forma se pueden utilizar mejor los recursos al no becar varias veces a los mismos. Luego de la validación se le entrega el beneficio a la institución y se culmina con la elaboración de un documento de recibido por parte del beneficiado.

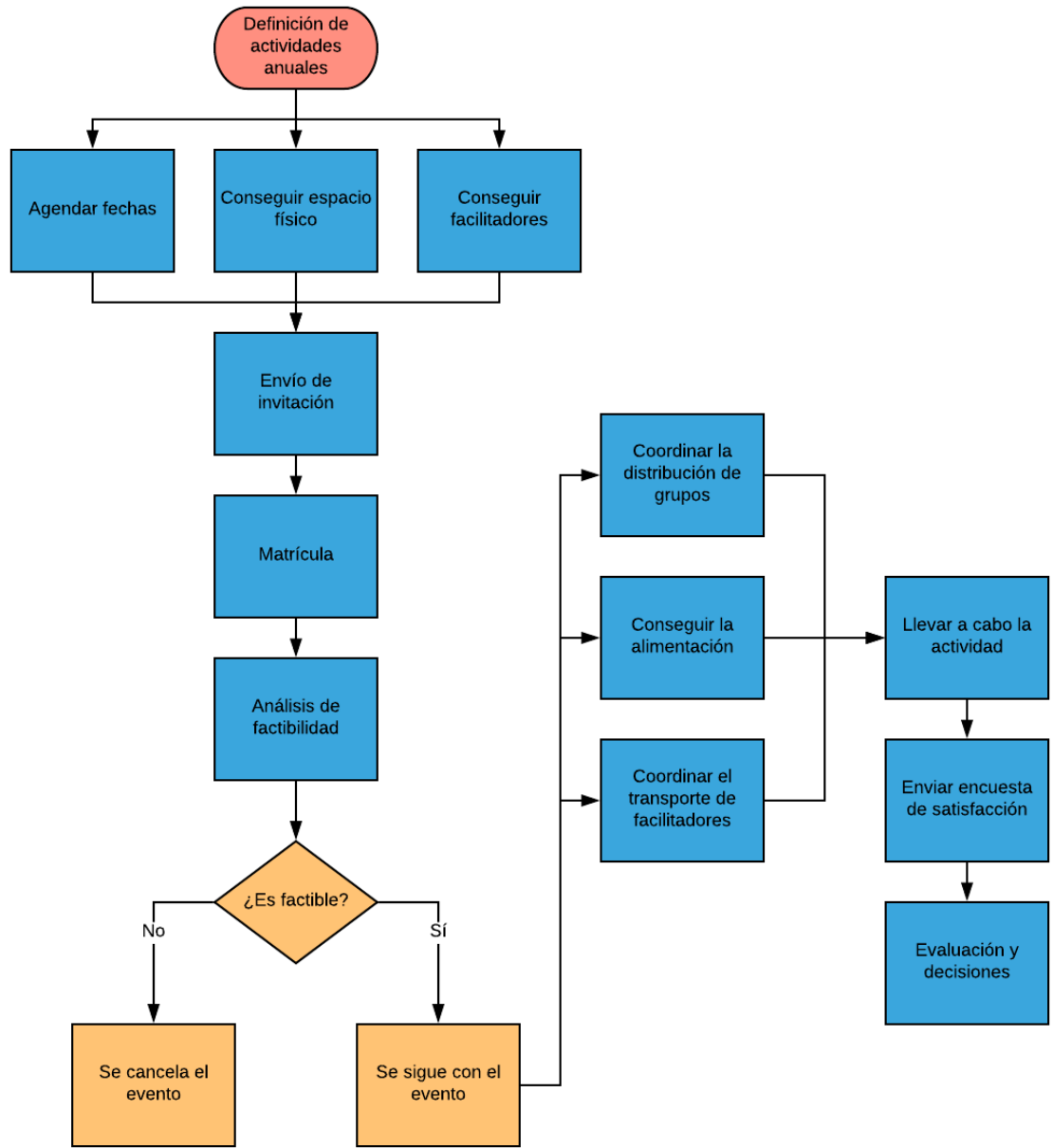
Ilustración III.2: El proceso del Eje de Becas



Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 3.3 muestra los 12 pasos del proceso del eje de Actividades Estudiantiles. Lo primero que se debe hacer es agendar las fechas, conseguir el espacio físico, y los facilitadores. Una vez que se tenga esto se debe de enviar la invitación a los participantes para así iniciar con el proceso de matrícula al evento. Con un mes de antelación se hace un análisis de factibilidad para ver si los ingresos por la matrícula cubren los gastos a incurrir en el evento, de ser positivo el resultado, se coordinan el transporte, la alimentación y se hacen las distribuciones de los grupos de estudiantes. Después de llevar a cabo el evento se envía una encuesta de satisfacción a los participantes y docentes para finalizar con una evaluación del desempeño para poder tomar decisiones sobre los futuros eventos.

Ilustración III.3: Proceso de Actividades Intercolegiales

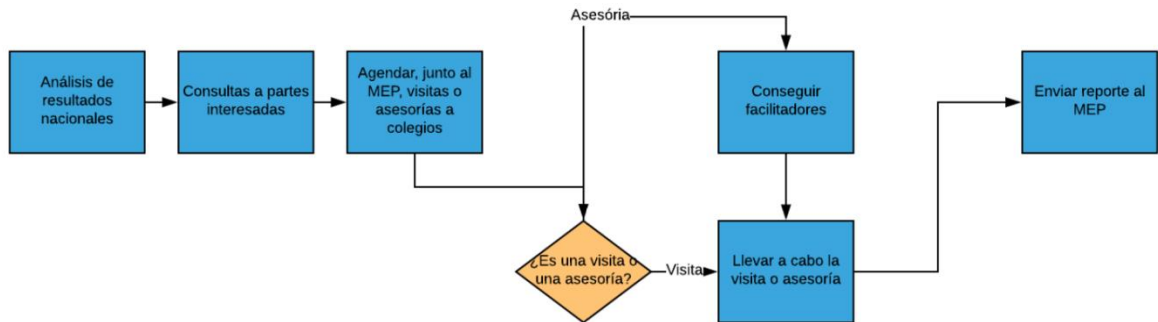


Fuente: Elaboración propia

El proceso del Eje de Seguimiento tiene en total 7 pasos, como se puede observar en la Ilustración 3.4. De la misma forma que en el proceso de desarrollo profesional, se inicia con un análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes en los exámenes del PDBI

y se hace una reunión con los coordinadores para validar los hallazgos. Luego se agendan las visitas y las asesorías que se deben impartir en cada centro educativo. Paso seguido se contrata a la persona que dará la capacitación y se lleva a cabo la asesoría. Luego de la actividad se envía una encuesta de satisfacción y por último se envía un reporte al MEP.

Ilustración III.4: Proceso Eje de Seguimiento

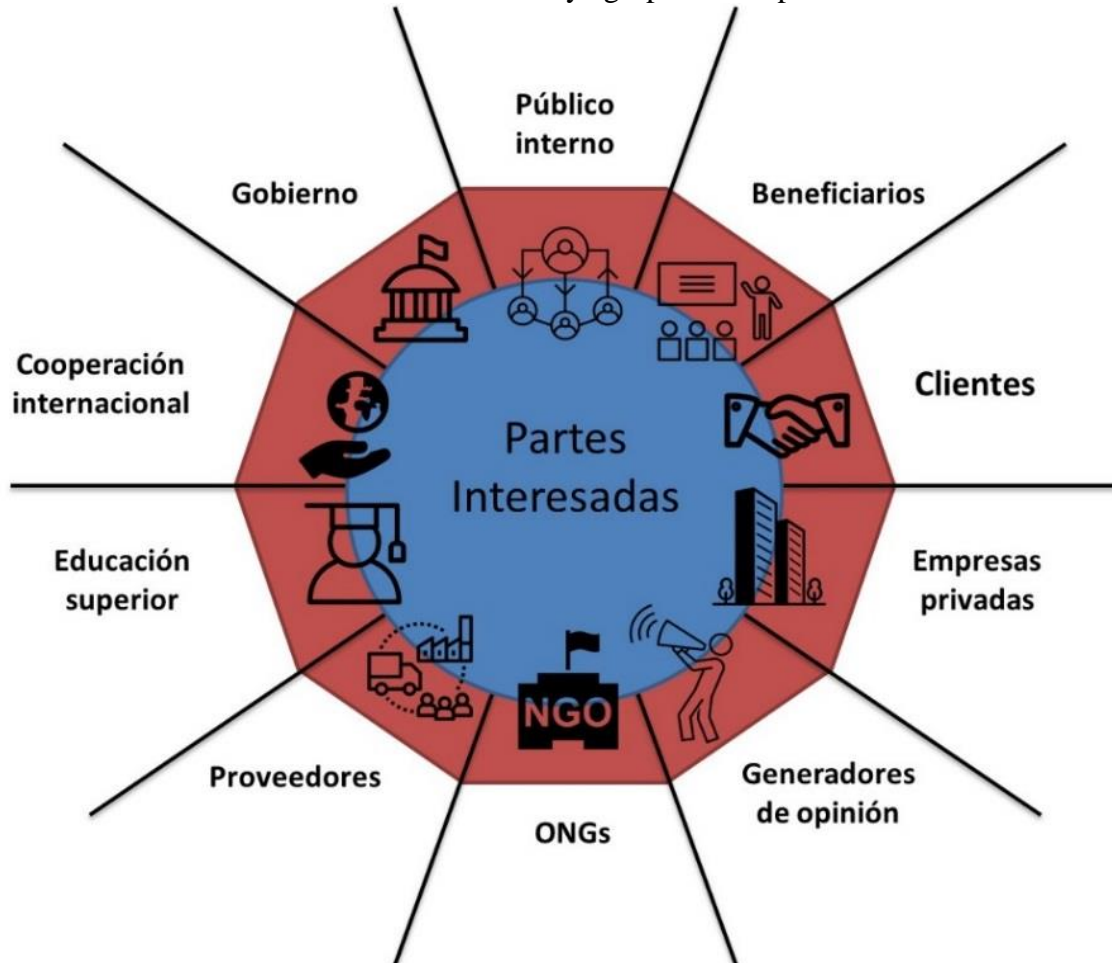


Fuente: Elaboración propia

Una vez determinados y validados los procesos de la organización, se identificaron y se priorizaron las partes interesadas. En primera instancia se hizo una identificación de partes interesadas y se listaron todos los individuos o grupos que tengan interés en cualquier decisión o actividad de la organización en cada uno de los 40 eslabones de los servicios, luego se agruparon por categorías según su naturaleza. En segunda instancia se hizo una priorización de las categorías de las partes interesadas de acuerdo con su criticidad y relevancia. El proceso de validación se dio en dos pasos, primero se validaron los hallazgos de la identificación de partes interesadas luego se hizo una sesión de priorización con el equipo de trabajo. Esto se llevó a cabo en un taller sencillo de construcción con los colaboradores y la Dirección ejecutiva, en donde cada uno de los colaboradores primero expuso cuáles son las partes interesadas en sus labores y luego se priorizaron las categorías de las partes interesadas.

Al identificar las partes interesadas en los 40 eslabones de los servicios que se ofrecen en ASOBITICO, se concluyó con una lista de 77 individuos o grupos que tienen interés en las decisiones o actividades de la organización, los cuales como se puede observar en la Ilustración 3.5 se dividieron en 10 categorías diferentes.

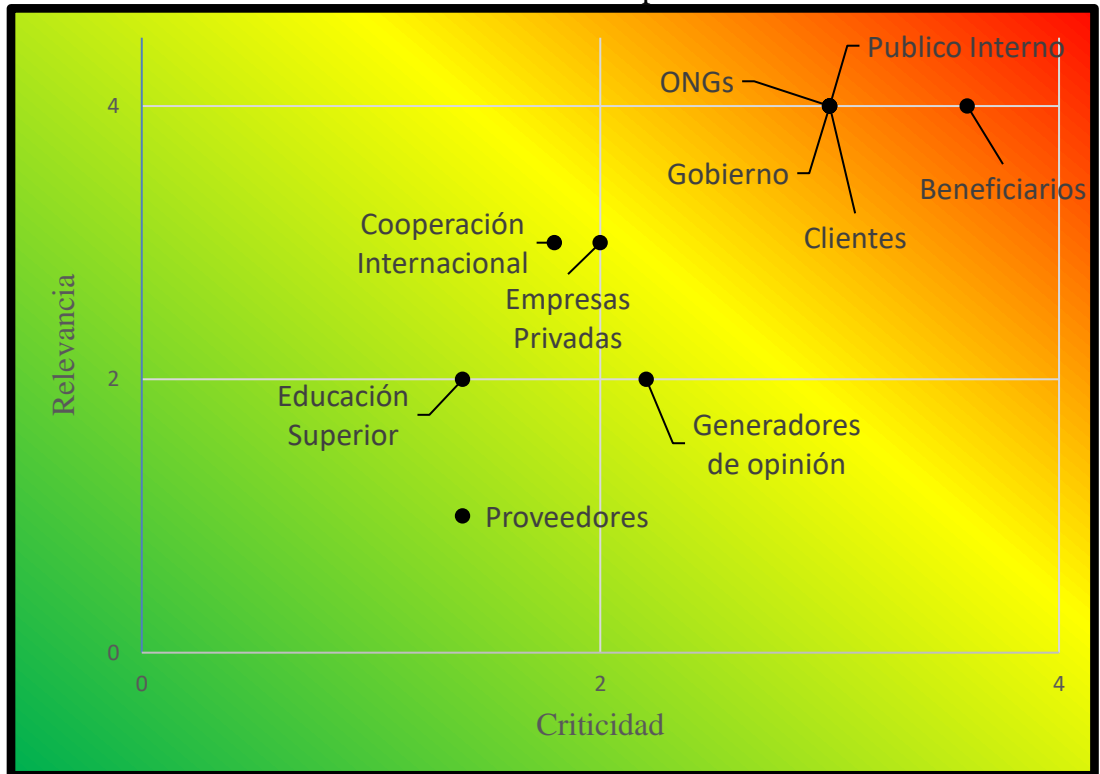
Ilustración III.5: Identificación y agrupación de partes interesadas



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se aplicaron los criterios definidos por el “Manual de metodología de intervención para la implementación de buenas prácticas de RSE en Pymes”, para determinar en conjunto, la criticidad y la relevancia de las partes interesadas. Como resultado del taller de construcción y priorización con los tres colaboradores de ASOBITICO y el comité de Desarrollo se identificaron 5 partes interesadas prioritarias, las cuales se pueden observar en la Ilustración 3.6.

Ilustración III.6 Priorización de partes interesadas.



Fuente: Elaboración propia

Las cinco partes interesadas están compuestas de los siguientes individuos o grupos. El Público interno toma en consideración a la Asamblea, la Junta Directiva y los colaboradores. Por su parte, como beneficiarios se considera a estudiantes y profesores de los colegios públicos en Costa Rica. Clientes se divide en colegios privados nacionales, colegios privados internacionales, y universidades. De estas últimas, se toman en cuenta con quienes se tienen convenios: Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Universidad Latina de Costa Rica, y Universidad Lead. Por parte de gobierno se contempla solamente al Ministerio de Educación Pública, y de la sección de ONGs se toman en cuenta OBI y Alianza por la Educación.

Con la información de los procesos de la organización se llevó a cabo el análisis de materialidad. En primera instancia se llevó a cabo una sesión de trabajo con el director

ejecutivo en donde se identificaron los impactos reales o potenciales de cada uno de los procesos y luego se les aplicaron los criterios de priorización. Finalmente se hizo una validación por medio de una consulta al público. Después de analizar los datos de la validación se identificaron en total 36 impactos reales o potenciales, de las cuales 13 son prioritarios.

En la sesión con el Director Ejecutivo se utilizaron las 7 materias fundamentales de la INTE-35-01-01 para enlistar los impactos reales o potenciales de cada uno de los procesos. Como resultado de esto se identificaron doce impactos en la materia fundamental de Gobernanza de la organización, cuatro impactos en el área de Derechos Humanos, seis impactos en las Prácticas Laborales, dos impactos en el tema del Medio Ambiente, cinco impactos en la materia de los Asuntos de Consumidores, y dos impactos en el área de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

En esta sección se toman en cuenta solamente los impactos negativos, esto porque son los que la organización debe atender con prioridad para cada uno de sus procesos. Más adelante, cuando se abarca el tema de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se identifican los impactos positivos, con esto se complementará para el establecimiento del Sistema de Gestión Integrado.

Los impactos negativos identificados y vinculados a los temas materiales se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla III.1:
Impactos negativos por material fundamental.

Temas Materiales	Impactos potenciales negativo a los que responde
1. Gobernanza de la organización	Comportamiento ético
1. Gobernanza de la organización	Demandas legales potenciales
1. Gobernanza de la organización	Plan Estratégico
1. Gobernanza de la organización	Discriminación en la conformación de gobierno corporativo
1. Gobernanza de la organización	Articulación intersectorial
1. Gobernanza de la organización	Claridad en las responsabilidades de los involucrados

Temas Materiales	Impactos potenciales negativo a los que responde
1. Gobernanza de la organización	Cumplimiento en los objetivos y metas de la asociación
1. Gobernanza de la organización	Cumplimiento en rendición de cuentas
1. Gobernanza de la organización	Ingreso de fondos propios provenientes de actividades lícitas
1. Gobernanza de la organización	Interés de empresas o donantes por encima de los intereses de las P. I
1. Gobernanza de la organización	Integridad y veracidad de la información
1. Gobernanza de la organización	Uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos
2. Derechos Humanos	Igualdad de oportunidades en la selección de docentes beneficiarios
2. Derechos Humanos	Igualdad de oportunidades en la selección de estudiantes beneficiarios
2. Derechos Humanos	Cumplimiento de la debida diligencia sobre los derechos humanos
2. Derechos Humanos	Cumplimiento de los mecanismos de resolución
3. Prácticas Laborales	Beneficiarse de prácticas laborales injustas
3. Prácticas Laborales	Incumplimiento de las obligaciones que la ley impone al empleador
3. Prácticas Laborales	Incumplimiento de legislación laboral local de colaboradores y subcontratistas
3. Prácticas Laborales	Cumplimiento en seguridad ocupacional
3. Prácticas Laborales	Insatisfacción de los colaboradores
3. Prácticas Laborales	Irrespeto de las responsabilidades familiares de los trabajadores
4. Medio Ambiente	Contaminación producida por las actividades de la asociación
4. Medio Ambiente	Cumplimiento de las leyes y regulaciones ambientales
5. Prácticas Justas de Operación	Adecuado sistema de control de la corrupción y tráfico de influencias

Temas Materiales	Impactos potenciales negativo a los que responde
5. Prácticas Justas de Operación	Cumplimiento a la legislación vigente y aplicable y otros requisitos
5. Prácticas Justas de Operación	Cumplimiento de las políticas y prácticas de compra y venta
5. Prácticas Justas de Operación	Cumplimiento de servicio al cliente de parte de los proveedores
5. Prácticas Justas de Operación	Tiempos excesivos en pagos a los proveedores
6. Asuntos de Consumidores	Generar falsas expectativas de los programas
6. Asuntos de Consumidores	Irrespeto de opinión de estudiantes y docentes
6. Asuntos de Consumidores	Protección información de los clientes y beneficiarios
6. Asuntos de Consumidores	Oferta de desarrollo profesional actualizada
6. Asuntos de Consumidores	Posicionamiento, sensibilización y comunicación
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad	Relacionamiento con P. I
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad	Cumplimiento de las consultas a grupos representativos de la comunidad

Fuente: Elaboración propia

Luego se hizo una priorización de los impactos de acuerdo con el punto de vista de la organización, se utilizaron las variables de la Escala, el Riesgo y la Gestión. Una vez terminada la sesión con el Director Ejecutivo se aplicó a las partes interesadas prioritarias la encuesta utilizada para la validación de la materialidad.

Una vez que se contó con la validación de la encuesta se procedió a la elaboración de los temas materiales. Se excluyeron los 10 impactos negativos con una nota de uno en la sección de importancia para la organización. Se agruparon los impactos de acuerdo con su naturaleza, luego se validó con el comité de Desarrollo de la Junta Directiva de ASOBITICO y se validaron ocho temas materiales, como se puede observar en la

Ilustración 3.7. Ilustración III.7: Temas materiales



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.2 se muestran los impactos relacionados a cada uno de los temas materiales.

Tabla III.2:
Temas materiales y sus impactos

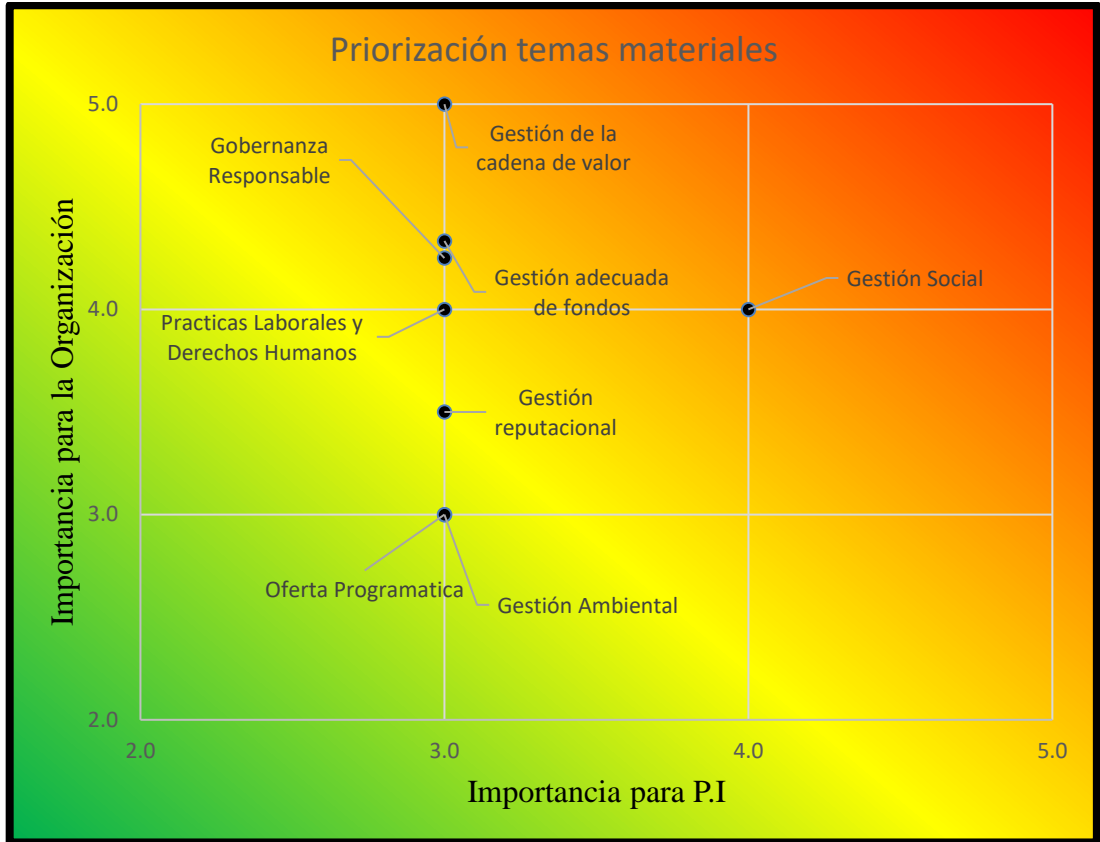
Tema material	Impactos Negativos
Gestión adecuada de fondos	Comportamiento ético
Gestión adecuada de fondos	Ingreso de fondos propios provenientes de actividades lícitas
Gestión adecuada de fondos	Uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos
Gestión Ambiental	Contaminación producida por las actividades de la asociación
Gestión Ambiental	Cumplimiento de las leyes y regulaciones ambientales
Gestión de la cadena de valor	Cumplimiento de las políticas y prácticas de compra y venta
Gestión de la cadena de valor	Cumplimiento de servicio al cliente de parte de los proveedores
Gestión reputacional	Posicionamiento, sensibilización y comunicación
Gestión reputacional	Cumplimiento en rendición de cuentas
Gestión reputacional	Integridad y veracidad de la información
Gestión reputacional	Protección información de los clientes y beneficiarios
Gestión Social	Relacionamiento con P. I

Tema material	Impactos Negativos
Gestión Social	Cumplimiento de las consultas a grupos representativos de la comunidad
Gobernanza Responsable	Plan Estratégico
Gobernanza Responsable	Articulación intersectorial
Gobernanza Responsable	Claridad en las responsabilidades de los involucrados
Gobernanza Responsable	Cumplimiento en los objetivos y metas de la asociación
Gobernanza Responsable	Adecuado sistema de control de la corrupción y tráfico de influencias
Gobernanza Responsable	Interés de empresas o donantes por encima de los intereses de las P. I
Gobernanza Responsable	Cumplimiento de los mecanismos de resolución
Gobernanza Responsable	Cumplimiento a la legislación vigente y aplicable y otros requisitos
Oferta Programática	Oferta de desarrollo profesional actualizada
Prácticas Laborales y Derechos Humanos	Cumplimiento de la debida diligencia sobre los derechos humanos
Prácticas Laborales y Derechos Humanos	Cumplimiento en seguridad ocupacional
Prácticas Laborales y Derechos Humanos	Igualdad de oportunidades en la selección de docentes beneficiarios
Prácticas Laborales y Derechos Humanos	Igualdad de oportunidades en la selección de estudiantes beneficiarios

Fuente: Elaboración propia

Luego se procedió a priorizar los temas materiales como se muestra en la Ilustración 3.8

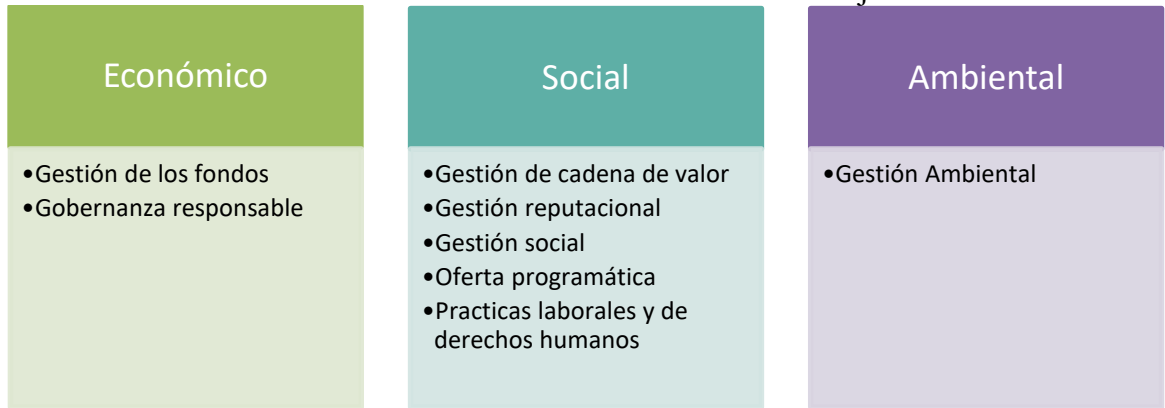
Ilustración III.8: Priorización de los temas materiales.



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la sesión se alinearon los temas materiales bajo los tres pilares de la responsabilidad social: El ambiente, la sociedad y las finanzas. Luego se validó con el comité de Desarrollo de la Junta Directiva de ASOBITICO. La Ilustración 3.9 muestra los temas materiales alineados a los tres ejes de la Responsabilidad Social. En el eje Económico se encuentran los temas materiales de la gestión de los fondos y la gobernanza responsable, en el eje Social se ubicaron los temas materiales de la gestión de cadena de valor, la gestión reputacional, la gestión social, la oferta programática y las practicas laborales y de derechos humanos. El eje Ambiental, representa el tema material de la gestión ambiental.

Ilustración III.9: Alineación de temas materiales con ejes de RS



Fuente: Elaboración propia

Como resultado del desarrollo del análisis de materialidad se establecieron cuatro procesos ejecutados por ASOBITICO, 77 entidades distribuidas en diez grandes sectores que conforman las partes interesadas, de las cuales se priorizaron cinco. Posteriormente se identificaron ocho temas materiales, cada uno con sus respectivos impactos y su priorización. Finalmente se alinearon los temas materiales a los ejes de la Responsabilidad Social.

IV. IDENTIFICACIÓN Y LA PRIORIZACIÓN DE LOS ODS

El capítulo hace un recuento de los resultados obtenidos al realizar las actividades planteadas para cumplir con el objetivo dos del proyecto, el cual identifica y prioriza los ODS según los impactos en los mismos que con su quehacer genere ASOBITICO. Se presenta aquí el recorrido seguido para la identificación y priorización la redacción de indicadores que enlacen la actividad de ASOBITICO con los ODS, y con esto el establecimiento de temas de trabajo que sirvan de vínculo entre la organización y los ODS y que servirán de sustento para el Sistema de Gestión Integrado.

Para definir los ODS impactados por ASOBITICO se llevaron a cabo las siguientes tres actividades:



De igual manera que para el cumplimiento del objetivo 1, y para que se tenga un mayor sustento de los resultados, cada uno de los pasos se validó con la Junta Directiva, la dirección ejecutiva, los colaboradores y con una consulta pública a las partes interesadas prioritarias.

Una vez determinados y validados los procesos de la organización, así como las partes interesadas prioritarias y los temas materiales, se inició la identificación y priorización de los ODS de acuerdo con el impacto que puede generar la organización con sus acciones.

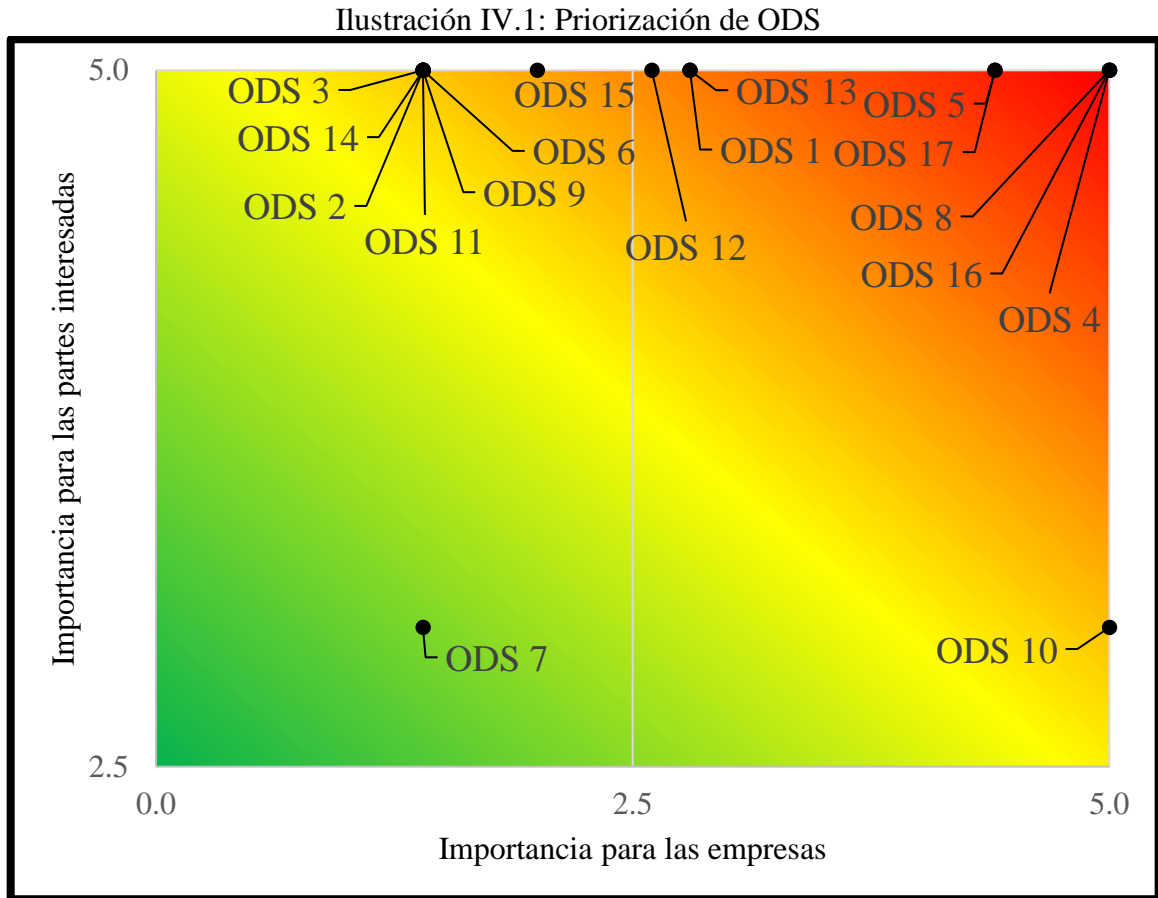
En primera instancia se llevó a cabo una sesión de trabajo con el Director Ejecutivo en donde se identificaron los ODS impactados por la asociación, y luego se les aplicaron los criterios de priorización. Finalmente se hizo una validación por medio de una consulta al público. Después de analizar los datos de la validación se identificó que la asociación impacta de forma directa o indirecta a los 17 ODS, sin embargo, solamente 7 de ellos son prioritarios para ASOBITICO.

En la sesión con el Director Ejecutivo primero se utilizó la metodología de la Brújula de los ODS para enlistar los ODS impactados por la gestión en cada uno de los pasos identificados en los cuatro procesos establecidos (a saber: Desarrollo Profesional, Becas, Actividades Estudiantiles, y Seguimiento). Esta identificación no implicó una evaluación detallada de cada ODS en cada etapa del proceso, sino más bien un análisis de alto nivel. Como resultado de esto se identificó que todos los ODS son impactados de alguna forma, ya sea directa o indirectamente. Luego se hizo una priorización de los impactos de acuerdo con el punto de vista de la organización, para esto se utilizaron las seis variables de la herramienta de los ODS, antes expuestas en la Tabla 6: Criterios para priorizar los ODS.

De esta sesión de trabajo se extrajo que, para la Dirección Ejecutiva, los ODS a los que mayormente impacta la organización son: Educación de Calidad (ODS 4), Igualdad de Género (ODS 5), Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), Reducción de las desigualdades (ODS 10), Paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16), y Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

Posteriormente se aplicó el ANEXO 3: 01_ENCUESTA (MATERIALIDAD Y ODS), para obtener la visión de las partes interesadas prioritarias, y con esta información hacer un cruce de datos para obtener la priorización validada. De esta encuesta aplicada a un público interno, representantes del gobierno, universidades, y representantes de organizaciones no gubernamentales, se agregó un ODS a la lista de prioritarios; Fin de la Pobreza (ODS 1)

Contando con los resultados del análisis tanto interno como externo, se procedió a la priorización, dando como resultado un amalgamiento entre los criterios, y obteniendo siete Objetivos de Desarrollo priorizados y tal como se puede observar en la Ilustración 4.1:



Fuente: Elaboración propia

El cuadrante superior derecho muestra los ODS prioritarios de acuerdo con la validación, en este caso se han identificado nueve ODS prioritarios: Fin de la Pobreza (ODS 1), Educación de Calidad (ODS 4), Igualdad de Género (ODS 5), Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8), Reducción de las Desigualdades (ODS 10), Producción y Consumo Responsable (ODS 12), Acción por el Clima (ODS 13), Paz, Justicia e Instituciones Sólidas (ODS 16), y Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17). Sin embargo, se decidió retirar los ODS 12 y 13 de la lista de priorización por dos motivos. En primer lugar, se hizo un cruce con las metas y objetivos de la asociación, se estableció que las acciones realizadas por ASOBITICO no tienen mayor relación o impacto para el

cumplimiento de los dos ODS. En segundo lugar, se validó con la Dirección Ejecutiva que, aunque los dos ODS en cuestión, si bien son importantes, la asociación no tiene la capacidad de gestionarlos de forma eficiente.

En definitiva, tras el análisis de los resultados, la priorización se puede ver gráficamente de la siguiente manera como en la Ilustración 4.2:

Ilustración IV.2: ODS Prioritarios
Priorización de ODS



Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los ODS prioritarios, se analizaron las 62 metas establecidas por la ONU asociadas a los 7 ODS que resultaron prioritarios para ASOBITICO. Del análisis de estas metas se eligieron 17 en las que la gestión de ASOBITICO aporta para su cumplimiento. Las metas seleccionadas se pueden observar en la Tabla 4.1.

Tabla IV.1:
Metas de los ODS

Metas
1.2 De aquí a 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales
1.a Garantizar una movilización significativa de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles a los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para que implementen programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones
1.a Garantizar una movilización significativa de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles a los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para que implementen programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones
4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria

Metas

4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento

4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible

4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad

4.1 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos

4.c De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo

5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo

8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación

8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios

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

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

16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas

16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

Fuente: Elaboración propia basada en “Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (2017)

Cada meta de los ODS tiene asignados indicadores desarrollados en el “Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (2017). Tomando estos como base se determinaron 22 indicadores que la asociación puede aportar a su cumplimiento.

Si bien las metas e indicadores de los ODS ya están definidos, en muchas ocasiones estos indicadores resultan muy generales dado que deben responder a realidades y contextos de países muy disímiles, por lo que al traerlos a cada país se deben ajustar a la realidad de cada país, y más aún cuando se habla de la alineación de organizaciones para su cumplimiento. Este fue el caso para la alineación con ASOBITICO, por lo que se propuso la redacción de los indicadores acorde con la realidad de los datos que se pueden obtener.

Los indicadores para los 7 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos como prioritarios para ASOBITICO se presentan en la Tabla 4.2.

Tabla IV.2:
Indicadores ASOBITICO alineados a los ODS

ODS	Indicador ASOBITICO
01- Fin de la Pobreza	Proporción de estudiantes y docentes que vive por debajo del umbral nacional de pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica (urbana o rural)
01- Fin de la Pobreza	Proporción del gasto interno total que se dedica a servicios de educación.
01- Fin de la Pobreza	Suma del total de las subvenciones y asignaciones no generadoras de deuda a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles para implementar programas de educación
04- Educación de Calidad	Cantidad de egresados del BI que ingresan a la universidad y/o institución de educación técnica en un periodo de 12 meses luego de la graduación, desglosado por sexo y área geográfica.
04- Educación de Calidad	Cantidad de estudiantes que participan en iniciativas de emprendimiento social desglosado por género y por área.
04- Educación de Calidad	Monto total en dólares estadounidenses de la inversión que destina ASOBITICO al apoyo de los colegios, categorizada por su origen y fin.
04- Educación de Calidad	Porcentaje de hombres y mujeres que ingresan al PDBI

ODS	Indicador ASOBITICO
04- Educación de Calidad	Proporción de adolescentes que han logrado el Bachillerato Internacional y el Bachillerato Nacional desglosado por sexo y comparado a la media nacional
04- Educación de Calidad	Proporción del profesorado que ha recibido al menos una capacitación docente organizada en el empleo (por ejemplo, formación pedagógica) exigida para impartir enseñanza a nivel de Bachillerato Internacional
05- Igualdad de Genero	Discriminación de estudiantes al seleccionar los beneficiarios
05- Igualdad de Genero	Proporción de estudiantes y docentes mujeres
05- Igualdad de Genero	Proporción de talleristas y evaluadoras mujeres
08- Trabajo decente y crecimiento económico	Proporción de egresados (entre 18 y 25 años) que no cursan estudios, no están empleados ni reciben capacitación
08- Trabajo decente y crecimiento económico	Lesiones relacionadas a la salud ocupacional
08- Trabajo decente y crecimiento económico	Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad de los egresados (Mayores de 25 años)
10- Reducción de las desigualdades	Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad
16- Paz, justicia e instituciones sólidas	Número de casos de personas con relación a ASOBITICO que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un soborno a un funcionario público, o a las que un funcionario público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses
16- Paz, justicia e instituciones sólidas	Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios ofrecidos.
16- Paz, justicia e instituciones sólidas	Proporciones de plazas (desglosadas por sexo, edad, personas con discapacidad y grupos de población) en la junta directiva, en puestos de coordinación, en puestos de dirección y en el trabajo.
17- Alianzas para lograr los objetivos	Suma en dólares de los Estados Unidos prometida a las: a) alianzas público-privadas y b) alianzas con la sociedad civil

ODS	Indicador ASOBITICO
17- Alianzas para lograr los objetivos	Número de acuerdos por año establecidos con instituciones educativas, universidades públicas, y universidades privadas.
17- Alianzas para lograr los objetivos	Número de estudiantes por año beneficiados de los acuerdos establecidos por ASOBITICO con las diferentes entidades.

Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores están planteados para llevar un seguimiento de cumplimiento del quehacer de la organización con respecto a los ODS, dado que su sistema de gestión será basado en esta alineación.

Teniendo la priorización de los ODS, además de establecer los indicadores con los que se trabajará en la organización y que se alinean a los ODS, también se procedió al establecimiento de los ejes de trabajo, los cuales fueron el resultado de agrupar los ODS priorizados bajo temáticas con características similares. Bajo este análisis se establecieron 3 temas o ejes de trabajo que se muestran en la Ilustración 4.3.

Ilustración IV.3: Ejes de trabajo de los ODS



Fuente: Elaboración propia

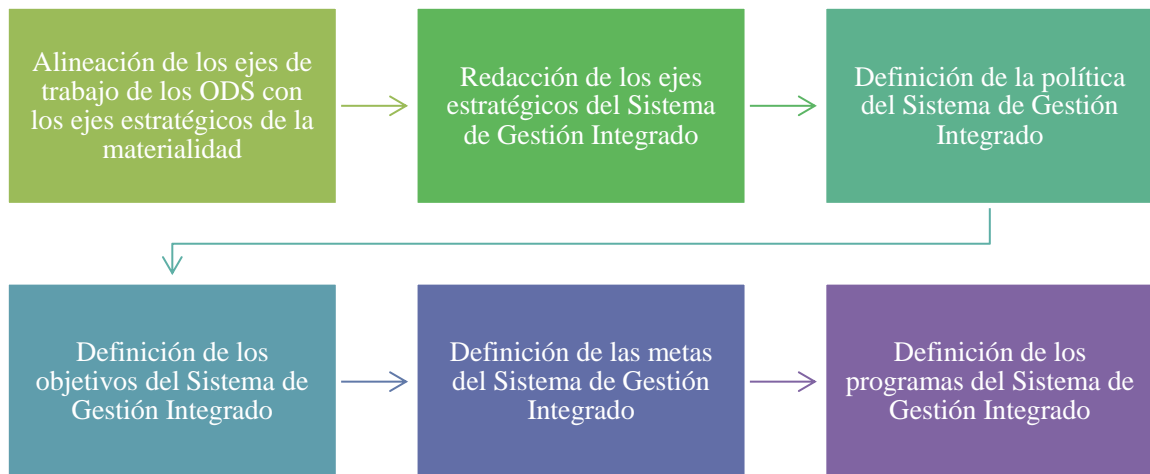
De acuerdo a como se planteó en el capítulo, en un principio se consideró que los 17 ODS eran impactados de alguna manera por ASOBITICO, sin embargo, tras un análisis más detallado se priorizaron siete ODS impactados por la organización. De estos objetivos se extrajeron 17 metas en las que ASOBITICO puede aportar para su cumplimiento, para las que se desarrollaron 22 indicadores de cumplimiento. Finalmente se alinearon los ODS priorizados en los tres ejes de trabajo establecidos hasta este momento.

V.

VI. MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

En este capítulo se desarrolló la propuesta del Modelo de Gestión Integrado y para esto se hizo uso de los insumos desarrollados en los dos capítulos anteriores. En primera instancia se hizo una alineación entre la propuesta de ejes de trabajo de los ODS y la propuesta de los ejes estratégicos de la materialidad. Luego, se analizó la alineación propuesta para elaborar los ejes estratégicos del Sistema de Gestión Integrado (SGI). Una vez establecido esto se procedió a definir: la política del SGI, los objetivos del SGI, las metas del SGI y los programas del SGI.

Como se mencionó anteriormente, en este capítulo se analizan los resultados de las siguientes seis actividades:



Como parte del cumplimiento de este objetivo y con el fin de dotar de un mayor respaldo a los insumos obtenidos, estos fueron validados con la Junta Directiva y los colaboradores por medio de presentaciones donde se dio un intercambio enriquecedor sobre los resultados.

Primero se elaboró la matriz de congruencia presentada en la Tabla 5.1, en donde se muestra el alineamiento entre los ejes de trabajo de los ODS y los ejes estratégicos de la materialidad.

Tabla VI.1
Alineación de los ejes de los ODS y la materialidad

		Ejes estratégicos materialidad		
		Financiero	Social	Ambiental
Ejes de trabajo ODS	Oportunidades de empleo		X	
	Educación de Calidad Accesible para todas y todos		X	
	Instituciones sólidas	X		

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de lo anterior se determinó que el eje de trabajo de los ODS denominado “Instituciones Sólidas” se alinea directamente con el eje estratégico de la materialidad que responde a “Financiero”. Esta congruencia se establece así ya que por eje financiero se entiende la gestión adecuada de fondos y la gobernanza responsable de la asociación, e “Instituciones Sólidas”, de acuerdo con el “Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas” (s.f) se define como la construcción de instituciones efectivas y responsables en todos los niveles.

El eje estratégico de la materialidad que responde a “Social” se alinea con dos ejes de trabajo de los ODS: “Oportunidades de empleo” y “Educación de Calidad Accesible para todas y todas”. Ambos ejes de trabajo de los ODS se refieren a temas para potenciar la calidad de vida de la sociedad impactada por el giro de negocio de ASOBITICO, de ahí su congruencia con el eje Social.

Según el análisis hecho, el eje estratégico de la materialidad que responde a “Ambiental” no se alinea a ningún eje de trabajo de los ODS ya que no se considera que la organización tenga un impacto prioritario en los ODS específicos de ambiente (agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades

sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres), sin embargo, siendo el medio ambiente un pilar de la sostenibilidad este sigue siendo un tema material para la asociación por lo que no se puede dejar de lado e indiscutiblemente es parte esencial de la política y del Sistema de Gestión Integrado de ASOBITICO.

La elaboración de los ejes estratégicos del Sistema de Gestión Integrado es fundamental para la garantizar la continuidad de este, ya que todos los objetivos, todas las metas y todos los programas estarán elaborados bajo la guía de los ejes.

Se buscó que la propuesta de los ejes fuera tanto atractiva e innovadora como entendible y fácil de recordar, para así captar la atención de todas las partes interesadas. Por lo tanto, se propusieron los siguientes tres ejes: Nuestro Entorno, Nuestra Comunidad y Progreso. Como se muestra en la Tabla 5.2.

Tabla VI.2:
Ejes estratégicos del SGI

Nuestro Entorno	Nuestra Comunidad	Progreso
Ambiental	Oportunidades de empleo	Instituciones sólidas
	Educación de Calidad Accesible para todas y todos	Financiero
	Social	

Fuente: Elaboración propia

“Nuestro Entorno” hace referencia a los temas ambientales, y tal como se mencionó antes, solamente está ligado al eje estratégico de la materialidad que responde a “Ambiental”. “Nuestra Comunidad” hace referencia a los dos ejes de trabajo de los ODS que están relacionados con el eje estratégico de la materialidad que responde a “Social”. “Progreso” en el eje estratégico del SGI que agrupa al eje de trabajo de ODS “Instituciones sólidas” y el eje estratégico de la materialidad que responde a “Financiero”. Se optó por no hacer alusión directa a finanzas, ya que se consideran los temas de la transparencia, rendición de cuentas y gobernanza responsable igual de relevantes.

Tal como se referenció en la metodología, la norma INTE 35-01-01 establece que la política es parte de los requisitos establecidos para la conformación de un Sistema de Gestión, en este caso un Sistema de Gestión Integrado.

Esta política deja claro el compromiso que demuestra la alta dirección de ASOBITICO, expresado en la Junta Directiva, el interés mostrado por la organización para tomar en cuenta en su gestión las expectativas y de las partes interesadas, así como el compromiso de contribuir desde su gestión con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Basado en los ejes estratégicos definidos anteriormente, la organización se compromete mediante el pronunciamiento de la Política de Responsabilidad Social a la mejora continua para mantener actualizados los objetivos, metas y programas respondiendo a las necesidades que exija el contexto cambiante de la organización.

Siguiendo los parámetros antes mencionados, se definió de la siguiente manera la política del Sistema de Gestión Integrado de ASOBITICO alineado a los ODS:

Política de Responsabilidad Social

La Junta Directiva de la Asociación de Colegios del BI de Costa Rica, como parte de su compromiso para responder a las expectativas y necesidades de sus partes interesadas y en un ejercicio consiente de mejora continua se compromete a la implementación y seguimiento del sistema de Responsabilidad Social basado en la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Asociación de Colegios del BI de Costa Rica expresa su apoyo continuo a la Responsabilidad Social usando como marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la asociación la definición de los ejes de "Progreso"; "Nuestra Comunidad"; y "Nuestro Entorno".

Basado en lo anterior se compromete a revisar las medidas implementadas para el cumplimiento de los objetivos de todos los ejes de trabajo, así como mejorar continuamente tanto la Política del Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social, como sus objetivos y metas.

De la misma forma que con la política de RSE, la INTE 35-01-01 establece como requisito la elaboración de los objetivos del sistema de gestión, que se deben documentar, implementar y que deben ser coherentes con la gestión de la organización.

Se estableció un objetivo por cada uno de los ejes estratégicos, tal y como se describe anteriormente, se utilizó la metodología de la Universidad para la Cooperación

Internacional y la Escuela Global de Dirección de Proyectos (GSPM). Como resultado se esto, se obtuvo en primera instancia la información presentada en la Tabla 5.3, que muestra la elección del verbo en definitivo y las dos preguntas que se deben responder para redactar los objetivos.

Tabla VI.3:
Estructura de los objetivos

Verbo en infinitivo	¿Qué?	¿Para qué?
Establecer	...una cultura de respeto y aprecio por los recursos naturales...	...para hacer un uso sostenible de los mismos...
Generar	...el potencial de cambio y crecimiento en nuestras partes interesadas...	...para promover una mayor calidad de vida...
Desarrollar	...la efectividad y responsabilidad a todos los niveles...	...para tener una institución sólida...

Fuente: Elaboración propia

Una vez completado esto se procedió a redactar los objetivos para cada eje estratégico. Los resultados se pueden observar en la Tabla 5.4.

Tabla VI.4:
Matriz de objetivos según ejes estratégicos.

Ejes estratégicos del SGI	Objetivo
Nuestro Entorno	Establecer una cultura de respeto y aprecio por lo recursos naturales para hacer un uso sostenible de los mismos
Nuestra Comunidad	Generar el potencial de cambio y crecimiento en nuestras partes interesadas para promover una mejor calidad de vida
Progreso	Desarrollar la efectividad y responsabilidad a todos los niveles para tener una institución sólida.

Fuente: Elaboración propia

Luego de identificar los objetivos, se procedió a la redacción de las metas y los programas y controles para los 46 impactos materiales e indicadores de los ODS, como se puede observar en la Tabla 5.5.

Tabla VI.5:
Matriz del Sistema de Gestión Integrado.

Ejes estratégicos del SGI	Impactos / Indicadores	Metas	Programas o controles operacionales
Nuestra Comunidad	Igualdad de oportunidades en la selección de estudiantes beneficiarios	100% colegios públicos de Costa Rica que ofrezcan el PDBI tienen normativas en contra de la discriminación hacia las mujeres y las niñas	#ASOBITICOesTransparente
Progreso	Número de casos de incumplimiento a la legislación y otros requisitos	Cero casos de incumplimiento a la legislación vigente y aplicable y otros requisitos	Reporte anual
Nuestra Comunidad	Discriminación de estudiantes al seleccionar los beneficiarios	100% colegios públicos de Costa Rica que ofrezcan el PDBI tienen normativas en contra de la discriminación	#ASOBITICOesTransparente
Progreso	Número de estudiantes por año beneficiados de los acuerdos establecidos por ASOBITICO con las diferentes entidades.	100 estudiantes al año beneficiados de los acuerdos establecidos por ASOBITICO con las diferentes entidades	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Cumplimiento de las políticas y prácticas de compra y venta	1. Política de compra y venta. 2. 100% de colaboradores de ASOBITICO capacitados en el tema	#ASOBITICOesTransparente
Nuestra Comunidad	Cumplimiento de servicio al cliente de parte de los proveedores	100% de las contrataciones cuentan con un contrato de servicios respectivamente firmado.	#ASOBITICOesTransparente
Nuestra Comunidad	Posicionamiento, sensibilización y comunicación	Desarrollo y evaluación anual de la estrategia de posicionamiento, sensibilización y comunicación.	#¿ASOBITICO?

Ejes estratégicos del SGI	Impactos / Indicadores	Metas	Programas o controles operacionales
Nuestra Comunidad	Cumplimiento en rendición de cuentas	1. Presentar un informe anual a la Asamblea Nacional. 2. Presentar un informe anual del SGI. 3. Presentar un informe anual al Ministerio de Justicia y Paz	#ASOBITICOesTransparente
Nuestra Comunidad	Integridad y veracidad de la información	Política de transparencia y protección de datos	#ASOBITICOesTransparente
Nuestra Comunidad	Protección información de los clientes y beneficiarios	Política de transparencia y protección de datos	#ASOBITICOesTransparente
Nuestra Comunidad	Cumplimiento de las consultas a grupos representativos de la comunidad	a 90% de las consultas a grupos representativos de la comunidad satisfechas.	#ASOBITICOesTransparente
Nuestra Comunidad	Relacionamiento con P. I	100% de colegios asociados visitados al año	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Cantidad de egresados del BI que ingresan a la universidad en un periodo de 12 meses luego de la graduación, desglosado por sexo y área geográfica.	80% de ingreso a estudios universitarios del cual el 50% de zonas rurales.	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Cantidad de estudiantes que participan en iniciativas de emprendiendo social desglosado por género y por área de emprendimiento.	200 estudiantes al año	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Número de casos de lesiones relacionadas a la salud ocupacional por parte de los colaboradores de ASOBITICO	0 casos de lesiones relacionadas a condiciones de trabajo al año.	Política

Ejes estratégicos del SGI	Impactos / Indicadores	Metas	Programas o controles operacionales
Nuestra Comunidad	Monto total en dólares estadounidenses de la inversión que destina ASOBITICO al apoyo de los colegios, categorizada por su origen y fin.	200,000.00 Dólares al año para impulsar programas de educación	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Porcentaje de hombres y mujeres que ingresan al PDBI	50% de los estudiantes del PDBI son mujeres	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Proporción de adolescentes que han logrado el Bachillerato Internacional y el Bachillerato Nacional desglosado por sexo y comparado a la media nacional	80% de promoción en el BI y 100% de promoción el BN	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Proporción de egresados (entre 18 y 25 años) que no cursan estudios, no están empleados ni reciben capacitación	5% de egresados que ni trabajan ni estudian.	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Proporción de estudiantes y docentes mujeres	50% de los estudiantes y docentes del PDBI son mujeres	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Proporción de estudiantes y docentes que vive por debajo del umbral nacional de pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica (urbana o rural)	Mapeo de los beneficiarios que muestre la proporción de los beneficiarios que vive por debajo del umbral nacional de pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica (urbana o rural)	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad	Mapeo de los beneficiarios que muestre la proporción de los beneficiarios que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad	#OportunidadesParaTodos

Ejes estratégicos del SGI	Impactos / Indicadores	Metas	Programas o controles operacionales
Nuestra Comunidad	Proporción de talleristas y evaluadoras mujeres	50% de talleristas y evaluadoras en Costa Rica son mujeres	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Proporción del gasto interno total que se dedica a servicios de educación.	40% del gasto interno dedicado a servicios de la educación	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Proporción del profesorado que ha recibido al menos una capacitación docente organizada en el empleo (por ejemplo, formación pedagógica) exigida para impartir enseñanza a nivel de Bachillerato Internacional	100% de los docentes que imparten cursos de IB capacitados	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Suma del total de las subvenciones y asignaciones no generadoras de deuda a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles para implementar programas de educación	100,000.00 Dólares al año para impulsar programas de educación	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad de los egresados (Mayores de 25 años)	10% de egresados desempleados	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Oferta de desarrollo profesional actualizada	10% de la oferta de desarrollo profesional actualizada cada año	#OportunidadesParaTodos
Nuestra Comunidad	Igualdad de oportunidades en la selección de docentes beneficiarios	Política de selección de los docentes beneficiados por las becas de la asociación.	#ASOBITICOesTransparente
Nuestra Comunidad	Cumplimiento de la debida diligencia sobre los derechos humanos	Protocolo de debida diligencia en temas de DDHH	Política

Ejes estratégicos del SGI	Impactos / Indicadores	Metas	Programas o controles operacionales
Nuestra Comunidad	Cumplimiento en seguridad ocupacional	Política de seguridad ocupacional	Política
Nuestro Entorno	Contaminación producida por las actividades de la asociación	Bandera Azul Eventos Especiales	#ASOBITICOcuidaelAmbiente - Certificación Bandera Azul
Nuestro Entorno	Cumplimiento de las leyes y regulaciones ambientales	Política de gestión ambiental.	Reporte anual
Progreso	Uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos	1. Presupuesto anual y plan de trabajo aprobado por la Junta Directiva. 2. 10% de divergencia en la ejecución del presupuesto y plan de trabajo	1. Actas de Junta Directiva. 2. Reporte anual del presupuesto y el del plan de trabajo.
Progreso	Ingreso de fondos propios provenientes de actividades lícitas	Controlar el 100% de los ingresos de las actividades de financiamiento propios de la asociación	Declaraciones del origen de dinero para todas las donaciones e ingresos superiores a los 10,000 dólares estadounidenses.
Progreso	Claridad en las responsabilidades de los involucrados	100% de los involucrados tienen descripción de funciones y contratos y donde se especifican las mismas	Clausula en los contratos sobre las responsabilidades
Progreso	Plan Estratégico	Plan estratégico aprobado por la Junta Directiva	1. Actas de Junta Directiva 2. Estrategia y reporte de ejecución 3. Auditoria externa

Ejes estratégicos del SGI	Impactos / Indicadores	Metas	Programas o controles operacionales
Progreso	Articulación intersectorial	3% del gasto interno utilizados para el desarrollo de alianzas público-privadas y con la sociedad civil	Presupuesto
Progreso	Cumplimiento en los objetivos y metas de la asociación	10% de divergencia en la ejecución del presupuesto y plan de trabajo	Reporte anual del presupuesto y el del plan de trabajo.
Progreso	Número de acuerdos por año establecidos con instituciones educativas, universidades públicas, y universidades privadas.	4 convenios al año	#OportunidadesParaTodos
Progreso	Número de casos de personas con relación a ASOBITICO que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un soborno a un funcionario público, o a las que un funcionario público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses	100% de los colaboradores de la asociación capacitados en temas de ética, anticorrupción y transparencia	#ASOBITICOesTransparente
Progreso	Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios ofrecidos.	90% de satisfacción	Encuestas de satisfacción

Ejes estratégicos del SGI	Impactos / Indicadores	Metas	Programas o controles operacionales
Progreso	Proporciones de plazas (desglosadas por sexo, edad, personas con discapacidad y grupos de población) en la junta directiva, en puestos de coordinación, en puestos de dirección y en el trabajo.	50% de los puestos de junta directiva, coordinación de colegios, dirección ejecutiva y colaboradores de ASOBITICO son mujeres	Los nombramientos
Progreso	Suma en dólares de los Estados Unidos prometida a las: a) alianzas público-privadas y b) alianzas con la sociedad civil	3% del gasto interno utilizados para el desarrollo de alianzas público-privadas y con la sociedad civil	Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, se definieron cuatro programas y nueve controles operacionales. Los programas se han definido para aquellos indicadores que requieren una serie de actividades para poder ser completados, por lo tanto, se les asigna un programa para darles seguimiento.

Todos los programas inician con el símbolo de numeral (o almohadilla) “#”, esto para identificarlos como “hashtags”. Jessica Quero explica lo que es un hashtag (etiqueta) y para qué sirven:

Un hashtag es una etiqueta formada por una o más palabras clave (puedes añadir números, pero no símbolos), escritas todas juntas sin espacios, y que van precedidas del símbolo # (llamado almohadilla). Una vez compartas tu contenido, con los hashtags que hayas decidido, éstos se convertirán en un enlace que, si alguien lo pulsa, dirigirá a todos los contenidos que se han compartido con esas mismas palabras clave. De esta forma, los contenidos sobre un mismo tema se agruparán para facilitar la búsqueda de información y facilitará la conversación en torno a éste. (Quero 2018; párra. 5-7)

Se utiliza el formato de hashtag en las redes sociales para los programas propuestos con la intención de hacerlos tanto atractivos e innovadores como entendibles y fáciles de recordar, ya que se deberán comunicar ya sea de forma interna como externa.

Los cuatro programas planteados son: #¿ASOBITICO?, #ASOBITICOesTransparente, #OportunidadesParaTodos, y #ASOBITICOCuidaelAmbiente.

El primer programa, #¿ASOBITICO?, se enfoca en buscar un mejor posicionamiento de ASOBITICO tanto de forma interna como externa. El segundo programa, #ASOBITICOesTransparente, se enfoca en el desarrollo de planes de acción que respondan a la elaboración de informes de rendición de cuentas, los cuales, de forma periódica, irán incorporando aspectos relevantes que en un futuro podrán ser tomados en cuenta para la elaboración de una memoria institucional o el reporte de sostenibilidad y para los reportes anuales ya establecidos. En el tercer programa, #OportunidadesParaTodos, se busca un enfoque en el desarrollo de actividades con la intención de incrementar el apoyo para los beneficiarios de una forma equitativa. Finalmente, el último programa, #ASOBITICOCuidaelAmbiente, se enfoca en minimizar el impacto ambiental de las actividades de ASOBITICO.

En cuanto a los criterios operacionales, estos se han definido para aquellos indicadores que requieren de solamente una actividad para poder cumplirlos y monitorearlos. En la Tabla 5.6 se enlistan las descripciones de los criterios operativos.

Tabla VI.6:
Criterios operacionales

Criterios Operativos	Descripción
Actas de Junta Directiva	Son los documentos escritos que registran los temas y los acuerdos adoptados en las reuniones de Junta Directiva, los cuales deben estar aprobados previamente por la Junta Directiva.
Contratos	Todos los contratos que firme la asociación deben contener una cláusula especificando las responsabilidades y sus alcances para cada parte.
Declaraciones del origen de dinero para todas las donaciones e ingresos superiores a los 10,000 dólares estadounidenses.	La declaración jurada, permite contar con el respaldo de información de la persona, empresa u organización que realiza la entrega del fondo económico, en la cual, acepta que la procedencia de los fondos es segura, transparente y ética.
Encuestas de satisfacción	Todas las actividades que organice o apoye ASOBITICO deberán tener una encuesta de satisfacción que se aplique a los participantes.
Lista de asistencia	Documento de seguimiento a capacitaciones y charlas
Nombramientos	Información en la Base de Datos Maestra sobre los miembros de Junta Directiva, los coordinadores y colaboradores.
Política	Las políticas pretenden crear mayor control sobre temas específicos, proponer los lineamientos de la transparencia de acuerdo con los temas, y las consecuencias en caso del incumplimiento de estas.
Reporte anual	Los reportes anuales son documentos en donde se muestran los resultados de la ejecución presupuestaria, de la ejecución de actividades, el seguimiento del Sistema de Gestión Integrado y se presenta la estrategia del año siguiente.

Fuente: Elaboración propia

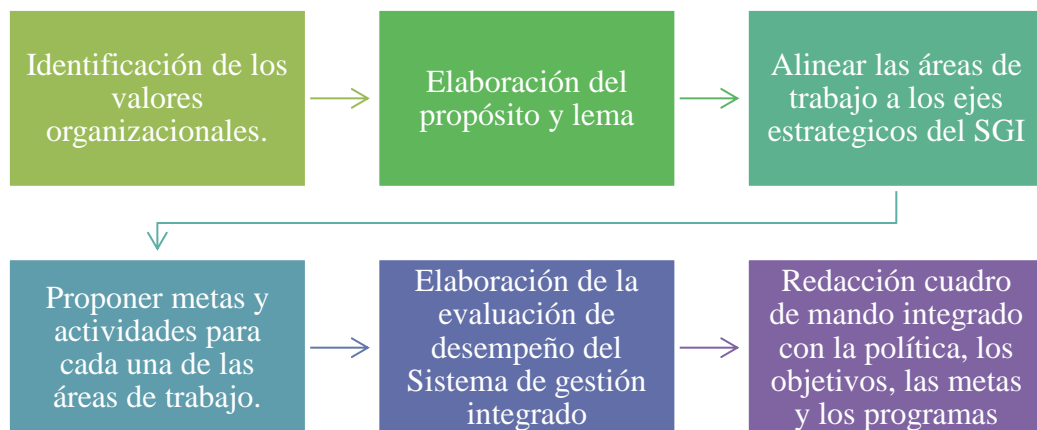
En resumen, en este capítulo se puede observar que para el modelo de gestión integrado se establecieron tres ejes estratégicos que sirven como base para la política. Cada uno de los ejes cuenta con un objetivo, y en conjunto se plantearon 52 metas basadas en la priorización de ODS y la materialidad de ASOBITICO. Para el cumplimiento de las metas y objetivos se plantearon cuatro programas a desarrollar que cuentan con ocho criterios organizacionales para el seguimiento.

VII. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se desarrolló la propuesta de la estrategia para ASOBITICO, para esto se hizo uso de los insumos desarrollados en los cuatro capítulos anteriores.

En primera instancia se hizo la identificación de los valores organizacionales. Luego, se elaboró la propuesta de propósito y lema, para seguidamente alinear las áreas de trabajo a los ejes estratégicos del SGI. Una vez establecido esto se redactaron las actividades necesarias para llevar a cabo las metas. Paso siguiente se elaboró una propuesta de evaluación del desempeño y se finalizó con la redacción del cuadro de mando integral.

Como se mencionó anteriormente, en este capítulo se analizan los resultados de las



siguientes seis actividades:

Como parte del cumplimiento de este objetivo y con el fin de dotar de un mayor respaldo a los insumos obtenidos, estos fueron validados con la Junta Directiva y los colaboradores por medio de presentaciones donde se dio un intercambio enriquecedor sobre los resultados.

Se realizó un taller con todos los colaboradores de ASOBITICO para determinar los entregables de las primeras 4 actividades. En primera instancia el equipo de trabajo

solicitó realizar un cambio de la nomenclatura de “valores organizacionales” a “principios rectores”, esto se debe a que el equipo considera que hay factores importantes para la organización que se pueden ver como un valor. Una vez acordado este cambio, se realizó una lluvia de ideas como se puede observar en la Ilustración 6.1, en donde el equipo identificó 20 principios rectores en sus labores.

Ilustración VII.1: Propuesta de principios rectores.

Integridad	Rectitud	Transparencia	Honradez	Compañerismo
Reflexión permanente	Audacia	Tolerancia	Intrepidez	Solidaridad
Respeto	Tolerancia	Comunidad	Pertenencia	Conciencia Social
Amabilidad	Asertividad	Responsabilidad	Excelencia	Inclusivos

Fuente: Elaboración propia.

De este ejercicio se agruparon los principios por afinidad, por ejemplo, Compañerismo, Solidaridad, Pertenencia y Tolerancia se agruparon en el principio de Sentido de Comunidad. Los principios propuestos de Honradez, Rectitud y Respeto se agruparon en el principio de Integridad y Transparencia. Una vez hechas las agrupaciones se determinó la propuesta de la Tabla 6.1 como los 10 principios rectores de ASOBITICO.

Tabla VII.1:
Principios Rectores.

Principios Rectores	
Sentido de comunidad	Integridad y Transparencia
Búsqueda de la excelencia	Solidaridad
Audacia	Conciencia social
Asertividad	Perseverancia
Inclusividad	Reflexión permanente

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los principios rectores se prosiguió con la elaboración del propósito y lema. Para esto, se planteó dos consultas al equipo de trabajo: ¿Qué pretende cumplir la organización en su entorno o comunidad? y ¿Por qué estamos aquí?

La primera pregunta guía al grupo hacia la definición del propósito, mientras que la segunda guía hacía el lema. Como se puede observar en la Ilustración 6.2, el equipo elaboro cinco propuestas para el propósito.

Ilustración VII.2: Propuestas de propósito



Fuente: Elaboración propia

Con las propuestas elaboradas se puede observar el gran compromiso que sienten los colaboradores con la educación y la comunidad. Para definir la propuesta final, el equipo llegó a un consenso sobre la respuesta a: ¿Qué pretende cumplir la organización en su entorno o comunidad? Se consideró importante que el propósito incluyera el tema de *educación, igualdad de oportunidades, y la comunidad*. Finalmente se acordó que el propósito sería: *Contribuir a la creación de oportunidades de manera inclusiva para construir un mundo mejor a través de la educación.*

Una vez definido el propósito se inició el trabajo para definir el lema de la asociación, en este caso fue muy sencillo ya que el equipo de trabajo había previamente definido uno: *Por una Educación de Calidad*. A solicitud de la asociación se mantuvo este lema. Aprovechando la sesión de trabajo, el director ejecutivo solicitó la elaboración del compromiso público de la asociación. En primera instancia se investigó cuáles son los compromisos o políticas de los dos entes rectores de la asociación, el Ministerio de Educación Pública y la Organización del Bachillerato Internacional. Al comparar ambas políticas o compromisos, se concluyó que el de la asociación debería responder a: ¿Cuál es la meta? ¿En dónde se enfocan los esfuerzos? Y en ¿Cómo? Finalmente se elaboró la siguiente propuesta:

Compromiso público

ASOBITICO tiene como meta liderar iniciativas de educación de calidad en la región, con el fin de contribuir a la creación de un mundo más crítico, tolerante, solidario e íntegro.

Para lograr este objetivo, la asociación colabora con gobiernos, empresas privadas, organizaciones civiles y las comunidades, promoviendo el acceso de oportunidades para todos.

Estas iniciativas se enfocan en los procesos que fomentan el desarrollo de habilidades para la vida, guiados por el principio de: "no castigar por aprender".

Una vez identificados los valores organizacionales, el propósito y el lema, se procedió a la alineación de las áreas de trabajo de la asociación con los ejes estratégicos del SGI. En primera instancia se tuvo que proponer una reestructuración de las áreas de trabajo. Para que la asociación pueda llevar a cabo todas sus funciones de forma eficiente debería de considerar tener las siguientes cinco áreas de trabajo: Innovación y Desarrollo, Gestión, Egresados, Comunidad y Relaciones Públicas y por último Vida Académica.

Innovación y Desarrollo se encargaría de la elaboración de iniciativas para la sostenibilidad financiera, solicitud de aportes no reembolsables tanto del sector público y el sector privado y el mapeo de partes interesadas.

Gestión estaría a cargo de la elaboración de políticas, el seguimiento del desarrollo profesional de los colaboradores, la redacción de informes a los entes rectores y la relación con la junta directiva.

El área de Egresados estaría liderando los esfuerzos para apoyar la continuidad de los egresados en los estudios superiores, apoyar la inserción laboral de los mismos, y darle seguimiento a la comunidad en general.

Relaciones Públicas sería responsable del posicionamiento de la asociación a nivel local, nacional y regional, también estaría a cargo de las redes sociales y las estrategias de ventas.

Finalmente, Comunidad y Vida Académica sería el área a cargo del seguimiento y apoyo a los colegios públicos en los temas de capacitación docente, seguimiento a

colegios asociados, desarrollo de comunidad estudiantil y docente, y seguimiento de estudiantes.

De acuerdo con las nuevas áreas de trabajo se propone hacer la alineación presentada en la Tabla 6.2.

Tabla VII.2:
Alineación de las áreas de trabajo y los ejes del SGI.

Área de trabajo	Innovación y Desarrollo	Gestión	Egresados	Relaciones públicas	Comunidad y Vida Académica
Ejes del SGI	Nuestra Comunidad	Nuestra Comunidad	Nuestra Comunidad	Nuestra Comunidad	Nuestra Comunidad
	Nuestro Entorno Progreso	Progreso	Progreso		

Fuente: Elaboración propia

El área de Innovación y Desarrollo sería responsable de reportar los indicadores de los tres ejes del SGI, mientras que Gestión y Egresados solo reportarían indicadores a los ejes de Nuestra Comunidad y de Progreso. Finalmente, las áreas de Relaciones Públicas y Comunidad y Vida Académica aportarían a los indicadores del eje de Nuestra Comunidad solamente.

Una vez elaborada la alineación se redactaron las metas y las actividades para cada una de las áreas de trabajo, basadas en las metas del SGI. Con el fin de unificar la información para facilitar su comprensión, los hallazgos de esta actividad se presentan en las Tablas 6.3, 6.4, 6.5 y 6.6 del CMI, debidamente distribuidas en las respectivas perspectivas.

En total se redactaron 48 metas distribuidas de la siguiente manera: 1 para el área de Relaciones Públicas, 4 para el área de Egresados, 26 para área de Gestión, 6 para el área de Innovación y Desarrollo, y 11 para el área de Comunidad y Vida Académica.

Una vez definidas las metas para las áreas de trabajo se elaboró la propuesta del sistema de evaluación que debería aplicar la asociación en sus actividades. El área de Gestión acumula la mayor cantidad de metas ya que según lo identificado es el área en donde se deben enfocar los esfuerzos de la organización para garantizar su estabilidad en el futuro, debido a las debilidades presentadas al momento de realizar la investigación.

Para que un sistema de gestión sea exitoso, y que realmente se enfoque a la mejora, además de ser un sistema construido desde la realidad de la organización y contando

con todos los estudios y análisis necesarios, debe contar con procedimientos establecidos para evaluar el desempeño de este. La norma INTE 35-01-01:2012 desarrollada por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) para Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social así lo establece, por lo que para esta propuesta se procedió con el planteamiento de un sistema de evaluación del desempeño para poder darle seguimiento a tanto las metas como los indicadores propuestos para cada Eje Estratégico determinado. La INTE 35-01-01:2012 propone el uso de cuatro procedimientos: la evaluación de cumplimiento legal, las auditorías internas, las revisiones por la dirección, y la gestión que se debe llevar a cabo con los hallazgos de los procesos anteriores.

Para el proceso de la evaluación del cumplimiento legal la organización debe en primera instancia identificar los requisitos legales aplicables a su quehacer. Al haber cumplido tres años de la implementación del sistema de gestión, la organización debe contar con al menos una revisión anual realizada por una tercera parte.

En el caso de las auditorías internas se debe contar con un comité auditor interno determinado por la Junta Directiva de la organización. Dicho comité debe ocuparse de realizar una auditoría anual, preferiblemente cada primer trimestre del año. De esta auditoría se debe generar un informe que detalle las no conformidades, las acciones correctivas, y un plan de trabajo para gestionar las mismas.

La revisión que hace la dirección debe realizarse luego de la auditoría interna, para de esta forma establecer la conveniencia, adecuación y eficacia continua del sistema de gestión. Esta revisión debe tomar en cuenta las revisiones de las auditorías previas y debe generar un reporte que incluya los objetivos e indicadores del plan de trabajo, los cambios necesarios en el relacionamiento con las partes interesadas, un registro de la comunicación con las partes interesadas y propuestas de mejora continua.

Para definir la gestión que se debe llevar a cabo con los hallazgos de los procesos anteriores, se debe implementar una metodología de análisis para definir la causa del problema o no conformidad. Los hallazgos de este análisis servirán de insumo para la elaboración de las acciones correctivas, estas podrán ser para eliminar la causa del problema y en caso de que esta no pueda ser eliminada, debe crearse un plan de acción para mitigarla.

Para verificar la eficacia, una vez implementadas las acciones correctivas, se debe comprobar que han servido a su propósito, y que ya no hay probabilidades de que se

repita la incidencia. Finalmente, todo este proceso debe estar documentado, y registrado para ser utilizado en las revisiones de la dirección en futuras auditorías.

Basado en la información desarrollada en las actividades previas, se procedió con la elaboración del Cuadro de Mando Integral, luego de la catalogación se concluyó que la perspectiva financiera tendría 4 metas, tal como se puede observar en la Tabla 6.3, la perspectiva de clientes tendría 13 metas, tal como se puede observar en la Tabla 6.4, la perspectiva de procesos internos tendría 24 metas, tal como se puede observar en la Tabla 6.5 y la perspectiva de formación y crecimiento tendría 2 metas, tal como se puede observar en la Tabla 6.6. A diferencia de las 48 metas antes mencionadas, en este caso se optó por unificar cinco temas materiales con los ODS complementarios dado que se planteó la misma meta para ambos, por lo tanto, se presentan 43 metas en el CMI.

Tabla VII.3:
Perspectiva Financiera

Finanzas					
Temas Materiales / ODS	Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo Responsable
Gestión adecuada de fondos	1. Actas de Junta Directiva. 2. Reporte anual del presupuesto y del plan de trabajo. 3. Auditoria externa	Presupuesto anual y plan de trabajo aprobado por la Junta Directiva.	1. Elaboración del presupuesto anual 2. Elaboración del plan estratégico 3. Aprobación de Junta Directiva	Actas de junta directiva con aprobación del presupuesto anual y el plan de trabajo	Gestión
Gobernanza Responsable / ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos ⁴	Presupuesto	3% del gasto interno utilizado para el desarrollo de alianzas público-privadas y con la sociedad civil	1. Reporte de horas y recursos invertidos. 2. Participación en mesas de desarrollo de la Alianza por la Educación. 3. Reporte a Junta Directiva	Porcentaje del gasto interno utilizado para el desarrollo de alianzas público-privadas y con la sociedad civil	Gestión e Innovación y Desarrollo

⁴ Se unificaron este tema material y los ODS dado que se planteó la misma meta para ambos.

Finanzas					
Temas Materiales / ODS	Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo Responsable
ODS 01 Fin de la Pobreza / ODS 4 Educación de Calidad ⁵	#OportunidadesParaTodos	100,000.00 dólares en aportes no reembolsables tanto del sector público y el sector privado al año para impulsar programas de educación	1. 25 subvenciones presentadas 2. 3 nuevos proyectos ejecutados	Suma del total de las subvenciones y asignaciones no generadoras de deuda a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles para implementar programas de educación	Innovación y Desarrollo
ODS 01 Fin de la Pobreza	#OportunidadesParaTodos	40% del gasto interno dedicado a servicios de la educación	1. Ofrecer becas a docentes para capacitaciones. 2. Otorgar equipamiento necesario a los colegios públicos. 3. Subsidiar las actividades intercolegiales.	Proporción del gasto interno total que se dedica a servicios de educación.	Comunidad y Vida Académica

Fuente: Elaboración propia

⁵ Se unificaron este tema material y los ODS dado que se planteó la misma meta para ambos.

Tabla VII.4:
Perspectiva de Clientes

		Clientes					
Temas Materiales / ODS	Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	del	Área de trabajo Responsable	
ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos	#OportunidadesParaTodos	100 estudiantes al año beneficiados de los acuerdos establecidos por ASOBITICO con las diferentes entidades	1. Campaña de comunicación sobre los acuerdos establecidos. 2. Elaborar instrumento de seguimiento.	Número de estudiantes por año beneficiados de los acuerdos establecidos por ASOBITICO con las diferentes entidades.		Comunidad y Vida Académica	
ODS 4 Educación de Calidad	#OportunidadesParaTodos	80% de estudiantes egresados del BI que ingresan a universidades públicas o privadas en donde al menos el 50% es de zonas rurales	1. Incentivar en las zonas rurales la continuidad de los estudios. 2. Coordinar con organizaciones especializadas en información universitaria.	Cantidad de egresados del BI que ingresan a la universidad en un periodo de 12 meses luego de la graduación, desglosado por sexo y área geográfica.		Egresados	
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico	#OportunidadesParaTodos	No más del 5% de egresados que no trabajan ni estudian.	1. Desarrollar charlas con los egresados sobre inserción laboral y universitaria. 2. Desarrollar alianzas con empresas privadas para establecer programas de	Proporción de egresados (entre 18 y 25 años) que no cursan estudios, no están empleados ni reciben capacitación		Egresados	

				Clientes			
Temas Materiales / ODS	Programas o operacionales	o controles	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	del de	Área de trabajo Responsable
				pasantías y prácticas profesionales.			
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico	#OportunidadesParaTodos		No más del 10% de egresados condición de desempleo.	1. Desarrollar charlas con los egresados sobre inserción laboral. 2. Desarrollar alianzas con empresas privadas para establecer programas de pasantías y prácticas profesionales.	Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad de los egresados (Mayores de 25 años)		Egresados
ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos	#OportunidadesParaTodos		4 convenios al año con instituciones educativas, universidades públicas, y universidades privadas.	Mapeo, identificación y elaboración de convenios para estudios postsecundaria	Número de convenios por año establecidos con instituciones educativas, universidades públicas, y universidades privadas.		Egresados

Cientes							
Temas Materiales / ODS	Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	del	Área de trabajo de Responsable	
Gestión Social	#ASOBITICOesTransparente	90% de las consultas hechas por grupos representativos de la comunidad respondidas satisfactoriamente.	1. Elaboración de cuestionario de satisfacción. 2. Envío de cuestionario luego de cada actividad	Porcentaje de consultas con respuesta satisfactoria	de	Gestión	
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	Encuestas de satisfacción	90% de la población satisfecha con los servicios ofrecidos por ASOBITICO	1. Elaboración de cuestionario de satisfacción. 2. Envío de cuestionario luego de cada actividad	Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios ofrecidos.	de	Gestión	
ODS 4 Educación de Calidad	#OportunidadesParaTodos	200 estudiantes al año que participan en iniciativas de emprendimiento social	Establecer alianzas con empresas privadas en los sectores de interés de los estudiantes para el desarrollo de capacitaciones.	Cantidad de estudiantes que participan en iniciativas de emprendimiento social desglosado por género y por área de emprendimiento.	de	Innovación y Desarrollo	
ODS 4 Educación de Calidad	#OportunidadesParaTodos	80% de promoción en el BI y 100% de promoción el BN	1. Visitar los colegios para desarrollar reuniones con estudiantes para identificar las necesidades de capacitación de los docentes. 2. Reuniones de	Proporción de adolescentes que han logrado el Bachillerato Internacional y el Bachillerato Nacional desglosado por sexo y comparado a la media nacional	de	Comunidad y Vida Académica	

Temas Materiales / ODS	Programas o controles operacionales	Metas	Clientes		Indicadores del sistema de evaluación	del Área de trabajo de Responsable
			Actividades			
				coordinadores para darle seguimiento a los avances en los colegios.		
ODS 4 Educación de Calidad / ODS 5 Igualdad de Género ⁶	#OportunidadesParaTodos	50% de los estudiantes y docentes del PDBI son mujeres		Capacitar a los colegios en la inclusión y no discriminación para que los mismos incentiven una mayor participación de las mujeres	Porcentaje de estudiantes y docentes del PDBI que son mujeres	Comunidad y Vida Académica
ODS 5 Igualdad de Género	#OportunidadesParaTodos	50% de talleristas y evaluadoras en Costa Rica son mujeres		Capacitar a los colegios en la inclusión y no discriminación para que los mismos incentiven una mayor participación de las mujeres	Proporción de talleristas y evaluadoras mujeres	Comunidad y Vida Académica

⁶ Se unificaron este tema material y los ODS dado que se planteó la misma meta para ambos.

Clientes						
Temas Materiales / ODS	Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	del de	Área de trabajo Responsable
Gestión Social	#OportunidadesParaTodos	100% de colegios asociados visitados al menos un vez al año.	Agendar visitas con los coordinadores.	Porcentaje de colegios visitados al año	de	Comunidad y Vida Académica
ODS 4 Educación de Calidad	#OportunidadesParaTodos	100% de los docentes que imparten cursos de BI capacitados	Desarrollo de la agenda anual y de capacitaciones para docentes. (Talleres y Seminarios)	Proporción del profesorado que ha recibido al menos una capacitación docente organizada en el empleo (por ejemplo, formación pedagógica) exigida para impartir enseñanza a nivel de Bachillerato Internacional	del de	Comunidad y Vida Académica

Fuente: Elaboración propia

Tabla VII.5:
Perspectiva de Procesos Internos

Procesos Internos							
Temas ODS	Materiales / Programas o operacionales	o controles	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo	de Responsable
Gobernanza Responsable	Reporte anual		Cero casos de incumplimiento a la legislación vigente y aplicable y otros requisitos	Realizar la revisión del cumplimiento legal establecida en el sistema de evaluación.	Número de casos de incumplimiento a la legislación y otros requisitos	Gestión	
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico	Política		Cero casos de lesiones relacionadas a condiciones de trabajo al año.	1. Realizar una campaña al año de salud ocupacional. 2. Realizar material visual relacionado a la salud ocupacional y cómo evitar accidentes laborales.	Número de casos de lesiones relacionadas a la salud ocupacional por parte de los colaboradores de ASOBITICO	Gestión	

Procesos Internos								
Temas ODS	Materiales	/	Programas o operacionales	o controles	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo Responsable
Prácticas Laborales y Derechos Humanos		y	#ASOBITICOesTransparente		100% colegios públicos de Costa Rica que ofrezcan el PDBI tienen normativas en contra de la discriminación.	1. Redactar propuesta de normativa en contra de la discriminación. 2. Distribuir la normativa entre los colegios.	Igualdad de oportunidades en la selección de estudiantes beneficiarios	Gestión
Gestión de la cadena de valor			#ASOBITICOesTransparente		Política de compra y venta.	Elaborar la política de compra y venta.	Existencia de la política	Gestión
Gobernanza Responsable			2.#ASOBITICOesTransparente		Política de resolución de conflictos	Elaborar la política de resolución de conflictos.	1. Existencia de la política 2. Número de casos resueltos según el mecanismo planteado	Gestión
Gobernanza Responsable			Cláusula en los contratos sobre las responsabilidades		100% de los involucrados tienen descripción de funciones y contratos y donde se especifican las mismas	Elaborar los perfiles de trabajo.	Porcentaje de involucrados que cuentan con un contrato que describa y especifique sus funciones	Gestión
Prácticas Laborales y Derechos Humanos		y	Política		Política de seguridad ocupacional	Elaborar política de seguridad ocupacional.	Cumplimiento en seguridad ocupacional	Gestión
Gestión adecuada de fondos		de	#ASOBITICOesTransparente		Política anticorrupción	Elaborar la política anticorrupción.	Existencia de la política	Gestión

Procesos Internos							
Temas ODS	Materiales / Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo	Responsable	
Gestión Ambiental	Reporte anual	Política de gestión ambiental.	Elaborar la política de gestión ambiental.	Existencia de la política	Gestión		
Prácticas Laborales y Derechos Humanos	#ASOBITICOesTransparente	Política de selección de los docentes y administrativos beneficiados por el apoyo de la asociación.	Elaborar la política de selección de beneficiarios.	Existencia de la política	Gestión		
Gestión reputacional	#ASOBITICOesTransparente	Política de transparencia y protección de datos	Elaborar la política de transparencia y protección de datos.	Existencia de la política	Gestión		
Prácticas Laborales y Derechos Humanos	Política	Protocolo de debida diligencia en temas de DDHH	Elaborar el protocolo de debida diligencia en DDHH.	Existencia del protocolo	Gestión		
Gestión de la cadena de valor	#ASOBITICOesTransparente	100% de las contrataciones cuentan con un contrato de servicios respectivamente firmado.	Elaborar el documento de contrato base.	Porcentaje de servicios adquiridos que cuentan con contrato respectivamente firmado	Gestión		
Gobernanza Responsable	1. Actas de Junta Directiva 2. Estrategia y reporte de ejecución	Plan estratégico aprobado por la Junta Directiva	1. Elaborar el plan estratégico. 2. Presentarlo a la junta directiva.	Acta de aprobación del plan estratégico por parte de la Junta Directiva	Gestión		

Procesos Internos							
Temas ODS	Materiales /	Programas o operacionales	controles	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo Responsable
Gestión adecuada de fondos	de	Declaraciones del origen de dinero para todas las donaciones e ingresos superiores a los 10,000 dólares estadounidenses.		Asegurar la transparencia en el manejo del 100% de las donaciones	Elaborar el comprobante de origen de fondos.	Comprobante de origen de fondos para cada una de las donaciones mayores a los 10,000 dólares estadounidenses	Gestión
Gestión reputacional		#ASOBITICOesTransparente		Informe anual a la Asamblea Nacional.	Elaborar informe anual.	Actas de Asamblea Nacional	Gestión
Gestión reputacional		#ASOBITICOesTransparente		Informe anual del SGI.	Elaborar informe anual.	Actas de Junta Directiva	Gestión
Gestión reputacional		#ASOBITICOesTransparente		Informe anual al Ministerio de Justicia y Paz.	Elaborar informe anual.	Informe aprobado por el Ministerio de Justicia	Gestión
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	e	Los nombramientos		50% de los puestos de junta directiva, coordinación de colegios, dirección ejecutiva y colaboradores de ASOBITICO son mujeres	Capacitar a la junta directiva en la inclusión y no discriminación para que los mismos incentiven una mayor participación de las mujeres.	Proporción de plazas (desglosadas por sexo, edad, personas con discapacidad y grupos de población) en la junta directiva, en puestos de coordinación, en puestos de dirección y en el trabajo.	Gestión

Procesos Internos							
Temas ODS	Materiales / Programas o operacionales	controles	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo	Responsable
ODS 01 Fin de la Pobreza	#OportunidadesParaTodos		Identificación de los beneficiarios que muestre la proporción de quienes viven por debajo del umbral nacional de pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica (urbana o rural)	Establecer una alianza con el sector de educación superior para el desarrollo de un programa de pasantías para llevar a cabo la identificación de los beneficiarios.	Proporción de estudiantes y docentes que vive por debajo del umbral nacional de pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica (urbana o rural)	Innovación y Desarrollo	
ODS 10 Reducción de las desigualdades	#OportunidadesParaTodos		Identificación de los beneficiarios que muestre la proporción de los beneficiarios que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad	Establecer una alianza con el sector de educación superior para el desarrollo de un programa de pasantías para llevar a cabo la identificación de los beneficiarios.	Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la media de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad	Innovación y Desarrollo	

Procesos Internos							
Temas ODS	Materiales / Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo Responsable		
Gestión Ambiental	#ASOBITICOcuidaelAmbiente - Certificación Bandera Azul	Bandera Azul Eventos Especiales	1. Capacitar al equipo de trabajo en el programa de bandera azul. 2. Iniciar el proceso de certificación con los talleres oficiales de la OBI.	Obtención del galardón por cada actividad realizada (talleres)	Innovación y Desarrollo		
Gestión reputacional	#¿ASOBITICO?	Desarrollo y evaluación anual de la estrategia de posicionamiento, sensibilización y comunicación.	1. Elaborar la estrategia integral de comunicación. 2. Aprobación de la estrategia 3. Implementación de la estrategia. 2. Elaborar una herramienta de evaluación. 3. Evaluar la efectividad de la estrategia.	1. Porcentaje de aumento de seguidores en las diferentes redes sociales. 2. Número de posts en RRSS y e-mails promocionales enviados. 3. Número de campañas de comunicación anuales.	Relaciones públicas		

Procesos Internos						
Temas ODS	Materiales /	Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo Responsable
Oferta Programática		#OportunidadesParaTodos	10% de la oferta de desarrollo profesional docente actualizada cada año	1. Identificación anual de temas para capacitaciones. 2. Actualización de capacitaciones.	Porcentaje de la oferta de desarrollo profesional actualizada	Comunidad y Vida Académica

Fuente: Elaboración propia

Tabla VII.6:

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Formación un crecimiento						
Temas ODS	Materiales /	Programas o controles operacionales	Metas	Actividades	Indicadores del sistema de evaluación	Área de trabajo Responsable
Gestión de la cadena de valor		#ASOBITICOesTransparente	100% de colaboradores de ASOBITICO capacitados en la política de compra y venta	1. Capacitación para los colaboradores 2. Elaboración de material de apoyo para los colaboradores	Número de colaboradores capacitados al año	Gestión
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas		#ASOBITICOesTransparente	100% de los colaboradores de la asociación capacitados en temas de ética, anticorrupción y transparencia	1. Capacitación para los colaboradores 2. Elaboración de material de apoyo para los colaboradores	Porcentaje de colaboradores capacitados.	Gestión

Fuente: Elaboración propia

En resumen, en este capítulo se definieron 10 principios rectores de la asociación, una vez esto se redactó la propuesta del propósito y el lema, y a solicitud del equipo de trabajo también se redactó el compromiso público. Seguidamente se alinearon las áreas de trabajo a los ejes del Sistema de Gestión en donde se definieron y como resultado se elaboró la propuesta de las nuevas áreas de trabajo de la organización. Con esta información se procedió a la elaboración del Cuadro de Mando Integral, en donde se tomaron en cuenta 43 metas del SGI y se elaboraron actividades para cada una. Finalmente, se elaboró la propuesta de evaluación del desempeño del Cuadro de Mando Integral.

VIII. CONCLUSIONES

Como se expresa en la introducción, el propósito de este estudio es el de establecer un modelo de Sistema de Gestión Integrado basado en la alineación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con el análisis de Materialidad, mediante la implementación de la INTE 35 y la Brújula de los ODS, para proponer un sistema eficiente que le permita a la organización aprovechar y desarrollar el potencial existente dentro de la misma. Para lograr esto se llevó a cabo el análisis de materialidad, la identificación de los ODS impactos, la alineación de estos en un Sistema de Gestión Integrado y finalmente la redacción de una propuesta de estrategia.

Como resultado del análisis de materialidad, se identificaron 4 procesos generales con un total de 40 eslabones o pasos a seguir, luego se identificaron cada una de las partes interesadas con las que se interactúa en cada eslabón y se concluyó con una lista de 77 individuos o grupos que tienen interés en las decisiones o actividades de la organización las cuales se dividieron en 10 categorías diferentes. Luego se identificaron en total 36 impactos reales o potenciales, de los cuales 13 son prioritarios. Finalmente se redactaron y priorizaron 8 temas materiales y se alinearon a los tres ejes de la Responsabilidad Social.

De la priorización de los ODS se identificaron 17 ODS que son impactados por la asociación, de los cuales siete de ellos resultaron ser prioritarios para esta. Luego se eligieron 17 metas en las que la gestión de ASOBITICO aporta para su cumplimiento, y de ahí se desarrollaron los 22 indicadores que debe utilizar la asociación para medir su aporte al cumplimiento de los ODS. Finalmente se alinearon los siete ODS en tres ejes de trabajo; Oportunidades de empleo, Educación de Calidad accesible para todos y todas e Instituciones sólidas.

Como resultado del modelo de gestión integrado se elaboraron tres ejes estratégicos del sistema; Nuestra Comunidad, Nuestro Entorno y Progreso, los cuales se utilizaron

como base para la política de este. Luego se estableció un objetivo para cada uno de los ejes y se elaboraron 52 metas de acuerdo con los resultados de la priorización de ODS y el análisis de materialidad. Finalmente se desarrollaron cuatro programas y ocho criterios organizacionales para darle seguimiento a las metas.

Con la elaboración de la propuesta de estrategia se definieron los principios rectores, el propósito, el lema y el compromiso público. Luego se redactaron los lineamientos para las nuevas áreas de trabajo de la organización de acuerdo con las actividades y metas del SGI. Con esta información se creó el Cuadro de Mando Integral, el cual explica la ejecución que debe hacer la organización para cumplir con sus metas. Finalmente se elaboró la propuesta de la evaluación del desempeño del Cuadro de Mando Integral

Con los resultados obtenidos de la implementación de este proyecto, se concluye que los tres elementos iniciales tanto para el análisis de materialidad como la identificación de los ODS, en un principio son los mismos: la definición de los procesos que se llevan a cabo para la prestación del servicio o producto, la identificación y priorización de las partes interesadas, y la identificación y priorización de los impactos de la organización. Sin embargo, el proceso de impactos es analizado de forma diferente para el análisis de materialidad y la alineación de los ODS.

Para el primero se utilizan las siete materias fundamentales de la ISO 26000, mientras que para la alineación de los ODS primero se deben de establecer cuáles ODS se vinculan con el quehacer de la organización, para luego establecer las metas e indicadores de estos mismos e incorporarlos al SGI, pero también es necesaria la adaptación de estos a la realidad de la organización. Sin una adecuada identificación de procesos, partes interesadas, e impactos, se procedería a establecer ejes estratégicos que no responderían a lo verdaderamente prioritario de atender.

Toda organización debe tomar en cuenta los siguientes cuatro factores para desarrollar una estrategia que le permita ser resiliente a los cambios mundiales, así como tener claridad para trabajar articuladamente con aliados y lograr colectividad en el impacto.

- En primera instancia se debe tener claridad en las opiniones y expectativas de las partes interesadas prioritarias, esto se debe a que estas últimas son la razón de ser de la organización y si la organización no tiene claro que se espera de ella, no podrá gestionar correctamente sus recursos.

- Por otro lado, se debe tener claridad sobre el factor financiero, no solamente con la situación actual de la organización, sino también con la situación a futuro de la misma. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta cuáles serán las necesidades a futuro y planificar como solventarlas. Dado que sin soporte financiero la organización no puede seguir adelante.
- Seguido, se debe tener en cuenta los procesos internos de la organización, para así mejorar en la experiencia de la satisfacción del cliente y otras partes interesadas.
- Finalmente, se debe tomar en cuenta cuales son las necesidades de desarrollo humano dentro de la organización. Esto con dos intenciones, la primera es retener al personal capacitado, y la segunda es darle capacitación constante al personal para que los otros tres factores sean exitosos.

IX. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del trabajo se pueden dividir en dos etapas, una para la implementación y la otra para el seguimiento. Como recomendaciones para la implementación del SGI se establecen:

1. Implementar la reorganización en las cinco áreas propuestas.
2. Identificar los perfiles laborales necesarios para cada una de las áreas
3. Contratar a personal nuevo o capacitar al personal presente para el desarrollo de cada área.
4. Capacitar al todo el personal en el uso y comprensión de la INTE-35.
5. Capacitar a todo el personal en el uso y comprensión de la Brújulas de los ODS.
6. Capacitar al personal en los temas bases de un sistema de gestión.
7. Aprobar en Junta Directiva el análisis de materialidad, la priorización de los ODS, los principios rectores, el propósito, el lema, el compromiso público y el sistema de evaluación del desempeño del SGI.
8. Priorizar las metas del SGI.
9. Iniciar con la implementación del SGI con un proyecto piloto en el área de Gestión.
10. Hacer revisiones trimestrales de los avances en el SGI.
11. Agregar metas de acuerdo con los avances trimestrales.

Como recomendaciones para el seguimiento del SGI propuesto, se establecen:

1. La identificación de procesos se debe revisar cada 2 años, así como asegurarse de que para la implementación de un nuevo proceso en la organización se detalle los pasos y acciones de este.
2. La identificación y priorización de partes interesadas se debe revisar con una periodicidad de 2 años.

3. La consulta a partes interesadas debe aplicarse cada 2 años, así como asegurarse de que cada nueva relación quede documentada para ser tomada en cuenta en la próxima consulta.
4. La asociación debería de establecer las estrategias de comunicación con cada una de las partes interesadas.
5. El análisis de materialidad se debe realizar con una periodicidad de 5 años, tomando en cuenta los cambios en procesos y partes interesadas.
6. Se recomienda hacer una campaña de fortalecimiento del conocimiento de los ODS entre las partes interesadas para depurar la identificación y priorización de los ODS impactados por la organización.
7. La asociación debería establecer un sistema de comunicación en donde indique los aportes a los ODS.
8. Presentar un informe anual de los impactos negativos y positivos de la ejecución.
9. Se le recomienda a la asociación unirse al Pacto Global.
10. Se le recomienda utilizar el aspecto temporal, celebración de los 10 años, para lanzar y publicar su nueva estrategia.
11. Se le recomienda establecer los ejes estratégicos del Sistema de Gestión como los ejes de la organización.

X. BIBLIOGRAFÍA

- About us. (s.f) recuperado el 20 de junio de 2018, de la página web de UNDP: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/about-us.html>
- Asociación Española de Normalización Certificación AENOR. (2005). *UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*. Madrid, España.
- Atehortúa, F. A., Bustamante, R. E., & Valencia, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo (1era ed.)*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.
- Bucci, N. (2011). Análisis del sistema integrado de gestión para las organizaciones desde la perspectiva sistémica. *REDIP UNEXPO*, 1(1), 83-97.
- CapacitaRSE. (2013). *A qué nos referimos con Asuntos de Materialidad*. Recuperado de http://www.cursosderse.com/wp-content/uploads/2014/01/Materialidad_1.pdf.
- Castillo, D., & Martínez, J. (2006). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- CEPAL destaca compromiso de los países de América Latina con la agenda 2030 (11 julio 2017). *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.cr/cepal-destaca-compromiso-los-paises-america-latina-la-agenda-2030/>
- Codina, A. (2006). *Sun Tzu y el Arte de la guerra para los negocios*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=937>
- Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (1987). *Our Common Future*. Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Cómo mejorar su desempeño empresarial con las normas. (s.f.). Recuperado el 15 de julio, 2018, de la página web de BSI Group: <https://www.bsigroup.com/es-ES/Normas/Las-ventajas-del-uso-de-las-normas/Como-mejorar-su-desempeno-empresarial-con-las-normas/>
- Decreto Ejecutivo N° 40203-PLAN-RE-MINAE. Presidencia de la República de Costa Rica, 15 de febrero del 2017.
- Directorio de las ONG y Empresas Sociales. (2016). Recuperado de <http://www.foscr.org/directorio/>
- Estrategia. (2014) En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

- Fraguela, J., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A., & Rodríguez, M. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, 78(167), 44-49.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Forbes, R. (2014). INTE 35-01-01 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social certificable. *Éxito Empresarial*, (273), 1-3.
- Gobierno de la Republica de Costa Rica. (2017). *Política nacional de responsabilidad social 2017-2030*. San José, CR. Recuperado de http://www.aedcr.com/sites/default/files/pn_responsasocialcr_2017.pdf
- Guía para la acción empresarial en los ODS. Pacto Global de las Naciones Unidas, Global Reporting Initiative & World Business Council for Sustainable Development, 2015.
- Heras, I., Bernardo, M., & Casadesús, M. (2007). La integración de los sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* (14), 155-174.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2012). Sistemas de gestión de responsabilidad social. Requisitos. INTE 35-01-01. Costa Rica: INTECO.
- International Organization for Standardization. (2015). Guía de Responsabilidad Social. ISO 9000. Suiza: ISO.
- Kaplan R. y Norton D. (2004) Enfocando a su organización en la estrategia: con el Cuadro de mando Integral. *Harvard Business Review*, 5933, 35-48
- Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2017). Recuperado de <https://undocs.org/A/RES/71/313>
- Naciones Unidas, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas. (2016, enero 1) *Puesta en marcha de la nueva agenda de desarrollo sostenible para guiar las acciones en materia de desarrollo durante los próximos 15 años* [Comunicado de Prensa]. Recuperado de http://www.un.org/es/sdg/pdf/Press_Release_for_launch_of_SDGs_SP.pdf
- Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas (s.f). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. (s.f.). recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo (s.f.). recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>
- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. (s.f.). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

- Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. (s.f.). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. (s.f.). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países. (s.f.). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>
- Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. (s.f.). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>
- Presidencia de la República de Costa Rica (2016). *Costa Rica: primer país del mundo en firmar Pacto Nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2016/09/costa-rica-primer-pais-del-mundo-en-firmar-pacto-nacional-por-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Quero, J. (2018). *Hashtag: ¿Qué es, para qué sirve y cómo usarlos en Redes Sociales?* Recuperado de <https://escuela.marketingandweb.es/que-es-un-hashtag/>
- Tarzijan, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo editor S. A. 26-28.
- Why sustainable development makes good business sense. (s.f.). Recuperado el 15 de julio, 2018 de la página web de : Business & Sustainable Development Commission: <http://businesscommission.org/our-work/sustainable-development-isnt-just-doing-the-right-thing-its-good-business-sense>
- Wehrich, H., y Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. Mc. Graw Hill. 123-191.

XI. ANEXOS

En este capítulo se presentan los cuatro anexos referenciados en el documento.

ANEXO 1: 1_ CRITERIOS PARA PARTES INTERESADAS



Manual de metodología de intervención
para la implementación de buenas
prácticas de RSE en Pymes



CRITERIOS PARA DETERMINAR LA CRITICIDAD DE LAS PARTES INTERESADAS

Parte Interesada: es cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las actividades de una organización.

Criticidad: se refiere al impacto que los grupos de interés puedan tener en la empresa.

Para determinar la criticidad de un grupo de interés, se utilizará una escala de 1 a 4, donde 1 es lo menos crítico y 4 es lo más crítico, con los siguientes criterios:

- a) **Masividad:** Refiere a la cantidad de miembros que pertenecen a la Parte Interesada de la Pyme. Esta variable toma el valor de:

1	Abajo del 25% de PI (Parte Interesada) mayor
2	Abajo del 50% y arriba del 25% de PI mayor
3	Abajo del 75% y arriba del 50% de PI mayor
4	Arriba del 75% de PI mayor

- b) **Efecto negativo de la Empresa sobre ellos:** Se refiere a las posibles y/o reales consecuencias que tienen las operaciones de la Empresa sobre la Parte Interesada. En este caso esta variable toma el valor de:

1. Para efectos neutros: la acción de la Empresa no es percibida en las Partes Interesadas.
2. Para efectos levemente negativos: existen reclamos

menores por la acción de la Empresa.

3. Para efectos negativos: la Empresa provoca en sus acciones situaciones que son corregibles.
4. Para efectos negativos importantes: existen efectos irreversibles provocados por las acciones de la Empresa.

- c) **Diálogo y vinculación con la Empresa:** Se refiere a la existencia de algún tipo de diálogo con la Empresa o si ya se han llevado a cabo algunas actividades conjuntas. Un valor de:

1. La Empresa tiene un diálogo sistemático, planes de acción definidos y que han sido aplicados exitosamente.
2. La Empresa mantiene diálogo ocasional, ya tiene un plan de acción definido, pero cuya aplicación no ha rendido los frutos esperados.
3. La Empresa ha iniciado contacto para diálogo y ha evaluado la posibilidad de llevar a cabo un plan de acción definido.
4. Es asignado a aquellos grupos con los que la Empresa no ha tenido contacto alguno.

- d) **Capacidad de afectar las operaciones de la Empresa:** se refiere al potencial riesgo de que la Parte Interesada pueda interrumpir o paralizar las operaciones de la Empresa, en su afán de establecer sus prioridades en la operación



11 Págs

normal de ella, ya sea con acciones de lobby con autoridades o por medio de acciones legales. El indicador toma el valor de:

1. Cuando el grupo no tiene potencial de incidir en las operaciones de la Empresa.
 2. Cuando el grupo tiene un pequeño potencial de incidir en las operaciones o la reputación de la Empresa por medio de influenciar en la opinión pública o de otros públicos de interés.
 3. Cuando el grupo tiene potencial de incidir en las operaciones o la reputación de la Empresa por medio de influenciar en la opinión pública o de otros públicos de interés.
 4. Cuando el grupo tiene potencial de acción de incidir en afectar negativamente la reputación, o interrumpir o paralizar las operaciones de la Empresa.
- e) **Importancia para la Empresa:** Se refiere a la importancia que se le da dentro de la Empresa a la relación con la Parte Interesada. Se basa en criterios de tipo estratégico. El indicador toma el valor de 1 cuando el grupo en cuestión no es importante para la Empresa y un valor máximo de 4 cuando el grupo es muy importante para la Empresa, pasando por los restantes valores de acuerdo a estos criterios mínimos y máximos.

ANEXO 2: 1_HERRAMIENTA DE MATERIALIDAD

Temas Materiales	Impactos potenciales negativos a los que responde	Evaluación			Resultado		Riesgo	Bajo
		Escala	Riesgo	Gestión	Importancia para la empresa	Importancia para la empresa		
							Gestión	Alto
								alta
								media
								baja
								nula
							Escala	pequeña
								mediana
								grande
							Criterios de Evaluación	
							Alto	5
							Medio	3
							Bajo	1

ANEXO 3: 01_ENCUESTA (MATERIALIDAD Y ODS)

Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Proyecto final de graduación

Encuesta de consulta pública

Instrucciones:

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación del proyecto profesional de graduación para optar por el grado de Magíster Scientiae en Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad de la Universidad Nacional.

La información recolectada se utilizará como insumo para el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad de ASOBITICO y las respuestas brindadas serán anónimas y se tratarán de forma confidencial, por lo que solicitamos contestar de la manera más transparente y sincera posible.

El instrumento consta de 6 preguntas y tomará alrededor de 15 minutos.

1. Perfil:

- a. Miembro Junta Directiva
 - b. Colaboradores de ASOBITICO
 - c. Estudiante / Egresado
 - d. Docente
 - e. Colaborador universitario
 - f. Colaborador entidad estatal
 - g. Colaborador de organización civil
1. ¿Usted qué considera que ha funcionado bien en ASOBITICO?
 2. ¿Usted qué considera que NO ha funcionado bien en ASOBITICO?
 3. Le agradecemos que nos brinde tres recomendaciones para mejorar en ASOBITICO. Enlistar los principales 3 del más al menos importante.

Todas las organizaciones, sin importar su naturaleza, tienen impactos negativos potenciales, y es importante tener una visión holística para poder concentrar esfuerzos en hacerle frente a estos impactos.

A continuación se presentan 7 áreas de la administración de una organización y sus impactos negativos potenciales, de acuerdo a la importancia que este impacto potencial tenga para usted, le solicitamos que los califique con los criterios de BAJO, MEDIO o Alto.

1. Gobernanza de la organización

Impactos potenciales negativos a los que responde	Alto	Medio	Bajo
Comportamiento antiético			
Falta de articulación intersectorial			
Falta de claridad en las responsabilidades de los involucrados			
Incumplimiento en los objetivos y metas de la asociación			
Ingreso de fondos propios provenientes de actividades ilícitas			
Incumplimiento en rendición de cuentas			
Interés de empresas o donantes por encima de los intereses de las Partes Interesadas			
Manipulación de información			

Impactos potenciales negativos a los que responde	Alto	Medio	Bajo
Uno ineficiente de los recursos financieros, materiales y humanos			
Demandas legales potenciales			
Discriminación en la conformación de gobierno corporativo			

2. Derechos Humanos

Impactos potenciales negativos a los que responde	Alto	Medio	Bajo
Incumplimiento de la debida diligencia sobre los derechos humanos			
Discriminación de docentes al seleccionar los beneficiarios			
Discriminación de estudiantes al seleccionar los beneficiarios			
Incumplimiento de los mecanismos de resolución			

3. Prácticas Laborales

Impactos potenciales negativos a los que responde	Alto	Medio	Bajo
Incumplimiento de la política de Salud y Seguridad Ocupacional			
Incumplimiento en seguridad ocupacional			
Beneficiarse de prácticas laborales injustas			
Incumplimiento de las obligaciones que la ley impone al empleador			
Incumplimiento de legislación laboral local de colaboradores y subcontratistas			
Insatisfacción de los colaboradores			
Irrespeto de las responsabilidades familiares de los trabajadores			

4. Medio Ambiente

Impactos potenciales negativos a los que responde	Alto	Medio	Bajo
Contaminación de todas las actividades de la organización			
Incumplimiento de las leyes y regulaciones ambientales			

5. Prácticas Justas de Operación

Impactos potenciales negativos a los que responde	Alto	Medio	Bajo
Inadecuado sistema de control de la corrupción y tráfico de influencias			
Incumplimiento de las políticas y prácticas de compra			
Incumplimiento de servicio al cliente de parte de los proveedores			
Incumplimiento a la legislación vigente y aplicable y otros requisitos			
Tiempos excesivos en pagos a los proveedores			

6. Asuntos de Consumidores

Impactos potenciales negativos a los que responde	Alto	Medio	Bajo
Inadecuado análisis del contexto para definir la oferta programática			
Mal uso de la información de los clientes y beneficiarios			
Generar falsas expectativas de los programas			
Irrespeto de opinión de estudiantes y docentes			

7. Participación activa y desarrollo de la comunidad

Impactos potenciales negativos a los que responde	Alto	Medio	Bajo
Desvinculación con las Partes Interesadas			
Exclusión de sectores			
Incumplimiento de las consultas a grupos representativos de la comunidad			

8. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son medidas adoptadas por la ONU desde el año 2015 con el fin de que los países los acojan, de tal forma que promuevan la prosperidad y la protección del planeta. Del siguiente listado por favor califique con los criterios BAJO, MEDIO, ALTO según el nivel de intervención que usted considere que debería de tener ASOBITICO.

ODS	Alto	Medio	Bajo
1- Fin de la Pobreza			

ODS	Alto	Medio	Bajo
2- Hambre Cero			
3- Salud y Bienestar			
4- Educación de Calidad			
5- Igualdad de Género			
6- Agua Limpia y Saneamiento			
7- Energía asequible y no contaminante			
8- Trabajo decente y crecimiento económico			
9- Industria, innovación e infraestructura			
10- Reducción de las desigualdades			
11- Ciudades y comunidades sostenibles			
12- Producción y consumo responsable			
13- Acción por el clima			
14- Vida Submarina			
15- Vida de ecosistemas terrestres			
16- Paz, justicia e instituciones sólidas			
17- Alianzas para lograr los objetivos			

¡Muchas gracias por sus respuestas!

ANEXO 4: 1_HERRAMIENTA DE ODS

Criterios y Métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
De no hacernos responsables sobre este tema, el riesgo económico para el negocio sería:	Bajo	No	1	3
	Mediano	Impacto indirecto	2	
	Alto	Impacto directo	3	
Existencia de un requisito legal	Existe	NA	1	3
	No existe	NA	0	
Las partes interesadas con las que el sector se relaciona han mostrado preocupación por este tema	Poco	NA	1	1
	Medio	NA	2	
	Mucho	NA	3	
La falta de gestión en este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación del sector	Poco	NA	1	2
	Medio	NA	2	
	Mucho	NA	3	
La falta de gestión en este tema podría generar un impacto negativo en la sociedad o el medio ambiente	Si	NA	1	1
	No	NA	0	

Criterios y Métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la Pregunta
El alcance del impacto de este tema es:	Bajo	Bajo: Afecta a un solo público de interés	1	2
	Medio	Medio: Afecta a varios públicos de interés de la empresa	2	
	Alto	Alto: Alcance nacional	3	
La probabilidad de que este tema tenga un impacto negativo es:	Baja	Baja: El impacto sucede sólo en circunstancias excepcionales, no hay precedentes conocidos	1	2
	Media	Media: Ha ocurrido algunas veces pero no de forma regular	2	
	Alta	Alta: El impacto ocurre reiteradamente como consecuencia directa de nuestras operaciones	3	
De no hacernos responsables sobre este tema, la gravedad del impacto sería:	Bajo	Bajo: Es reversible de forma inmediata al suspender la actividad	1	2
	Medio	Medio: Es reversible en el mediano plazo y mediante la ejecución de un plan de acción	2	
	Alto	Alto: Causa daños irreversibles en la sociedad o el medio ambiente	3	
Nuestra capacidad de detección del impacto es:	Baja	Baja: Mínimo conocimiento sobre la existencia del impacto y no tenemos ningún mecanismo para detectarlo y monitorearlo	3	1
	Media	Media: Tenemos conocimiento sobre el impacto, contamos con mecanismos de detección pero no se realizan monitoreos periódicos	2	
	Alta	Alta: Es un impacto conocido, contamos con mecanismos formales de detección y monitoreo periódico.	1	