

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
POSGRADO PROFESIONAL EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
SOSTENIBILIDAD**

**PROPUESTA DOCUMENTAL DE UN MODELO DE GESTIÓN EN
RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR
INMOBILIARIO INDUSTRIAL**

SUSTENTANTES

**CAROLINA BERMÚDEZ PÁEZ
JUAN CARLOS CHACÓN REDONDO
KARLA RODRÍGUEZ VILLAFUERTE**

HEREDIA, 2023

Trabajo presentado para optar al grado de Magíster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional, Heredia. Costa Rica.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Máster Roy Mora Vega
Coordinador del Programa de Posgrado

Máster Jessica Castro González
Representante de la Dirección

Máster Miriam Córdoba Bastos
Asesora Especialista

Máster Miguel Ángel Vallejo Solís
Profesor Curso Práctica Aplicada

Carolina Bermúdez Páez
Juan Carlos Chacón Redondo
Karla Rodríguez Villafuerte
Sustentantes

Resumen

El presente trabajo ofrece una propuesta documental que ahonda en los pasos a seguir para que una empresa del sector inmobiliario industrial en Costa Rica se aproxime hacia la implementación de un modelo de gestión en responsabilidad social, cumpliendo con pasos básicos y generales, que toda empresa del sector debe tomar en consideración previo a la puesta en práctica del modelo. Este trabajo toma como referencia a cualquier empresa del sector sin basarse en alguna en particular, por lo que se hacen ciertas suposiciones relevantes aclaradas a lo largo de la investigación.

Como parte del propósito y objetivos de este trabajo, se elabora una propuesta documental que abarca el diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social para estas empresas, en la cual se determina: la pertinencia de las materias fundamentales de la ISO 26000:2010 a través de un diagnóstico inicial; el diseño de una política de RS; el desarrollo de una debida diligencia y un proceso de materialidad; y el diseño de un manual para la apropiación de la sostenibilidad a lo interno de las empresas del sector. Es importante señalar que todo lo anterior es abarcado a través de los *Apartados* 5, 6 y 7 de la Norma INTE G35:2012, que comprenden ejercicios de diagnóstico, asignación de responsables a lo interno de la empresa, la ejecución, así como de la planificación del modelo de gestión en responsabilidad social, tomando también como base empírica los principios establecidos en la Guía ISO 26000:2010.

Como parte de las principales conclusiones y recomendaciones de este trabajo se puede mencionar que la propuesta del modelo de GRS puede ayudar a las empresas del sector inmobiliario industrial para ordenarse con los principios, criterios e indicadores de responsabilidad social, la apropiación interna de la sostenibilidad y la promoción de una cultura sostenible dentro de la organización.

Este trabajo también presenta en la sección de anexos una serie de ejercicios valiosos que podrían ser referenciados como una caja de herramientas que cualquier otra empresa del sector puede tomar como guía o insumos para llevar a cabo lo necesario para cumplir con los requerimientos de estos apartados.

Descriptores

Propuesta documental - Sistema de Gestión - Responsabilidad Social - Sostenibilidad
- Empresas Socialmente Responsables - Sector Inmobiliario Industrial -
ISO 26000:2010 - INTE G-35:2012

Abstract

This paper offers a documentary proposal that delves into the steps to be followed for a company in the industrial real estate sector in Costa Rica to approach the implementation of a Social Responsibility Management Model, complying with basic and general steps that every company in the sector should take into consideration prior to the implementation of the Model. This work takes as a reference any company in the sector without basing itself on any particular one, so certain relevant assumptions are made, which are clarified throughout the research.

As part of the purpose and objectives of this work, a documentary proposal is elaborated that covers the design of a social responsibility management model for these companies, in which the following is determined: the relevance of the fundamental matters of ISO 26000:2010 through an initial diagnosis; the design of a SR policy; the development of a due diligence and a materiality process; and the design of a Manual for the appropriation of sustainability internally in the companies of the sector.

It is important to point out that all the above is covered through Sections 5, 6 and 7 of the INTE G35:2012 Standard, which include diagnostic exercises, assignment of responsible persons within the company, execution, as well as planning of the social responsibility management model, also taking as an empirical basis the principles established in the ISO 26000:2010 Guide.

As part of the main conclusions and recommendations of this work, it can be mentioned that the proposal of the SRM model can help companies in the industrial real estate sector to be in order with the principles, criteria and indicators of social responsibility, the internal appropriation of sustainability and the promotion of a sustainable culture within the organization.

This work also presents in the annexes section a series of valuable exercises that could be referenced as a toolbox that any other company in the sector can take as a guide or input to carry out what is necessary to comply with the requirements of these sections.

Key words

Documentary Proposal - Management System -Social Responsibility - Sustainability -
Socially Responsible Companies - Industrial Real Estate Sector - ISO 26000:2010 -
INTE G-35:2012

Agradecimientos

Deseamos externar nuestro agradecimiento a las siguientes personas e instituciones que han posibilitado que los integrantes de este proyecto culminen este proyecto de maestría. En primer lugar, agradecemos a la profesora Miriam Córdoba, tutora del proyecto, por su invaluable asesoría a lo largo de estos meses, así como las recomendaciones brindadas para mejorar la calidad de este trabajo.

En segundo lugar, agradecemos al profesor Miguel Vallejo, por el tiempo dedicado a la lectura de este trabajo y por brindar su retroalimentación y sugerencias, las cuales fueron de gran ayuda, además de su acompañamiento durante cada una de las etapas del proyecto, y en general, a lo largo de la Maestría.

Por otra parte, reconocemos los aportes de la profesora Olga Sauma, como instructora del curso de Sistemas de Gestión, por los materiales y herramientas compartidas que han sido fundamentales en el desarrollo de este trabajo, también a la Profesora Cecilia Mora por sus recomendaciones y revisión de la matriz de riesgos ASG, que forma parte de los productos de este aporte investigativo.

Finalmente agradecemos al profesor Greivin Rodríguez y al Programa de Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Nacional por la oportunidad de aprendizaje que representó para los estudiantes esta maestría, y su arduo esfuerzo por mejorar el programa y elevar la calidad de los cursos. De igual forma agradecemos al actual coordinador del Programa de la Maestría, Roy Mora, por su acompañamiento en la consecución y defensa del proyecto final de graduación.

Dedicatoria

A Dios, a la Virgen de Guadalupe, a mi familia, a mis amigos y compañeros del proyecto cuyo amor, apoyo incondicional y sacrificio han sido la fuerza impulsora detrás de mi éxito académico. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Carolina Bermúdez Páez

A mis papás por siempre fomentar el estudio en nuestra familia, a Estela y Mike por apoyarme en este proceso y mis compañeros del proyecto por tan arduo trabajo durante estos meses.

Karla Rodríguez

A mi familia y amistades, por apoyarme en la consecución de este logro académico, por la paciencia y la comprensión de mi ausencia y sacrificio de muchos momentos en aras de elaborar esta investigación. A mis compañeras del proyecto por el apoyo y conocimientos brindados a lo largo de este trayecto.

Juan Carlos

TABLA DE CONTENIDO

<i>Resumen</i>	3
Agradecimientos	6
<i>Dedicatoria</i>	7
TABLA DE CONTENIDO	8
Lista de cuadros, figuras y tablas	10
Lista de abreviaturas	11
CAPÍTULO I: Introducción	12
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Delimitación Temática	14
1.3 Justificación de la investigación, por su objeto y dentro de la disciplina	15
1.4 Antecedentes	16
1.5 Objetivos de Estudio	19
Objetivo general:.....	19
Objetivos específicos:	19
CAPÍTULO II: Marco Teórico	20
<i>Responsabilidad Social</i>	21
<i>Normas de la International Standarization Organization (ISO)</i>	24
<i>ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social</i>	25
<i>Norma INTE G35:2012 Sistema de Gestión en Responsabilidad Social</i>	26
<i>Sistema de gestión</i>	27
<i>Materias Fundamentales de Responsabilidad Social</i>	28
<i>Principio de Legalidad</i>	29
<i>Gobernanza de la organización</i>	30
<i>Debida diligencia</i>	31
<i>Rendición de cuentas y transparencia</i>	34
<i>Cadena de valor</i>	35
<i>Partes interesadas</i>	36
CAPÍTULO III: Marco Metodológico	38
<i>Presentación inicial del modelo de gestión</i>	41
<i>Cuestionario de materias fundamentales Norma ISO 26000:2010</i>	42
<i>Benchmarking y Política de Responsabilidad Social</i>	42
<i>Identificación de partes interesadas</i>	43
<i>Matriz de riesgos ASG</i>	43

<i>Plantillas planes de trabajo</i>	44
<i>Manual de Modelo de Gestión de Responsabilidad Social</i>	44
CAPÍTULO IV: Diagnóstico inicial: Alcance del modelo de GRS y revisión de las materias fundamentales	45
<i>Cuadro 1. Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000:2010</i>	48
CAPÍTULO V: Política de RS y estructura de responsabilidad de la alta dirección en el modelo de GRS	51
<i>Cuadro 2. Benchmarking de políticas de responsabilidad social</i>	52
CAPÍTULO VI: Debida diligencia de responsabilidad social del Modelo de GRS	58
<i>Cuadro 3. Mapeo de partes interesadas por categorías</i>	59
<i>Cuadro 4. Mapeo de impactos</i>	61
<i>Cuadro 5. Matriz de riesgos ASG, riesgos clasificados como catastróficos y altos</i>	63
<i>Cuadro 6. Priorización de temas materiales para la organización</i>	64
<i>Cuadro 7. Plan de Acción 1. Plan de Gestión Ambiental</i>	67
CAPÍTULO VII: Diseño del Manual de la Propuesta del Modelo de GRS	71
CAPÍTULO VIII: Conclusiones y recomendaciones	76
REFERENCIAS	81
ANEXOS	84

Lista de cuadros, figuras y tablas

Cuadro 1. Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000:2010

Cuadro 2. Benchmarking de políticas de responsabilidad social

Cuadro 3. Mapeo de partes interesadas por categorías

Cuadro 4. Mapeo de impactos

Cuadro 5. Matriz de riesgos ASG, riesgos calificados como catastróficos y altos

Cuadro 6. Priorización de temas materiales para la organización

Cuadro 7. Plan de acción 1. Plan de Gestión Ambiental

Lista de abreviaturas

AED: Alianza Empresarial para el Desarrollo.

AYA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

CER: Conducta Empresarial Responsable.

COSO: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* / Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

GRS: Gestión de Responsabilidad Social.

INDICARSE: Herramienta en línea de autodiagnóstico alineada a la ISO 26000, la cual incluye un cuestionario con aproximadamente 400 preguntas sobre las 7 materias fundamentales.

INTE: Normas técnicas de Costa Rica reguladas por INTECO.

INTE G35:2012: Sistema de Gestión de Responsabilidad Social

INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

ISO: *International Organization for Standardization* / Organización Internacional de Normalización.

ISO 26000:2010: Guía de Responsabilidad Social.

LEED: Liderazgo en Eficiencia Energética y Diseño sostenible/Sistema de certificación internacional para edificaciones sostenibles.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONG: Organización No Gubernamental.

PBAE: Programa Bandera Azul Ecológica.

RS/RSE: Responsabilidad Social/ Responsabilidad Social Empresarial.

SGRS: Sistema de Gestión en Responsabilidad Social.

TFG: Trabajo Final de Graduación.

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica.

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development.

CAPÍTULO I

Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

Las empresas a nivel nacional han avanzado con rapidez en los compromisos asumidos en sostenibilidad, adoptando prácticas en este tema a escala global que implementan también empresas dentro del sector inmobiliario industrial. Asimismo, las empresas actualmente rinden informes sobre el cumplimiento de las metas y objetivos dentro sus estrategias de sostenibilidad, debido a que contar con una estrategia y reportar sobre ésta, responde a necesidades manifestadas de partes interesadas, especialmente de inversionistas y clientes.

Posteriormente al proceso de materialidad (entiéndase como tema material: “temas que representan los impactos más significativos de la organización, sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre los derechos humanos” (Global Reporting Initiative, 2021, p.24)) y a la definición de una estrategia en sostenibilidad, un siguiente paso para las empresas debe ser el diseño de un modelo de gestión en responsabilidad social, según las metas que tenga, y que le permita a la organización (entiéndase también como “empresa” a lo largo de la investigación) alinear la estrategia de negocio con los objetivos de sostenibilidad.

Entre otros beneficios que puede reportar una empresa que cuenta con un modelo de gestión, se encuentran: la adopción de mejores prácticas en cuanto a la documentación del proceso de ejecución que tiene la estrategia y por tanto de la elaboración de informes; dar una mejor visibilidad a la junta directiva sobre el desempeño que tiene cada programa dentro de la estrategia, así como poder desarrollar acciones correctivas de manera temprana cuando se detecten problemas, de tal forma que las alertas sean detectadas a tiempo y no al finalizar el año, al realizar los diversos informes. Básicamente, un modelo de gestión posibilita la interconexión entre los entes dentro de la empresa, ya sean colaboradores, departamentos y equipos, como un engranaje que conecta a todos los componentes de la empresa.

Cada organización es diferente y por tanto el modelo de gestión de responsabilidad social debe adaptarse a su realidad y contexto, por tanto, para este trabajo se visibiliza la oportunidad de ejemplificar el diseño de un modelo para empresas pertenecientes al sector inmobiliario industrial, para lo cual se establecen algunas premisas.

Como parte de estas, se parte del hecho de que la empresa (entiéndase cualquier empresa del sector) ya cuenta con un mapeo de partes interesadas, ha realizado una materialidad, cuenta con una estrategia de sostenibilidad alineada con su estrategia de negocio y elabora informes de sostenibilidad anualmente. Estas premisas aseguran que la empresa se encuentra lista para abordar el diseño del modelo de gestión en responsabilidad social basado en la INTE G35:2012 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social (en adelante INTE G35:2012). Asimismo, el trabajo solamente aborda los pasos de diseño de una propuesta documental de un modelo de gestión y no está centrado en ser estructurado para una organización que busca certificarse en la norma.

Con las condiciones mencionadas anteriormente, el trabajo pretende mostrar el valor agregado que otorga a una empresa ordenar su gestión en sostenibilidad, ya que las partes interesadas, especialmente los clientes, inversionistas y socios que tienen empresas en el sector inmobiliario industrial, ejercen cada vez mayor presión para que las empresas aborden cuestiones más complejas en sostenibilidad. Responder a lo que piden estas partes puede lograrse con mayor facilidad si en la organización existe una estructura que permita organizar y distribuir, en esfuerzos y tiempo, el trabajo de los elementos internos de la empresa en sostenibilidad.

El presente trabajo no se ejecuta en una organización en específico, sino que es un caso en donde se escoge solamente un sector (industrial), y con base en esto, se diseña la propuesta documental. Por consiguiente, cuando se usan los términos de empresa u organización se debe interpretar que es cualquier empresa que se encuentra dentro de dicho sector.

1.2 Delimitación Temática

Para el caso de la empresa del sector inmobiliario industrial sobre el que se basa este trabajo, la propuesta documental de un modelo de gestión de responsabilidad social abarca ambas fases de negocio de dicha empresa, la construcción y operación de los parques industriales, así como la sede de operación en Costa Rica. El modelo de gestión responde a la necesidad de poder ordenar y mejorar la ejecución de todo lo que conlleva la estrategia de sostenibilidad.

La propuesta documental de modelo de gestión en responsabilidad social para una empresa del sector inmobiliario industrial se realiza según lo establecido en los *apartados* 5, 6 y 7 de la Norma INTE G35:2012. Dentro de los productos de la propuesta documental, primeramente, se encuentra una revisión inicial para el abordaje de los asuntos contenidos en las materias fundamentales de la Guía ISO 26000:2010. Este incluye un diagnóstico de la normativa legal aplicable a una empresa del sector desarrollador e inmobiliario en responsabilidad social, para este se da una recomendación sobre una herramienta que podría resultar útil para cualquier empresa como primer paso; así como un mapeo de las políticas que debe desarrollar la empresa para atender los asuntos en las materias fundamentales.

Es importante recalcar que dada la naturaleza de este estudio, una de las limitantes es que uno de los requisitos del *Apartado 5* no puede ser abordado debido a que no es posible contar con el estudio de los incidentes ocurridos en el pasado relacionados a responsabilidad social, pues en este trabajo se hace referencia a cualquier empresa aplicable del sector.

El segundo producto es una política de responsabilidad social de acuerdo con el *Apartado 6. Responsabilidad de la Dirección*, que contenga el compromiso de la junta directiva con el modelo de gestión, y la estructura de responsabilidad del modelo dirigido a los departamentos y colaboradores de la empresa. Para este producto, otra de las limitantes ubicadas es que no fue posible acceder a las políticas de responsabilidad social de empresas del sector a nivel nacional debido a que estas, al presente, no son accesibles de manera pública en sus sitios web.

Finalmente, de acuerdo con los impactos a identificar por la empresa, así como del mapeo de partes interesadas que interfieren en el Sistema de Gestión, se elaborará un procedimiento para documentación de información que abarque a toda la estructura organizacional de la empresa, de forma que permita recabar la información necesaria para la medición de cumplimiento de la estrategia de sostenibilidad. Este procedimiento será contenido dentro de un manual del modelo de gestión, esto con el objeto de cumplir con los requerimientos del *Apartado 7. Planificación*.

La propuesta documental del modelo de gestión no incluye los *Apartados: 8. Implementación y Operación*, el *9. Evaluación del Desempeño* y *10. Correspondencia*, que son los pasos finales dentro de la norma INTE G35:2012. Esto, debido a que los objetivos de este trabajo se limitan a fines académicos y por ende, no se llegará a la etapa de implementación, auditoría de la propuesta documental por una tercera parte, ni la certificación del Sistema de Gestión en Responsabilidad Social. Además, existe una limitación de tiempo en la estructura del Programa de la Maestría que imposibilita llevar a cabo la fase de implementación del Trabajo Final de Graduación (TFG).

1.3 Justificación de la investigación, por su objeto y dentro de la disciplina

El desarrollo de una propuesta documental de un modelo de gestión de responsabilidad social es el siguiente paso en el camino de sostenibilidad para una organización que cuente con un mapeo de partes interesadas, que haya desarrollado un proceso de materialidad y tenga una estrategia de sostenibilidad ya establecida. El modelo contribuye principalmente a mejorar el trabajo del día a día en las diferentes áreas de negocio y departamentos que tiene la empresa. Todas estas unidades de negocio contarán con las herramientas necesarias para contribuir de una manera consciente a la ejecución de la estrategia, saber cómo proceder en caso de que surjan problemas en cumplimiento, así como, ejecutar las acciones necesarias para asegurar la continuidad de esta.

De los aportes más importantes de un modelo de gestión de responsabilidad social para la empresa es la mejora continua que propician estos. Este es uno de los beneficios de

mayor valor para cualquier organización ya que se alinea a los más altos estándares en sostenibilidad, que son aplicados por la industria de desarrollo inmobiliario logístico a nivel internacional, por ejemplo. También, otro de los beneficios se relaciona con la independencia de la estrategia de sostenibilidad con el modelo de gestión, es decir, que este a futuro fortalecerá la estrategia de sostenibilidad actual.

Se pretende que cada uno de los productos desarrollados en los apartados que se toman en consideración para la elaboración de este trabajo, siguiendo la norma INTE G35:2012, sean material para una organización perteneciente a un sector industrial igual o similar al que se escoge para este trabajo; que cumple con las premisas que se mencionan en secciones anteriores, pueda tomar como referencia los productos y la explicación del proceso para el diseño de un modelo de gestión en responsabilidad social, y que su objetivo no sea la certificación. De acuerdo con esta idea, se enmarca la necesidad de este trabajo.

Por otra parte, se resalta que dentro de los aportes más importantes que ha tenido la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), se encuentra el desarrollo de estrategias de sostenibilidad para muchas organizaciones, que han sido fruto de los trabajos de graduación de los estudiantes.

A raíz de esto, el trabajo busca contribuir a seguir con esta línea, avanzar un escalón más, e ilustrar el proceso para diseñar una parte de lo que es un modelo de gestión en responsabilidad social, considerando que el producto final va a ser una propuesta documental académica, en donde se excluyen las fases de implementación y evaluación que son los apartados finales de la norma INTE G35:2012.

1.4 Antecedentes

La responsabilidad social en su ámbito de aplicación dentro de las empresas ha incrementado su importancia a raíz de la promulgación de instrumentos internacionales que instan a las empresas a aplicar una Conducta Empresarial Responsable (CER). Además del surgimiento de estos instrumentos, se ha dado en paralelo un reconocimiento por parte de los diferentes actores internacionales (Estados, empresas, las ONG, entre otras) sobre la relevancia que representan estos. Además, se ha identificado la creciente necesidad que representa para el mundo actual el disponer de estos mecanismos para regular y estandarizar los comportamientos esperados por parte de las distintas organizaciones en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

De esta manera, se ha evidenciado que, con el pasar de los años, se ha ido construyendo un interés particular sobre estas temáticas, de la misma manera en que se ha determinado la necesidad de afrontar los retos del presente y del futuro a través de vías más sostenibles, es decir, mecanismos que propicien un triple impacto y balance (social, ambiental y económico).

El tipo de empresa que se escoge para diseñar la propuesta documental para este trabajo se halla dentro del sector inmobiliario industrial, como se ha mencionado. De forma concreta, se establecen varios supuestos: la empresa tiene como objetivo contar con un modelo de gestión, pero no se desea certificar el mismo; ya la empresa ha dado suficientes pasos en su trabajo en responsabilidad social y se entra en una madurez adecuada para adoptar organizacionalmente un modelo de gestión.

Según las tendencias en sostenibilidad, el sector inmobiliario industrial debe de trabajar y moldear sus estrategia de negocio en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adaptando cada vez más y mejores medidas para convertirse en empresas socialmente responsables, así como extender el impacto de sus acciones y decisiones a las diferentes partes interesadas que forman parte de la cadena de valor de cada organización.

El sector sobre el que se sustenta el trabajo basa su modelo de negocio en el desarrollo y administración de inmuebles logísticos modernos, eficientes y sostenibles. Las empresas dentro de este sector desarrollan y operan parques logísticos bajo los estándares esperados de la industria de clase mundial y de las normas para garantizar la sostenibilidad del ambiente. Los clientes en el sector son mayoritariamente empresas transnacionales que buscan en Costa Rica instalaciones de clase A, similares en características de diseño y amenidades que se ofrecen en mercados latinoamericanos más grandes. Las empresas desarrollan los parques logísticos, sin embargo, en la mayoría de los casos tienen contratistas que construyen estos adoptando las especificaciones de edificación que señalan las empresas, conservan también la operación de los parques ya desarrollados: es decir, tienen dos fases, la construcción y la operación.

La construcción de los parques logísticos además de incorporar las especificaciones de infraestructura logística de Clase A, las empresas certifican cada uno de los edificios en los parques en construcción sostenible, utilizando primordialmente la certificación LEED con el objeto de asegurar que los edificios tengan ahorros considerables en recursos como agua y energía. Esto se logra gracias a las especificaciones en construcción que permiten la eficiencia; este es el principal diferenciador que ofrecen algunas empresas respecto a otros desarrolladores logísticos que existen a nivel nacional.

Por ejemplo, para la fase operativa de los parques logísticos, las empresas pueden gestionar las prácticas ambientales por medio del Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE) promocionada por la institución gubernamental conocida como Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). De esta forma, se incorpora la medición de ciertos recursos y se implementan medidas de ahorro a nivel operativo para alcanzar el cumplimiento en los parámetros que se mide este galardón.

Las empresas dentro del sector inmobiliario industrial han elaborado estrategias de sostenibilidad que incluyen las metas mencionadas. Por tanto, en la parte constructiva las empresas deben de certificar todos los edificios en construcción sostenible, y en la parte operativa que todos los parques administrados por la empresa se inscriban en el PBAE. Adicionalmente, algunas han iniciado su trabajo con las partes interesadas para promover la sostenibilidad en estas de distintas formas, por ejemplo, por medio de la organización de voluntariados ambientales y sociales en las que se hace partícipes a los clientes.

Una buena práctica que destaca para las empresas en las comunidades donde operan los parques industriales es la de consultar a la comunidad previo al inicio del movimiento de tierras, para identificar los temas críticos para esta, y vincular con los temas materiales de las empresas. A partir de esto, las empresas pueden diseñar un plan de trabajo con cada una de las comunidades en donde se ha trabajado de manera sostenida el empleo local de los residentes de las comunidades en los parques industriales.

Según lo mencionado en párrafos anteriores, el caso de estudio de este trabajo se encuentra dentro de empresas pertenecientes a este sector, con las características descritas, y con la madurez suficiente en sostenibilidad para iniciar con un modelo de gestión en responsabilidad social.

1.5 Objetivos de Estudio

Objetivo general:

Elaborar una propuesta documental que abarque el diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social para una empresa del sector inmobiliario industrial, de acuerdo con los apartados correspondientes de la norma INTE G35:2012 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.

Objetivos específicos:

1. Determinar el alcance del modelo de GRS y la pertinencia de las materias fundamentales establecidas en la ISO 26000:2010 para una empresa inmobiliaria industrial a través de un diagnóstico inicial, de acuerdo con el *Apartado 5* de la norma INTE G:35:2012 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.
2. Diseñar la política de responsabilidad social corporativa, la estructura y responsabilidad de la alta dirección y del equipo que interviene en el modelo de gestión de responsabilidad social, de acuerdo con el *Apartado 6* de la norma INTE G35:2012 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.
3. Desarrollar una debida diligencia de responsabilidad social que incluya un mapeo de partes interesadas, una priorización de impactos y riesgos y el diseño de los objetivos metas de responsabilidad social de la propuesta de modelo de gestión, según lo establecido en el *Apartado 7* de la norma INTE G35:2012 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.
4. Propiciar el diseño de una propuesta de modelo de gestión en responsabilidad social que sea incorporado dentro de un manual para la apropiación de la sostenibilidad en empresas del sector inmobiliario industrial, de acuerdo con el *Apartado 7* de la norma G35:2012.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Como parte de la elaboración de una propuesta documental de un modelo de gestión en responsabilidad social, es necesario delimitar un marco referencial que servirá para la comprensión y abordaje del modelo. En primer lugar, se abordará el concepto de responsabilidad social con el objetivo de sustentar la base de donde proviene el modelo. En segundo lugar, se encontrará los relacionado a la Norma ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social y la norma nacional INTE G35:2012 Sistema de Gestión en Responsabilidad Social, sobre las que se explica además los conceptos de sistema de gestión y materias fundamentales, ya que son de mucha relevancia para entender las normas.

Finalmente, se abordan los conceptos de principio de legalidad, gobernanza de la organización, debida diligencia, rendición de cuentas y transparencia, partes interesadas y cadena de valor, todos estos conceptos son pertinentes cuando se desarrolla un modelo de gestión de responsabilidad social, por tanto, son integrados dentro de esta sección del marco referencial.

Los conceptos tienen este orden debido a que se quiere explicar lo más básico para el sistema, concepto de responsabilidad social como origen de este, para luego entrar en términos que permitan mejorar la comprensión de la ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social, así como todas las consideraciones previas a la implementación de un modelo de gestión de responsabilidad social por medio de los conceptos presentados en la tercera parte del marco referencial, es decir un enfoque que va desde lo más general a lo más específico. Por consiguiente, el orden en el marco referencial no es de carácter antojadizo, sino para un mejor y más claro entendimiento de esta propuesta documental del modelo.

Responsabilidad Social

De la responsabilidad social se habla desde la década de 1950, cuando se hacen las primeras referencias sobre si existe o no una responsabilidad del empresario frente a la sociedad, esto lo hace el autor Howard Howen en su trabajo *Social Responsibilities of the Businessman* (García, C. & Portales, L. 2012). El término ha evolucionado muy rápidamente en el ámbito educativo, empresarial y político, aunque en la actualidad no hay un entendimiento único sobre el término, por tanto existen varias definiciones para analizar.

Posteriormente en la década de 1970, el término de responsabilidad social vuelve a tener un aporte dinamizador, el autor Archie B. Carroll (1979) en *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* crea un modelo de:

cuatro categorías, interrelacionadas: económica –ligada a la generación de utilidades–, legal –establece el cumplimiento con la normatividad que le compete como empresa–, ética –relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales– y discrecional –relativa al juicio de cada empresa según el entorno en el que se encuentre– (Carroll 1979 citado por García, C. & Portales, L. 2012, p.5).

Este es un avance importante en la visión que se tiene actualmente de responsabilidad social, debido a que incorpora la noción de dimensiones o áreas que aún son vigentes para este concepto. Sin embargo, sigue conservando aspectos como la filantropía que es parte de lo que el autor llama discrecional y también continúa centrada en la parte interna de la organización.

Para finales de la década de 1990, la visión sobre la responsabilidad social tiene otro cambio importante a partir del modelo de Elkinton (1997) conocido como *Triple Bottom Line*, el autor vincula las tres dimensiones que actualmente son consideradas parte de la responsabilidad social: económica, ambiental y social, define esta como “la necesidad de generar utilidades tomando en consideración la relación y la mejora de los grupos de interés, así como reduciendo los impactos generados en el medio ambiente” (García, C. & Portales, L. 2012, p.9). Este enfoque es mucho más pertinente para lo que se entiende hoy como responsabilidad social.

Con el inicio del nuevo milenio, el concepto sufre una transformación completa, cuando se visualizó el potencial que tenía la responsabilidad social para equilibrar todas aquellas preocupaciones sociales y ambientales que ya eran demandas desde la sociedad (García, C. & Portales, L. 2012). El concepto de responsabilidad social tiene una gran capacidad integradora, pues contiene:

preocupaciones sociales, atendidas desde hace varias décadas por diferentes sectores de la sociedad, como es el caso del debate ambiental –encabezado en la década de 1960 por diversos grupos ambientalistas–, la promoción del desarrollo sustentable, y humano– impulsado principalmente por Naciones Unidas, pero que ha sido aceptado y promovido por otros organismos internacionales (García, C. & Portales, L. 2012, p.12).

Por otro lado, autores recientes y contemporáneos han ido transformando la conceptualización, y hoy en día, algunos entienden que la responsabilidad social es:

la corresponsabilidad de la empresa hacia el desarrollo local en materia económica, social y ambiental, que involucre a las comunidades cercanas o grupos vinculados a su actividad productiva (clientes, colaboradores, proveedores), mediante la participación directa, la inversión social de recursos, y el voluntariado estratégico de sus colaboradores, con el fin de contribuir en la solución de problemas prioritarios que afectan el entorno en que conviven la empresa y sus públicos de interés (Rogel, 2011 citado por Valverde & Bermúdez, 2012, p.17).

Este acercamiento a la definición tiene mucho más presente la relevancia de las partes interesadas, especialmente de aquellas que son externas a la organización. Con este mismo enfoque, el autor Mukiur (2013) resalta la importancia de la comunidad como parte interesada externa y la licencia social que otorga para la operación de la organización. Este autor sostiene que la responsabilidad social puede ser comprendida como:

un contrato tácito que tiene la empresa con la comunidad que le permite instalarse y generar valor añadido en forma de productos y servicios; a cambio la empresa crea puestos de trabajo para los ciudadanos y contribuye en la renta de la comunidad mediante el pago de los impuestos (Mukiur, 2013 citado por Valverde & Bermúdez 2012, p.17).

Ahora bien, para el desarrollo de la propuesta documental del Sistema de Gestión en Responsabilidad Social (SGRS) es necesario conocer la definición que brinda la ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social, pues esta la define como:

la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (INTECO:2010, p.4).

A partir de todo lo anterior, es claro que la responsabilidad social no se refiere a filantropía, ni a un valor agregado en las empresas. Guarda relación con el impacto positivo que la organización pueda generar, igualmente el que una empresa sea socialmente responsable no se refiere sólo al cumplimiento de obligaciones legales, sino al cumplimiento en su recurso humano, en el entorno en que se desarrolla y en las relaciones con sus partes interesadas. Por consiguiente, hablar de responsabilidad social empresarial es tan amplio que es importante conocer el comportamiento de la organización con todos sus públicos de interés que intervienen en la toma de decisiones y que impactan sus productos o servicios.

Normas de la International Standardization Organization (ISO)

Para comprender de una manera más adecuada el alcance de los sistemas de gestión, deben de referenciarse ciertos instrumentos normativos que recogen las bases de lo que se ha establecido como pautas a seguir en las distintas materias que caracterizan a las organizaciones, tal y como se mencionó. Por ello, es indispensable reconocer de dónde provienen estos fundamentos y qué pretenden lograr en el corto, mediano y largo plazo.

En este apartado se referencia la ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social como uno de los principales fundamentos del trabajo de investigación y, por ende, de la propuesta del modelo de gestión que se pretende plantear. Sin embargo, antes de entrar de lleno con esta norma, es necesario explicar quién está a cargo de la promulgación de estas normas y con qué objetivo.

En este sentido, es importante referirse a la Organización Internacional para la Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), definida como una “red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad” de este modo, se encarga de desarrollarlas de manera conjunta con los sectores que van a hacer uso de estas, las adopta por medio de procedimientos honestos y las pone a disposición para ser utilizadas a nivel global (ISO, 2010, p.1). Se trata entonces de un tipo de federación global compuesto por diferentes organismos de normalización (nacionales) en donde la elaboración de las normas corresponde a comités técnicos especializados en las diversas materias que se abordan en las normas.

La labor que ejecuta esta organización internacional es de suma relevancia para alcanzar un consenso de carácter internacional entre los diferentes grupos de interés que se ven inmersos en la dinámica de realizar monitoreos constantes e implementar procesos de mejora continua, de acuerdo con estándares generales que actúan como pautas a seguir para tener ciertas reglas claras a la hora de operar. Estos lineamientos, además de necesarios, son cruciales para la contribución de las organizaciones hacia prácticas más justas de operación y, por ende, al diseño de estrategias más responsables para con los entornos que

caracterizan a las distintas organizaciones (es decir, su influencia hacia partes interesadas y hacia el medio ambiente).

ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social

Una de las normas de mayor relevancia en los últimos años es la ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social, la cual precisamente, como se determinaba con anterioridad, fue una de las normativas que cumple a cabalidad con el hecho de haber sido establecida a partir de un consenso generalizado entre múltiples *stakeholders* (partes interesadas) alrededor del tema de la Guía, que, en este caso concreto, se refiere a grupos de interés involucrados en diversos aspectos de la responsabilidad social. La norma dispone de múltiples apartados que ahondan en los distintos aspectos que caracterizan a la responsabilidad social en la actualidad, reconociendo como principal argumento que el objetivo primordial de esta consiste en contribuir al desarrollo sostenible (ISO, 2010).

El reconocimiento de esta materia con el paso de los años ha crecido exponencialmente, pues como se adelantó en las primeras páginas de este trabajo, existe una preocupación incesante de otorgar mayor relevancia a temáticas específicas como la responsabilidad social y la sostenibilidad para enfrentar, de un modo óptimo, las consecuencias de la situación climática, social y económica del mundo en el devenir.

A diferencia de otras normas certificables, es indispensable tomar en consideración que esta ISO en específico, no contiene requisitos y no es una norma certificable, solamente pretende actuar como guía para el establecimiento de comportamientos más responsables en las cadenas de valor globales (de las organizaciones públicas y privadas que acuden a esta) (ISO, 2010).

El enfoque de la ISO 26000 trae consigo un sentido innovador y que busca generar una concientización y un entendimiento generalizado sobre lo que atañe a la responsabilidad social, cómo se debe entender, los diversos asuntos que las organizaciones (tanto privadas como del sector público) deben de considerar y abordar, la incorporación de mejores prácticas y su difusión para propiciar bienestar a través de acciones y comportamientos que se alineen y correspondan a lo que por consenso internacional se ha determinado.

Norma INTE G35:2012 Sistema de Gestión en Responsabilidad Social

Ahora bien, es importante ahondar en una de las normas nacionales más relevantes para esta investigación y que tiene estrecha relación con cada uno de los conceptos planteados en este apartado: la Norma INTE G35:2012 Sistema de Gestión en Responsabilidad Social. Esta es una norma que detalla los requerimientos que debe tener un sistema de este tipo a nivel organizacional. También, recoge la relevancia y la necesidad de que estos sistemas cuenten con los estándares mínimos para garantizar que se cumplan los requisitos relacionados a la responsabilidad social.

La existencia de esta norma es trascendente para la materia en cuestión, pues así como la ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social, la cual podría considerarse una referencia de la norma INTE G35:2012, esta involucra y proporciona prácticas relacionadas a la responsabilidad social, mediante un proceso de comunicación activa con los grupos de interés, adoptar procesos de revisión y mejora continua en la organización y garantizar los medios para que su eficacia sea cada vez más óptima y propiciar la previsión y reducción de riesgos e impactos negativos para la organización.

Como bien señala el Instituto de Normas Técnicas en Costa Rica (INTECO) (s.f.), la norma INTE G:35 ha sido elaborada para:

(...) asegurar que la organización realice ejercicios de debida diligencia para comprender su responsabilidad social y la forma en que sus actividades, proyectos y decisiones pueden afectar los intereses y las expectativas de las partes interesadas en su esfera de influencia; incluye aquellos intereses o expectativas que están relacionados a los requisitos legales y voluntarios que le pueden ser aplicables (párr.3).

Sistema de gestión

Según lo anterior, la ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social se enmarca como una guía orientadora por su parte, la Norma INTE G35:2012 Sistema de Gestión en Responsabilidad Social recoge lo contenido en la Guía y lo convierte en una norma certificable en responsabilidad social a nivel nacional. La norma INTE G35:2012 establece que un sistema de gestión es un “grupo de elementos interrelacionados usados para establecer la política y los objetivos y para cumplir estos objetivos” (INTECO, 2012, p. 10).

Sin embargo, más allá de ser un “grupo de elementos interrelacionados” como menciona la Norma, se puede decir que un sistema de gestión busca la mejora continua, por lo que incluso resulta más pertinente entenderlo como un “conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad” (Vergara, 2009 citado por Rubio, Blandón & Serna, 2019, p. 413).

Estos mismos autores apuntan a que un sistema de gestión puede ser entendido también como una “herramienta con atributos para que cualquier organización planee, organice, dirija y controle los diversos procesos, y así ofrecer cumplimiento a la misión, visión y objetivos de la empresa” (Universidad Cooperativa de Colombia 2015, citado por Rubio, Blandón & Serna, 2019, p. 413).

Entre los objetivos, e incluso los beneficios, que se pueden obtener con la implementación de un sistema de gestión se puede señalar que “buscan incidir en: la reducción de costos, la agilización de los procesos, la disminución de los trámites y la burocracia, el desarrollo de una óptica dirigida a los negocios y la motivación de los colaboradores” (Peña & Silva, 2016, citado por Rubio, Blandón & Serna, 2019, p. 413).

Materias Fundamentales de Responsabilidad Social

Como parte de la ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social, se incluyen siete materias fundamentales indispensables para la consideración de toda organización, ya sea pública o privada, estas a su vez constan de asuntos específicos que se abordan en cada una de estas siete grandes áreas. Las materias fundamentales son: gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores y; participación y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010).

Sobre cada una de estas, se extraen componentes clave que se consideran necesarios para el buen (y responsable) funcionamiento de una organización, apalancados por los sistemas de gestión o estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad. De acuerdo con la Cámara de Comercio Costarricense Americana (2019), basándose en la ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, se puede inferir que, en el caso de la gobernanza, esta se considera de carácter transversal al resto de las temáticas fundamentales; básicamente se trata del modo en cómo la organización hace negocios. Por otra parte, en el caso de los derechos humanos, es básico identificar en la actualidad la importancia del reconocimiento y legitimidad de estos, por ello la responsabilidad por parte de las organizaciones consiste en hacerlos cumplir en todos los procesos y decisiones en sus cadenas de valor.

Lo anterior, se liga con el tema de las prácticas laborales, pues la norma subraya la necesidad de abordar aspectos elementales que permitan un mejor desempeño laboral a partir de condiciones idóneas y prácticas justas en reconocimiento de la relevancia del trabajo del personal. Esto también está relacionado a las prácticas de operación que deben respetar los estándares mínimos en lo que respecta a la cadena de valor de la organización y el impacto que genera hacia dentro y hacia fuera de la misma. Otro aspecto que no se puede dejar de lado son los clientes de la organización, principal incentivo económico de las organizaciones, y es precisamente la necesidad de desarrollar un relacionamiento con los consumidores.

Por último, y quizás de las materias más relevantes con relación al propósito de este trabajo de investigación, son las relacionadas al medio ambiente, básicamente aquellas

buenas prácticas que deben implementarse desde la gestión ambiental, y las relacionadas con la comunidad, que no es otra cuestión que fomentar estrechas relaciones con los miembros de la comunidad para su debido desarrollo y participación activa en la sociedad.

Las materias fundamentales representan las bases de la ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social, el enfoque que deben tener las organizaciones para tener claridad respecto a lo que involucra la responsabilidad social y el impacto que pueden generar estas a partir del acatamiento de esta guía. Aunque no es de carácter obligatorio ni tampoco representa una norma, *per se*, es indispensable reconocer que la adopción de estos lineamientos y pautas que han sido derivados del consenso internacional de múltiples actores, que resultan necesarios para incentivar la mejora continua en los procesos y decisiones organizacionales y para la generación de estrategias alcanzables para la consecución del bienestar general.

Principio de Legalidad

El cumplimiento legal es la primera obligación que tiene toda empresa incluso antes de comenzar a pensar en la responsabilidad social, este no es una opción, se trata más bien de un requisito para que la organización pueda operar. Este cumplimiento conlleva el respeto al principio de legalidad del que habla la Guía ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social. Según esta, el principio:

implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto implica que una organización debería dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, para informar a aquellos dentro de la organización de su obligación de observar e implementar esas medidas (ISO 26000, 2010, p.15).

Otros instrumentos como las Líneas Directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) para Empresas Multinacionales recogen el principio de legalidad, de manera indirecta, no le dan un significado como tal, sino que hablan de la obligatoriedad del cumplimiento por parte de las empresas multinacionales de las leyes del país en donde residen (OCDE, 2013). Aunque estas dejan claro que “en los

países donde la legislación o la regulación nacional entren en conflicto con los principios y normas enunciados en las *Directrices*, las empresas deberán buscar la manera de respetar dichos principios y normas sin infringir las leyes nacionales” (OCDE, 2013, p.19). Las *Directrices* no están por encima de la legislación nacional de una nación, pero las normas y compromisos internacionales que adquieren los países sí.

Gobernanza de la organización

Ahora, después de hacer un repaso por las materias fundamentales abordadas dentro de la ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social, como se mencionó, la primera materia fundamental dentro de este documento es la *Gobernanza de la organización*, misma que es definida por la Guía como un “sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos” (ISO 26000, 2010, p.3). Esta definición es muy general, pero brinda una característica primordial asociada con la gobernanza, y es la idea de sistema relacionada con la estructura. En una organización, la estructura es la base sobre la que se generan todas las demás propiedades de la gobernanza.

Asimismo, el término ha tenido tradicionalmente una connotación relacionada a estructura societaria y los órganos que componen a la empresa, sin embargo, ha experimentado una evolución y se le han atribuido rasgos hacia gobierno corporativo ampliando la cantidad de partes interesadas que se ven involucradas (PROCOMER, s.f.). Este “abarca el establecimiento de unas pautas con respecto a estructuras, procesos y órganos a lo interno de la organización, mediante las cuales se consiga preservar los intereses de los accionistas, los empleados, los clientes, el Estado y la sociedad” (PROCOMER, s.f., p.5).

Por consiguiente, el término de gobernanza de la organización se encuentra ligado con el gobierno corporativo, aunque algunos otros autores advierten sobre las diferencias que pueden existir entre uno y otro. Aquí se resaltan sus similitudes en cuanto a la capacidad normativa interna que tiene, ya que la gobernanza también:

comprende instituciones, leyes, valores y normas formales o prácticas que conforman las formas jurídicas y organizativas disponibles en cada país y que, a su

vez, determinan la distribución del poder, cómo se toman y supervisan las decisiones gerenciales, se audita y divulga la información, y se asignan o distribuyen los beneficios y las ganancias (Cornelius 2005, citado por PROCOMER, s.f., p.5)

La anterior definición trae consigo muchos otros componentes de la gobernanza, siempre relacionada a la estructura, pero de manera más profunda, ya no solo tiene que ver con un sistema interno de la organización sobre la configuración societaria y el sistema de toma de decisiones, sino que establece que esta comprende también instituciones y leyes que son externas a la empresa.

La gobernanza de la organización tiene por tanto un peso significativo sobre la parte previa de la implementación de cualquier sistema de gestión en una empresa, como se dijo anteriormente, por su capacidad de estructuración. Un sistema de gestión para ser exitoso debe de cimentarse sobre una estructura sólida, que es posible cuando hay una fuerte gobernanza.

Debida diligencia

Un componente dentro de la gobernanza de la organización en el que esta debe de trabajar es la debida diligencia, como primera aproximación a una definición de este concepto, se encuentra en la ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social como un:

proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos (ISO 26000, 2010, p.2)

La noción de ciclo de vida del proyecto o actividad de la organización es un punto por resaltar dentro de la definición que aporta esta guía, ya que se entiende que la debida diligencia no solo debe de ser ejecutada al interior de la organización, sino que debe de transcurrir en la cadena de valor y hasta en las relaciones comerciales (OCDE, 2018, p.17).

Otras aproximaciones al concepto de debida diligencia la detallan como:

(...) el proceso que, como parte integrante de sus criterios para la toma de decisiones, permite a las empresas identificar, prevenir y atenuar los impactos negativos, reales o potenciales, de sus actividades, así como informar de la manera en que abordan estos impactos (OCDE, 2013, p.26).

Aplicar los diferentes puntos en ambas definiciones es mucho más apropiado para un ejercicio de debida diligencia bien ejecutado, debido a que habla en primer lugar, que la debida diligencia debe de tomarse en consideración para la toma de decisiones de la organización. En segundo lugar, no solo se habla de impactos, sino que se especifica que la debida diligencia abarca tanto los impactos reales como potenciales. En tercer lugar, habla sobre los principios de rendición de cuentas y la transparencia en el que la organización no debe únicamente abordar los impactos, sino que la organización debe de “comunicar externamente la información que sea relevante acerca de las políticas, procesos y actividades de debida diligencia llevadas a cabo para identificar y abordar los impactos negativos reales o potenciales, incluidas las conclusiones y los resultados de esas actividades” (OCDE, 2018, p.37).

Con relación a los temas de aplicación de la debida diligencia, la Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable, menciona que la debida diligencia debe de enfocarse en la identificación de impactos en: “derechos humanos, incluidos los trabajadores y las relaciones laborales, medio ambiente, cohecho y corrupción, divulgación de información e intereses de los consumidores” (OCDE, 2018, p.17). Se debe de resaltar que la implicación de un proceso de debida diligencia para cada uno de estos puntos es distinta.

Por otra parte, un punto trascendental en este proceso es la identificación y gestión de los impactos, sin embargo, esta “puede integrarse en otros sistemas de gestión de riesgo existentes en la empresa siempre que no se limite meramente a identificar y gestionar riesgos significativos para la propia empresa” (OCDE, 2013, p.26).

Ahora, según los acercamientos anteriores al término de debida diligencia, es claro que este es un proceso continuo de identificación, gestión, mitigación, y remediación de los impactos reales y potenciales, según los temas mencionados en las Directrices, tanto hacia adentro de la empresa como de la cadena de valor, todo esto dentro de un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Con esto comprendido, se puede hablar sobre cómo ejecutar el proceso de debida diligencia, según lo que indica la Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable. Existen seis pasos para su implementación:

En primer lugar se debe de incorporar la conducta empresarial responsable a las políticas y sistemas de gestión, en segundo lugar se debe identificar y evaluar los impactos negativos en las operaciones, cadenas de suministro y relaciones comerciales, en tercer lugar se debe de detener prevenir o mitigar los impactos negativos, en cuarto lugar se debe de hacer un seguimiento de la implementación y los resultados, en quinto lugar se debe de informar sobre cómo se abordan los impactos, finalmente como paso seis se debe de recuperar o colaborar con la reparación del impacto cuando corresponda (OCDE, 2018, p. 25).

La debida diligencia forma parte importante de un modelo de gestión, por ejemplo, puede ser incluida en el *Apartado 7. Planificación* de la Norma INTE G35:2012. Este mecanismo le agrega mayores posibilidades al éxito y a la vida útil que va a tener el modelo de gestión de responsabilidad social para la organización.

Rendición de cuentas y transparencia

En general, un modelo de gestión, la debida diligencia, así como el concepto de responsabilidad social planteado páginas arriba, conlleva principios de responsabilidad social incluidos dentro de la ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social como la rendición de cuentas y transparencia, que van muy de la mano en cuanto al deber que tiene la organización de informar y comunicar a sus partes interesadas, así como de hacerlo de forma transparente. En cuanto al principio de rendición de cuentas, la Guía entiende que es una “condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas” (ISO 26000, 2010, p. 2).

La Guía menciona que el segundo principio de transparencia es la “apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa” (ISO 26000, 2010, p.5). Uniendo ambos principios, se puede entender la transparencia como la apertura de la organización de comunicar sobre sus acciones; y por rendición de cuentas el deber de la comunicación y la información, propiamente dicho.

Parte importante de la rendición de cuentas, es el tipo de información que debe de ponerse a disposición; las Líneas Directrices establecen que “las empresas deberán garantizar la publicación, en los plazos oportunos, de información exacta sobre todos los aspectos significativos de sus actividades, estructura, situación financiera, resultados, accionistas y sistema de gobierno corporativo” (OCDE, 2013, p.30). De igual forma las Directrices mencionan que para cumplir con este deber de rendición de cuentas y transparencia las empresas pueden crear políticas, “sobre divulgación de la información de las empresas [que] deberán adaptarse a la naturaleza, el tamaño y la ubicación de la empresa” (OCDE, 2013, p.30).

Tanto la rendición de cuentas como la transparencia son principios claves en la construcción de la propuesta documental del modelo de gestión de responsabilidad social, de hecho, la rendición de cuentas se ve impulsada por el modelo, además de que se fortalece la confianza del modelo a nivel interno de la empresa.

Cadena de valor

Michael Porter fue quien en un inicio propuso el término en el año de 1987, una herramienta esencial para el análisis actual del interior de las organizaciones. Según este autor, debe entenderse a la cadena de valor como un sistema de actividades independientes que se relacionan mediante nexos (relaciones entre la manera de llevar a cabo una actividad y el costo o rendimiento de otra) que pueden originar ventaja competitiva a través de la coordinación o la optimización (Vergíu, 2013, p.18).

Respecto a lo anterior, se puede inferir que esta serie de actividades y procesos generan un valor para la organización que no es otra cosa que la ventaja competitiva de esta frente a otras organizaciones. Lograr identificar la cadena de valor, con sus respectivos procesos y alcance es fundamental para poder delimitar cuáles son esas actividades que dan o no valor a la organización. Dependiendo de cuán eficiente es la organización para gestionar su cadena de valor, así serán sus resultados, por ello es indispensable identificar cuáles procesos están presentes, cuáles deberían incorporarse u omitirse, quiénes forman parte de esa cadena de valor y qué influencia tiene esta desde la organización hacia los grupos de interés de su área de influencia.

La relación de la cadena de valor con la sostenibilidad y la responsabilidad social es directa, puesto que la realidad inmediata invita a observar con detenimiento cuáles organizaciones están haciendo la diferencia incorporando dentro de su modelo de negocio las prácticas amigables con el ambiente y con beneficios extendidos a la comunidad y la generación de un impacto positivo en la sociedad. Si se toman en consideración las aseveraciones de Porter (1985), citado por María Eguren y José Castán (2011), el valor de esa cadena corresponde a la cantidad que los compradores están dispuestos a invertir por bienes, productos o servicios que la organización ofrece (p.4).

En este sentido, si se habla de una cadena de valor responsable, se habla por ende de un giro de negocio sostenible que se preocupa y direcciona sus esfuerzos en disminuir riesgos, mejorar la imagen organizacional, eficientizar los costos, perfeccionar la gestión de la organización, centrarse en una producción sostenible y responsable, entre otros aspectos que conllevan a otras organizaciones y actores al relacionamiento con la organización y, por ende, a planificar estrategias que respondan a objetivos enfocados en contribuir a este tipo de modelo integral.

A través de mecanismos de control efectivos y continuos, los productos, servicios y bienes de las organizaciones serán parte de procesos más meticulosos que pretendan conservar e incrementar el valor de la cadena de procesos y por ende, garantizarían procesos de alta calidad responsables, añadiendo valor a la organización y fomentando relaciones perdurables en el tiempo con las partes que componen esta cadena.

Partes interesadas

Las partes interesadas son cruciales para generar un impacto positivo dentro de la esfera de influencia o entorno de las organizaciones, y para encadenar estrategias de acción que propicien la mejora continua de las decisiones y acciones de las compañías. Esto se entiende mejor si se acude a las bases que caracterizan al concepto desde sus inicios, cuando se decía que eran “todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas o *stockholders*” (Freeman, 1984, p.31).

Esto permite esclarecer el por qué el enfoque se ha transformado, conforme al paso de los años, hacia una dimensión más social (y ambiental) para el trazado de acciones concretas que permitan actuar como guías a seguir para la generación de impactos favorables y para el cumplimiento de metas estratégicas que trasladan beneficios más allá de la propia organización.

Lo anterior queda claro con una afirmación de Freeman (1984), cuando menciona que también se entiende por *stakeholders* a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (p.24). Por esta razón, se dice que las partes interesadas podrían provocar la desaparición de una compañía, porque gran parte de los procesos de esta pueden no corresponder al grado de satisfacción de ciertos grupos que pueden tener considerable influencia en la permanencia y existencia de la organización; esto último puede suceder tanto con un *stakeholder* de carácter interno (vinculados a la organización) o externos (no vinculados a la organización de manera orgánica).

Los grupos de interés son trascendentes para las organizaciones por desempeñar un rol transversal para la generación de confianza desde y hacia la organización, generar una buena (o mala) reputación a partir de su relacionamiento, impulsar procesos de innovación, fomentar proyectos, así como incitar a la adopción de medidas de mejora continua, como, por ejemplo, la adopción de sistemas de gestión para el manejo de los riesgos y los impactos en las múltiples aristas de una organización.

El involucramiento de las partes interesadas en los procesos de las organizaciones es vital, y se entiende, de acuerdo con la Guía INTE ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social, como aquella “actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización” (p.4).

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

Para esta investigación es indispensable establecer un marco para la metodología por la cual el trabajo guiará su propósito a través del entendimiento de cómo se pretenden lograr los objetivos del estudio. La aproximación más importante a la metodología que se persigue en este trabajo es la académica, es decir lo que se ha establecido teóricamente alrededor de los diferentes componentes que forman parte de la propuesta metodológica planteada.

Para iniciar, resulta primordial ahondar en el método que se ha establecido de acuerdo con el tipo de investigación que se ha decidido presentar esta propuesta de modelo de gestión de responsabilidad social. Para este estudio se opta por el método inductivo, el cual caracteriza estudios que disponen de una base empírica a partir de la cual se logran establecer conclusiones sobre fenómenos de la realidad, a partir de ciertas variables que contribuyen a la generación de nuevos conocimientos y también delimitar conclusiones que permitan vislumbrar soluciones o vías para la mejora de una situación.

Como bien señalan Rodríguez y Pérez (2017), la base del método inductivo radica en “la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan” (p.10). Esto quiere decir que existen patrones que permiten identificar la situación que caracteriza a un contexto en específico.

Por otra parte, uno de los componentes más relevantes por definir en esta investigación consiste en el enfoque, que para este estudio se acude al enfoque cualitativo y en el mixto, ya que son pertinentes a la investigación y al trabajo que se plantea realizar para la consecución de los objetivos estratégicos de la investigación.

En el caso del enfoque cualitativo, este se diferencia por la recolección de datos que no involucra información numérica como principal insumo, es decir, más bien se trata del análisis de las características alrededor del contexto, a través de la observación y evaluación de riesgos y fenómenos que se desencadenan en el entorno. Sigue la lógica del método de

carácter inductivo, ya que se puede afirmar que busca reafirmar las conclusiones y proponer nuevos estudios.

Tal y como menciona Otero (2018), las investigaciones cualitativas:

utilizan técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo (...) todos los espacios e individuos son dignos de estudios. Aquí el proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría (p.13).

También, debe mencionarse que se recurrirá al enfoque mixto, debido a que se desarrollarán herramientas para el recabado de datos tanto cuantitativos como cualitativos (éstas se detallan al final del capítulo). Se podría afirmar que este enfoque es de un carácter más amplio, ya que recoge las características de ambos tipos de enfoque y los combina para dar solución a la problemática planteada.

Este enfoque “representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos” (Otero, 2018, p.19). A su vez, es posible afirmar que esta aproximación permite a las personas investigadoras tener un roce más directo con la realidad que se estudia, así como valorar posibles escenarios para atender de una manera más holística y óptima la problemática ubicada.

Por otra parte, se ha decidido seleccionar el tipo de investigación descriptivo, debido a que se considera que el estudio reúne las características de esta variante. Siguiendo a Grajales (2000), los estudios de tipo descriptivo “buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis” (p.2).

En este sentido, no pretende ni aproximarse a fenómenos desconocidos ni establecer relación entre diversas variables, sino que más bien su rasgo diferenciador es el estudio particular de cada característica del contexto que explica cómo es o cómo se manifiesta la problemática en cuestión.

Siguiendo en esta misma línea, y una vez teniendo claro el método, los enfoques y el tipo de estudio, es indispensable entender sobre los sujetos de la investigación, que son “aquellas personas o grupos de personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo y cualitativo” (Mata, 2021, párr.3). Debido a la naturaleza académica de este trabajo, los sujetos del trabajo de investigación son los estudiantes a cargo, en conjunto con el tutor, profesores y lectores.

Otro de los componentes fundamentales por definir en este capítulo son las fuentes de información. Desde la teoría, se han establecido tres grandes grupos de fuentes que se caracterizan y diferencian por rasgos específicos que permiten ubicar aquellas que son determinantes para la investigación. Como parte de las fuentes de información, que son aquellos medios que permiten la recolección de datos para la reconstrucción del conocimiento, se pueden ubicar las fuentes: primarias, secundarias y terciarias.

En primera instancia, las primarias se caracterizan por ser aquellas fuentes que otorgan información de primera mano, es decir que proporcionan información directa; en segundo lugar, las secundarias se caracterizan por ser aquellas que ya han procesado información (interpretación) de una fuente primaria; y por último, las terciarias son las que reúnen fuentes primarias y secundarias, generalmente utilizadas para la búsqueda de datos y/o para obtener ideas generales respecto a algún tema (Maranto y González, 2015, p.3).

Como parte de las fuentes de información para esta investigación, se acudirá, mayoritariamente, a fuentes terciarias; como por ejemplo se toman de referencia numerosos puntos de la Norma INTE G35:2012, de la Norma ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social y la Guía Marco de Gestión de Riesgo Empresarial de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):

Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno, ya que son transversales para los hallazgos y motivaciones del presente estudio, entre otros recursos de primera mano, y otros que ya han sido interpretados.

Por último, se encuentran las técnicas e instrumentos de investigación, ambos encuentran una estrecha relación debido a que se dice que el instrumento es el que permite operativizar a la técnica. En este sentido, y como sostiene Martínez (2013), las técnicas en investigaciones cualitativas pueden abarcar desde la observación, hasta entrevistas o encuestas, y en el caso de los estudios que conllevan análisis de carácter cuantitativo, estos conllevan desde la recopilación documental, hasta el análisis estadístico de datos.

En este caso, los instrumentos constituyen los medios mediante los cuales se implementarán las técnicas. Para esta investigación se establecen diversos mecanismos y herramientas, que se detallan a continuación, para el recabado de datos y para el control cruzado de información, de modo tal que se logren implementar con éxito los instrumentos del estudio.

Para los términos de esta investigación, es importante señalar que las técnicas, instrumentos y herramientas han sido determinados por cada uno de los objetivos que conforman el estudio. En esta misma línea, algunos de los medios que se utilizarán como fines para la obtención de resultados concretos y empíricos son:

Presentación inicial del modelo de gestión

Para el *Apartado 5. Contexto de la Organización*, la presentación inicial del modelo de gestión involucra el desarrollo de un taller de sostenibilidad. Como parte de los productos generados en este trabajo, se incluye un borrador de presentación explicativa de las generalidades de la norma y lo que abarca cada materia fundamental. Esta presentación podría ser la que una empresa del sector inmobiliario industrial utilice como material, precisamente, de la sesión del taller de sostenibilidad a ejecutar con la alta gerencia, y que además puede invitarse a departamentos que tradicionalmente forman parte de este tipo de empresas: Departamento de Desarrollo, Departamento de Administración de Propiedades, equipo ejecutivo y financiero y Departamento de Sostenibilidad, entre otros. El propósito de este taller es preparar a los colaboradores de

esas empresas para que comprendan, en términos generales, la norma y sean capaces de responder el cuestionario de INDICARSE.

Cuestionario de materias fundamentales Norma ISO 26000:2010

Para completar el *Apartado 5* de la Norma INTE G35:2012, es necesario identificar los asuntos y expectativas pertinentes para la empresa en estudio. Al centrarse este trabajo en ser una orientación para la aplicación de la Norma INTE G35:2012, los requisitos de este apartado se transformaron en una matriz de buenas prácticas y procedimientos de acuerdo con la Guía ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social. Para este fin, se utiliza como referencia principal la herramienta de cuestionario INDICARSE elaborada por la organización Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED). Las preguntas de la herramienta se convierten en sugerencias de mecanismos y acciones de cumplimiento que podría implementar una empresa del sector inmobiliario industrial, conforme a sus capacidades.

***Benchmarking* y Política de Responsabilidad Social**

Para abordar el *Apartado 6. Responsabilidad de la Dirección*, de la Norma INTE G35:2012, se hará una búsqueda de políticas de responsabilidad social elaboradas por la competencia, tanto a nivel nacional como internacional, por parte de empresas del sector inmobiliario industrial. Como parte de las empresas que se consideraron para la revisión de sus políticas de responsabilidad social, se encuentran a nivel internacional: CBRE, GLP, Goodman y Prologis. Al llevar a cabo este ejercicio puede que estas referencias cambien o se amplíen, de acuerdo con los contenidos que los investigadores de este trabajo consideren que deba de abarcar la política de responsabilidad social de la empresa.

El *benchmarking* permitirá identificar las mejores prácticas y estructuras de responsabilidad desarrolladas por estas empresas que podrán ser referenciadas e incorporadas dentro de la Política de Responsabilidad Social de empresas del sector inmobiliario industrial.

Para continuar con el *Apartado 6*, se elaborará un borrador de una Política de RS para empresas del sector inmobiliario industrial, el borrador contiene ejemplos: para asegurar el compromiso de la alta dirección, de objetivos de responsabilidad social que pueden tener empresas del sector, del compromiso de la empresa en el cumplimiento de los requisitos legales y mejora continua, y finalmente de la estructura y responsabilidades para los diversos miembros de la empresa. El borrador de la Política de Responsabilidad Social figura como uno de los productos del trabajo de investigación.

Identificación de partes interesadas

Con el fin de abordar el *Apartado 7. Planificación*, se desarrolla un ejercicio de identificación/mapeo de partes interesadas generales que pueden tener empresas del sector inmobiliario industrial agrupándolas en categorías. El mapeo de partes interesadas (dividido por categorías) se incluye en el cuadro 3 dentro del Capítulo V del trabajo de investigación, como un producto más a este.

Matriz de Riesgos ASG

Con relación al *Apartado 7. Planificación*, se trabajará en la revisión de documentos de referencia en cuanto a tendencias de sostenibilidad, por ejemplo: Anuario de Sostenibilidad 2022 elaborado por *S&P Global*, Impactos por Industria de RobecoSAM, entre otros, con el objeto de identificar impactos comunes que tienen todas las empresas del sector industrial inmobiliario.

Como herramienta para la identificación, evaluación y priorización de los impactos se acompañan con la Guía Marco de Gestión del Riesgo Empresarial de COSO, con el propósito de realizar el proceso de debida diligencia del que se habla en dicho apartado.

Plantillas planes de trabajo

Para completar el punto *7.5 de Objetivos, metas y programas de responsabilidad social* dentro del *Apartado 7*, se utilizará una plantilla de planes de trabajo con el fin de señalar los responsables, metas, indicadores, plazos de cumplimiento, así como la descripción de las actividades para cada uno de los programas que se plantean como ejemplo a incluirse en una estrategia de sostenibilidad empresarial. El objetivo de desarrollar estas plantillas es contribuir al seguimiento y control de los programas de sostenibilidad de las empresas del sector.

Los programas de Responsabilidad Social se basan en los resultados obtenidos de los apartados anteriores que, cabe recalcar, son una recomendación para desarrollar el modelo de GRS.

Manual de Modelo de Gestión de Responsabilidad Social

El principal insumo de esta investigación consiste en la elaboración del manual del modelo del SGRS, tomando como referencia empresas del sector inmobiliario industrial en el proceso de desarrollar su modelo.

El borrador del manual se completa como ejemplo para que las empresas conozcan del lenguaje, conceptos, pasos que deben realizarse previo a culminar la elaboración del manual. Se excluyen de las partes en el manual las pertenecientes a los apartados de: implementación y operación, evaluación y seguimiento del SGRS.

CAPÍTULO IV

Diagnóstico inicial:

Alcance del modelo de gestión en responsabilidad social y revisión de las materias fundamentales

Como parte de las metas de este trabajo, y como se ha subrayado en páginas anteriores, resulta necesario entender la relevancia de cada uno de los instrumentos, elementos y pasos a seguir que caracterizan el correcto abordaje de los temas conforme a la norma en cuestión (INTE G35:2012). Esta sección, en específico, se enfatiza en la hoja de ruta que se siguió para lograr una consecución efectiva de los objetivos propuestos y de su relevancia para la propuesta documental, haciendo un repaso de cómo y por qué se desarrollaron los productos de la investigación.

Inicialmente, el primer objetivo específico tuvo por motivación ubicar la importancia de las materias fundamentales establecidas en un instrumento guía para la responsabilidad social, a partir de su definición (marco teórico) y posteriormente respecto al abordaje sobre cómo cada una de estas inciden en un sistema de gestión y cuál es su pertinencia para las empresas del sector seleccionado, de modo tal que fuera posible entender de qué manera repercute cada una de estas en la organización.

También, para este objetivo se ubicó la necesidad de conocer más a fondo sobre aquellos requisitos de carácter legal con los que debe cumplir una empresa del sector abordado a nivel nacional, de modo tal que se estableciera como un parámetro o guía de estos requisitos (aunque quizás no todos), tomando como referencia la legislación que se encontró relacionada a cada una de las mencionadas materias fundamentales de la Guía ISO 26000. El primer deber de las empresas debe de ser el cumplimiento de la legislación que le permite su operación: normativa, registro e inscripción legal de la empresa, derecho laboral, derecho ambiental, impuestos y cargas sociales, derechos humanos, normativa sanitaria, etc.

La revisión inicial de las materias fundamentales y los requisitos legales, entonces permite a la empresa determinar mediante un diagnóstico aquellos rubros y aspectos que se consideran fundamentales para arrancar con el modelo del sistema de GRS organizacional. Este paso es crucial debido a que proporciona una mayor claridad sobre los primeros pasos que se recomienda tomar en consideración para una propuesta con cimientos robustos.

Con el fin de abordar el contenido del *Apartado 5 Contexto de la Organización*, de acuerdo con la Norma INTE G35:2012, inciso *5.1 Alcance del Sistema de Responsabilidad Social*, dentro del manual del sistema de gestión se debe de especificar el alcance del mismo, siguiendo los lineamientos de la norma. En este apartado, el trabajo hace énfasis a la ejemplificación del tipo de redacción que podría utilizarse en el punto 2 del Manual del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social, considerando el enfoque en una empresa del sector inmobiliario industrial que construye y administra parques industriales y que sus operaciones están ubicadas en Costa Rica (Consultar Anexo 1).

Luego, cuando una empresa decide iniciar con el desarrollo de los materiales para el modelo de gestión en RS, es importante que toda la organización esté alineada en lograr este propósito y la comprensión sobre lo que conlleva. Para esta finalidad dentro del capítulo se presenta un borrador de Presentación de Modelo de Gestión en Responsabilidad Social, que contiene: a) la definición de sistema de gestión, b) el proceso de alineamiento estratégico para la sostenibilidad, c) la definición de la Guía ISO 26000:2010, d) materias fundamentales, e) definición de la Norma INTE G35:2012, e) finalmente el resumen de los apartados de la norma (ver Anexo 2). Esta presentación puede ser una base para que una empresa pueda elaborar su propia presentación que le hará a la Junta Directiva y altos mandos gerenciales.

Se continua con el inciso *5.2 Revisión inicial*, que incluye varios requerimientos: identificación de los requisitos legales aplicables a la empresa, identificación de las políticas y procedimientos internos con los que cuenta la empresa y finalmente información sobre incidentes que se han presentado que atañen a la responsabilidad social. Cabe resaltar que este último requisito sobre incidentes no se incorporó en el Manual del SGRS dado que no se cuenta con una empresa específica para la respectiva identificación de los mismos.

Como se mencionó en el apartado del capítulo anterior, para este inciso 5.2 se debe de presentar una revisión legal, dentro de la cual este trabajo propone que como un acercamiento a este ejercicio se puede utilizar el cuestionario de Cumplimiento Legal proporcionado por el Programa Bandera Azul Ecológica en la categoría de cambio climático, elaborado por el Equipo Técnico Categoría Cambio Climático PBAE. Dentro de los requerimientos de este galardón de trabajo voluntario, se pide a las empresas participantes que deben de completar y firmar esta herramienta de cuestionario y especificar el nivel de cumplimiento que tienen en cuanto a normativa legal nacional que tienen para garantizar su operación apegada a la ley.

Este es un ejercicio práctico anual que deben de llevar a cabo las empresas y que su vez, deben presentarlo al comité evaluador para que sea válida su participación; el hecho de que debe de revisarse año a año asegura que la empresa tenga mapeado el nivel de cumplimiento legal del año anterior y los pasos a seguir para cumplir con esto en el corto plazo. La herramienta es de gran utilidad ya que además de referenciar las leyes, proporciona información sobre el contenido de los artículos de la ley o reglamento que cualquier empresa, sin importar el sector, debe de acatar.

Sin embargo, dependiendo de la industria, el cumplimiento de cierta normativa es de carácter obligatorio debido al giro de negocio, por consiguiente, es indispensable tener en consideración esta revisión como paso inicial para sentar las bases del espectro jurídico que rodea a la organización. La sugerencia de utilizar el cuestionario de Cumplimiento Legal como primer paso no tiene un carácter absoluto.

Para el ejercicio real de identificación de requisitos legales, se recomienda como una buena práctica que las empresas del sector asignen o contraten una firma o experto legal para la consecución efectiva de este primer paso para que su abordaje sea el más preciso posible y no se omita ningún requisito legal existente o vinculante para la empresa.

Con el objeto de desarrollar el requerimiento sobre las prácticas y procedimientos internos de la empresa, esta debe de identificar primeramente con cuáles cuenta, por ejemplo, la empresa puede utilizar la herramienta INDICARSE que facilita la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED). Por medio de preguntas en cada una de las materias

fundamentales, esta herramienta logra determinar los puntos de mejora y carencias en cuanto a normativa y procedimientos posterior al análisis de las respuestas brindadas por la empresa.

Para este trabajo, además de sugerir considerar la utilización de la herramienta INDICARSE, se propone para simplificar la tarea de las empresa, considerar uno de los productos de este estudio: un Plan de Trabajo de prácticas y procedimientos según ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social para operativizar y brindar ideas sobre cómo llevar a la práctica los requisitos de las materias fundamentales de la ISO 26000:2010. Este Plan de Trabajo se basó igualmente en las preguntas de la herramienta INDICARSE, transformándolas en mecanismos y acciones de cumplimiento que podría efectuar la empresa. El siguiente cuadro ilustra lo anterior para la materia fundamental de Gobernanza y el caso específico del Asunto de *Visión general sobre la gobernanza de la organización*. (para revisar la matriz completa ver el Anexo 3):

Cuadro 1.

Plan de trabajo de Prácticas y Procedimientos según Guía ISO 26000:2010

Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000						
Materia	Asunto	Normativa	Mecanismo	Acción de cumplimiento	Responsable o área responsable	Indicador
Gobernanza	Visión general sobre la gobernanza de la organización	Estrategia de negocio y sostenibilidad	Establecer una estrategia de negocio que esté alineada con los objetivos de sostenibilidad de la empresa	Integrar los objetivos de sostenibilidad de la empresa dentro de la estrategia de negocio de forma que la estrategia de negocio y la estrategia de sostenibilidad sean una misma	Equipo ejecutivo / Junta Directiva	Estrategia de negocio diseñada y comunicada a todos los departamentos

	Misión y visión de la empresa	Integrar los objetivos de sostenibilidad dentro de la misión y visión de la empresa de forma que refleje que el servicio y productos de la empresa son sostenibles	Equipo ejecutivo / Junta Directiva	Estrategia de negocio diseñada y comunicada a todos los departamentos
	Seguimiento trimestral de avance de la estrategia de negocio	Revisar en las reuniones de seguimiento el avance de cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad	Equipos Ejecutivo / Gerentes de todos los departamentos	Reuniones trimestrales ejecutadas con todos los departamentos / Informe de resultados presentado a la Junta Directiva
		Presentar los avances de cumplimiento de la estrategia de negocio y objetivos de sostenibilidad semestralmente a todos los colaboradores	Equipo Ejecutivo / Colaboradores	Reunión semestral de avance de estrategia de negocio y objetivos de sostenibilidad a colaboradores ejecutada
	Estructura Organizacional	Organigrama de departamentos	Contar con departamento de sostenibilidad conformado al menos por un director de sostenibilidad y un analista de sostenibilidad	Equipo ejecutivo / Junta Directiva / Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía ISO 26000:2010

El Plan de Trabajo es una propuesta para operativizar las materias fundamentales, sin embargo, no es la única forma de llevarlas a cabo, ya que la empresa podría contar con un sin fin de procedimientos o políticas internas que respalden su trabajo para cumplirlo.

Si se parte del análisis propuesto, este capítulo proporciona como insumo para las empresas del sector inmobiliario industrial el Plan de Trabajo de prácticas y procedimientos según la ISO 26000:2010 (Anexo 3). Es importante mencionar que para abordar los requisitos del Apartado 5, es indispensable tanto determinar las políticas a nivel interno con las que cuenta la empresa, como completar el diagnóstico legal.

En síntesis, es posible afirmar que al tomar la ISO 26000:2010 Guía de Gestión de Responsabilidad Social como un instrumento guía, la empresa puede encaminar el modelo del sistema a partir de los hallazgos encontrados tanto del mapeo de las políticas que la empresa debe desarrollar para atender los asuntos que mencionan las respectivas materias fundamentales conforme al uso de una herramienta como INDICARSE. Así como del diagnóstico legal, que marca un precedente significativo para que la propia empresa disponga de una noción clara sobre el marco normativo existente alrededor de cada una de las materias.

CAPÍTULO V

Política de responsabilidad social corporativa y estructura de responsabilidad de la alta dirección en el modelo de GRS

Siguiendo con el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se continúa con lo establecido en el *Apartado 6 Responsabilidad de la Dirección* de la Norma INTE G35:2012, en donde se debe de: evidenciar el compromiso de la dirección con el SGRS, elaborar una poolítica de responsabilidad social que determine las bases y los límites de la empresa en esta materia, y definir la estructura de responsabilidad del modelo dirigido a los departamentos y colaboradores que las empresas deberían considerar.

Como primer paso, para evidenciar el compromiso de la alta dirección con respecto al Modelo de Gestión en RS, se debe de cumplir con el *Apartado 6, inciso 6.1 Compromiso de la Dirección*. En el Manual del modelo de gestión se mencionan los compromisos tal como lo establece la norma (ver Anexo 1, inciso 6.1).

Para el caso de la elaboración de la Política de RS, es necesario detallar que para esta etapa se decidió hacer un *benchmarking* que toma como referencia empresas internacionales debido a que estas disponen de normativa más accesible y pública, a diferencia de las empresas nacionales de Costa Rica, de las cuales no se encontró esta información publicada en sus sitios web (Política de RS); por tanto, se dificulta o no es accesible para el público. Por su parte, se consideró que el alcance de las políticas de las empresas no nacionales podría ser más amplio dado que no se limita a una sola geografía, y su carácter global otorga lineamientos robustos y vinculantes para cada una de sus filiales.

El siguiente cuadro comparativo hace referencia a los criterios básicos que debe contener una política conforme a lo establecido en la Norma INTE G35:2012 en cuanto a que: a) se adecúa a los fines de la organización, b) establece objetivos de responsabilidad social, c) incluye un compromiso para el cumplimiento de la normativa local (nacional), d) incluye un compromiso con la mejora continua, e) procedimiento de comunicación y, f) disponibilidad al público.

Cuadro 2.*Benchmarking de Políticas de Responsabilidad Social*

Empresas	Prologis	GLP	Goodman	CBRE
Criterios				
Se adecua a los fines de la organización	Sí, responde a una materialidad, al tamaño de las operaciones de la empresa, a los temas materiales que por la industria deben de estar trabajando. Integra una sección para evaluar su impacto con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Sí, la política contiene detalle de el propósito, los principios de sostenibilidad, el alineamiento con los OSD, un apartado para el cambio climático como un área importante para la empresa, otras consideraciones de sostenibilidad y una explicación sobre el modo de integración de la sostenibilidad con el resto de la empresa.	Sí, incluye secciones de propósito de la política, operaciones que cubre la política, pilares estratégico de sostenibilidad, temas materiales y una explicación sobre cómo los está abordando la empresa, referencia a otras políticas con las que cuenta la empresa de gobernanza, alineamiento con los ODS y el contacto en caso de reporte de denuncias.	Sí, es la política más robusta de las 4 revisadas. Incluye toda una explicación sobre la implementación de la política, los órganos internos involucrados en el cumplimiento de los objetivos y metas de sostenibilidad de la empresa, alcance detallado sobre las operaciones de la empresa que les rige la política y referencia a otra normativa que es importante considerar también, incluso de la apropiación que debe tener esta.
Establece objetivos de responsabilidad social	Dentro de la sección de "principios de sostenibilidad" se establecen	En la sección de "Propósito" de la política se detallan sus fines, pero	Los objetivos de la política se encuentran dentro de una sección "Why	Dentro de la sección de "Propósito" CBRE establece la

	<p>los objetivos dentro de sus 4 pilares estratégicos: integración de negocio, soluciones enfocadas en el cliente, innovación, cultura y talento. Los objetivos no están en una sección propia.</p>	<p>dentro de los principios de sostenibilidad se encuentra mayor claridad de los que GLP visualiza como norte para su trabajo en sostenibilidad. Los objetivos no están en una sección propia.</p>	<p>do we have this policy” (Por qué tenemos esta política (traducción libre del inglés)).</p>	<p>visión de la empresa para el trabajo en sostenibilidad, en los 3 temas materiales que definieron: clima, personas e influencia.</p>
<p>Incluye un compromiso para el cumplimiento de la normativa local</p>	<p>No dentro de la política, sin embargo hace referencia dentro de la sección de “ética y gobernanza” a su otra política de “Código de Ética y Conducta Empresarial”, en donde incluyen un compromiso de respetar la ley en donde quiera que operan a múltiples secciones.</p>	<p>Sí, dentro de los principios de sostenibilidad, “gobierno con altos estándares de ética y transparencia”, se compromete a llevar su negocio respetando los más altos estándares éticos y de transparencia de todas las leyes aplicables.</p>	<p>No hace mención respecto de la normativa local en sus países de operación.</p>	<p>Sí, lo incluyen explícitamente dentro de la sección de “Compromisos, regulaciones y marcos externos”, alinean sus inversiones leyes locales y normativas.</p>
<p>Incluye un compromiso con la mejora continua</p>	<p>No tienen una referencia directa a este punto, sin embargo en la sección de “Monitoreo y</p>	<p>Sí, dentro de la política establece que esta política y el contenido referente a todo su trabajo en</p>	<p>Sí, dentro de la política se menciona que esta es revisada anualmente y que el “Comité de Riesgos y</p>	<p>Sí, dentro de la política establecen múltiples compromisos con la revisión</p>

	Cumplimiento” mencionan que buscan prevenir y mitigar situaciones de no cumplimiento con la política.	sostenibilidad es revisado y actualizado cada dos años.	Cumplimiento” recibe retroalimentación trimestralmente sobre el cumplimiento de las métricas en sostenibilidad.	
Cuenta con un procedimiento de comunicación	No menciona medios para comunicar la política.	Sí, mencionan que los asuntos relacionados a sus compromisos con sostenibilidad serán comunicados a sus partes interesadas, asimismo invita a las partes interesadas externas a participar del proceso de comunicación que les ayude a mejorar su trabajo en sostenibilidad.	Sí, dentro los objetivos mismos de la política se incluye que uno de sus propósitos es la comunicación de los compromisos de sostenibilidad de la empresa, también que establecen guías claras en cuanto a la comunicación en sostenibilidad para con su equipo directivo.	Sí, la política incluye detalles sobre los medios para dar a conocer la forma en la que trabajan y abordan la sostenibilidad dentro de la empresa, específicamente en la sección de “Plan de participación” mencionan que debe de comunicar a las partes interesadas en la inversión sobre la gestión de la sostenibilidad de la empresa.
Se encuentra disponible al público	Sí, dentro del sitio web de la empresa	Sí, dentro del sitio web de la empresa	Sí, dentro del sitio web de la empresa	Sí, dentro del sitio web de la empresa

Fuente: Elaboración propia con información extraída de los sitios web de las empresas

El cuadro anterior es un ejercicio práctico comparativo y no es un requisito que solicita la Norma INTE G35:2012, es el mismo ejercicio que cualquier empresa podría replicar con el objeto de ampliar la visión sobre lo que pretende a partir de su Política de Responsabilidad Social.

La política es otro de los productos obtenidos para esta investigación y se remarca su relevancia porque aporta bases sobre las cuales cualquier empresa de este sector puede crear su propia política, pues como ya se dejó claro, se diseñó tomando como referencia a empresas relevantes administradoras de activos inmobiliarios a nivel internacional (ver Anexo 4).

Es importante aclarar que en cuanto a los objetivos de responsabilidad social incluidos dentro de esta política, y como se mencionó en secciones anteriores, se parte del hecho de que esta empresa cuenta con una estrategia de responsabilidad social, por tanto los objetivos se diseñaron en el supuesto de cumplir y ejecutar dicha estrategia. Sin embargo, la estrategia no forma parte de los anexos o productos de este trabajo.

Posteriormente, dentro de este *Apartado 6*, en el punto 6.3 *Estructura y Responsabilidad*, es necesario aportar un detalle en las tareas y responsabilidades para cada uno de los miembros del Comité de Responsabilidad Social. Sobre esto, se deben de mencionar dos factores: en primer lugar, el modelo de gestión en responsabilidad social debe de ser liderado por este Comité, el cual es el encargado a nivel de toda la organización de velar por su cumplimiento, ejecución, seguimiento y evaluación. En segundo lugar, el Comité deberá de responder a la alta gerencia, misma que si bien no es parte del Comité, intrínsecamente es el pilar esencial para la ejecución del modelo de gestión (su responsabilidad se menciona dentro del punto 6.1 Compromiso de la Dirección, del *Apartado 6*).

Para dichos fines se valoró la estructura organizacional que podría tener una empresa inmobiliaria industrial con las siguientes particularidades a entender: las empresas de este sector tienen departamentos de desarrollo encargados de ejecutar las construcciones de los parques industriales (de manera tercerizada). También, los administradores de las propiedades son parte integral del negocio, ya que son los encargados de dirigir la operación

diaria de los parques que incluyen: la prestación de servicios generales en áreas comunes y atender los requerimientos de los inquilinos.

Además, cabe señalar que para la operación diaria de los parques es imperativo gozar de la presencia de un equipo en sitio encargado de labores de servicios generales, como por ejemplo: jardinería, mantenimiento de equipo, seguridad, limpieza, atención directa de incidentes que puedan surgir, etc. El equipo en sitio podría estar conformado (o no) por colaboradores de la empresa, para la presente investigación se dispone que no lo son, por tanto funcionan como un apoyo tercerizado que es parte del Departamento de Administración de Propiedades. Por consiguiente, es fundamental que estas dos figuras dentro de una empresa del sector ejerzan un rol activo dentro del Comité.

Para la conformación de los miembros del Comité, aparte de integrar los departamentos mencionados, se incluyeron otras áreas como la jefatura de sostenibilidad y el área administrativa. Para la determinación de las tareas del Comité, este debe tener claro cuáles son las actividades que deberían desempeñar ligadas a la ejecución del modelo. Para este trabajo se completó un cuadro en el cual se da un ejemplo de las actividades básicas que este Comité podría tener. En consecuencia, se toman las áreas o departamentos y se les asigna una o más actividades a cada uno de los miembros del Comité, estas actividades no son un cronograma de trabajo, pero sí una guía para la función que realiza cada miembro (ver Anexo 5).

Finalmente, para completar el punto 6.3 *Estructura y Responsabilidad*, este cuadro debe de ser difundido en toda la organización. En este punto, este trabajo no define un procedimiento en específico, se entiende que la empresa que esté en este paso decidirá el método (o métodos) para difundir y comunicar la estructura de acuerdo con sus condiciones y cultura organizacional. Esto, debido a que adicionalmente la comunicación tanto del Modelo de Gestión de RS como sus documentos complementarios, son parte del *Apartado 8 Implementación y Operación*, que no forman parte del alcance de este trabajo.

De este modo, es posible concluir que el debido abordaje de este apartado para las empresas del sector les puede generar una contribución sustancial al: tener la posibilidad de situarse en una posición de comprensión respecto a la relevancia de lo que significa la garantía del compromiso de la Alta Dirección con el Sistema de Gestión; evaluar los rubros más relevantes a tomar en consideración para la elaboración de un instrumento concreto para el aterrizaje de la responsabilidad social en la organización y conocer sobre sus límites y alcance; así como estructurar y delegar responsabilidades en el modelo, en relación a sus colaboradores y áreas internas.

CAPÍTULO VI

Debida diligencia de responsabilidad social del Modelo de GRS

Siguiendo con la Norma INTE G35:2012 y con los siguientes pasos para completar el Modelo de Gestión de Responsabilidad Social, es relevante señalar que dentro del *Apartado 7. Planificación*, se contemplan ejercicios básicos hacia lo interno de la empresa que marcan la hoja de ruta para comenzar con el trabajo en sostenibilidad. El presente y penúltimo apartado para abordar en este trabajo se centra en: a) la identificación y categorización de partes interesadas, b) evaluación de la pertinencia de la materias fundamentales de la Guía ISO 26000:2010 dentro del giro de negocio, c) el mapeo de impactos y riesgos, y su debida priorización, d) referencia a los requisitos legales y otros requisitos aplicables (según herramienta de cumplimiento legal de PBAE) y, e) la elaboración de los programas de responsabilidad social en los que trabajará la empresa a partir de la priorización de los impactos y riesgos.

El acercamiento a este capítulo se sustenta bajo el supuesto de que la empresa cuenta con un estudio de materialidad ya hecho, que incluye: un ejercicio de identificación de partes interesadas, identificación y priorización de impactos, y finalmente la selección de los temas materiales. Con esta premisa se estructura gran parte del contenido para este capítulo, ya que no se profundiza en cómo se deben de realizar estos ejercicios, si no que se brindan ejemplos de los resultados que se obtienen de estos mismos. Precisamente, para sustentar este punto y a modo de ejemplo, las partes interesadas y la priorización de temas materiales para la empresa se muestran enlistados en cuadros ubicables en las siguientes páginas del capítulo.

Teniendo claro lo mencionado en el párrafo anterior, dentro del apartado *7.1 Identificación de partes interesadas*, una empresa del sector inmobiliario industrial debería de mapear sus partes interesadas tanto a nivel interno como externo. Con el fin de cumplir con lo establecido dentro de la norma INTE G35:2012, los *stakeholders* se enlistan en categorías.

Debido a que este trabajo se fundamenta en cualquier empresa perteneciente al sector inmobiliario industrial, se dificulta el nombrar las partes interesadas concretas, por tanto, en el siguiente cuadro se presenta una aproximación del ejercicio, por categorías:

Cuadro 3.

Mapeo de Partes Interesadas por categorías

Partes Interesadas Internas	Partes Interesadas Externas
Colaboradores	Gobierno
Inversionistas	Proveedores
Junta Directiva	Clientes
Departamentos internos	Clientes potenciales
	Comunidades
	Aliados y ONG
	Consultores
	Competidores
	Medios de comunicación
	Bancos

Fuente: Elaboración propia.

Una empresa que ejecute este ejercicio de mapeo y priorización de partes interesadas podrá nombrar claramente a otras empresas, organizaciones y entidades estatales que pertenezcan a cada una de estas categorías. Estas organizaciones identificadas son las se llaman a participar en la consulta a partes interesadas que es necesaria para la validación de los impactos de la empresa, y seguidamente tener una priorización de temas que se convertirán en los temas materiales (temas más relevantes para los diferentes *stakeholders* de la organización) sobre los que se elaboran los objetivos, metas y programas de responsabilidad social a incluir dentro del modelo de sistema de gestión.

Lo anterior ilustra el proceso que naturalmente se busca a partir del ejercicio de materialidad, sin embargo, no es el objetivo de este trabajo explicar cómo desarrollar esta consulta ni las herramientas que se pueden utilizar, sino que en los siguientes incisos pertenecientes al *Apartado 7 Planificación*, se muestran los temas ya priorizados para ejemplificar de una manera más clara y facilitar la comprensión de la persona lectora.

Ahora, de acuerdo con el *Apartado 7.2 Materias fundamentales y asuntos de la Responsabilidad Social*, cualquier organización debe de realizar el esfuerzo por evaluar la relevancia de todas las materias fundamentales conforme a la Guía ISO 26000:2010. Dentro del Capítulo IV de este trabajo se menciona la herramienta INDICARSE, sobre la cual cabe mencionar que los resultados arrojados por el cuestionario representan un insumo evidente para este Apartado (7.2). Asimismo, el Anexo 3. (Plan de trabajo de Prácticas y de Procedimientos según Guía ISO 26000:2010), se apoya totalmente en estas siete materias.

Para finalizar con el Apartado 7.2, como lo sugiere la norma INTE G35:2012, la evaluación de la relevancia de las materias fundamentales se enlaza con el *Apartado 7.3 Debida Diligencia*, es decir son complementarios entre sí. El *Apartado 3* involucra la consulta a las partes interesadas e igualmente utilizar una herramienta que permita puntuar cada tema para así considerar los de mayor calificación como los temas materiales.

En el *Apartado 7.3*, como se menciona en párrafos anteriores, se sabe que la empresa ya ha liderado un esfuerzo por contar con una materialidad, mismo que constituye el insumo principal para este apartado. Con el propósito de cubrir los requisitos de este, el presente trabajo propone hacerlo por medio de dos vías: en primer lugar, es claro que para el desarrollo de la materialidad es menester realizar un mapeo de impactos; una manera de hacerlo en el caso de una empresa del sector inmobiliario industrial es valorando las fases de construcción y operación de los parques industriales.

El cuadro 4 expone algunos de los impactos principales que pueden tener tanto la construcción como la operación de un parque industrial; los impactos mencionados son ilustrativos, sin embargo no limitantes a que otras empresas del sector inmobiliario industrial hayan identificado otros distintos a los que se utilizan como ejemplos:

Cuadro 4.

Mapeo de Impactos

Fase de construcción	Fase de Operación
Movimiento de tierra	Divulgación información confidencial
Circulación de transporte pesado	Divulgación de diseños constructivos con propiedad intelectual
Deforestación	Corrupción en cadena de valor y por partes interesadas internas
Generación de polvo	Actos desleales o no transparentes entre empresas del sector
Generación de residuos sólidos y aguas residuales	Inadecuado manejo de los riesgos ambientales y sociales en la cadena de valor y en los proyectos
Incumplimiento de la ley laboral por parte de contratistas	Mal aprovechamiento de los recursos naturales
Accidentes durante la construcción	Generación de residuos y aguas residuales
Perturbación de la cotidianidad de comunidades	

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se hace también un ejercicio para identificar los riesgos asociados al negocio basado en las fases mencionadas; este se hace tomando como guía el documento de “*Gestión de riesgo empresarial*”. *Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno*” elaborada por las organizaciones COSO y World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Dentro del Capítulo 3 de esta Guía “*Desempeño en cuanto a los riesgos*

relacionados con factores ESG”, se presenta una orientación sobre cómo llevar a cabo un mapeo de riesgos y su priorización.

Utilizando esta metodología, se construyó un cuadro en el que se toman en consideración las dos fases que tiene una empresa del sector inmobiliario industrial: construcción y operación. Se identificaron algunos tipos de riesgos que son categorizados en: estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento normativo, que posteriormente son clasificados en las dimensiones de sostenibilidad: ambiental, social y de gobierno o económico. En el Anexo 7, se presenta el cuadro de riesgos en el que se puede ver el listado de acuerdo con lo descrito.

Seguidamente para culminar con el Apartado 7.3, todos estos riesgos son priorizados por medio de una herramienta que permite puntuarlos y así calificarlos como catastróficos, altos, medios y bajos. Por lo tanto, la evaluación de riesgos se incorpora dentro de otro de los productos de este trabajo: el Anexo 7. *Matriz de Priorización de Riesgos ASG*. Igualmente, en este se explican los argumentos que sustentan los criterios de probabilidad y severidad utilizados para evaluar la significancia de los riesgos. Es así como cada uno de los riesgos incluidos en el Anexo 6 fueron evaluados con los criterios citados, siendo el Anexo 7 el resultado del ejercicio. Para este punto, cabe recalcar que estos son riesgos probables que tiene cualquier empresa desarrolladora de inmuebles industriales.

En el cuadro 5. *Matriz de riesgos ASG, riesgos calificados como catastróficos y altos*, se muestra el listado clasificatorio de los riesgos de acuerdo con las dos categorías mencionadas. A modo de ejemplificación, se resaltan entonces aquellos riesgos que son considerados como catastróficos y altos, los tipos de riesgos que representan, así como la puntuación obtenida en los criterios Probabilidad (P), Severidad (S) y Evaluación del Riesgo (ER).

Cuadro 5.

Matriz de riesgos ASG, riesgos calificados como catastróficos y altos

Tipo de riesgo	Riesgo u oportunidad relacionados a factores ASG	Medida de control	Evaluación de Riesgos			
			Probabilidad (P)	Severidad (S)	Evaluación del Riesgo	Nivel de Riesgo
CN	Incumplimiento de la normativa laboral o de salud y seguridad ocupacional por parte de los contratistas de construcción		8	10	80	Catastrófico
E	Espacios de bosque perdidos por tala de árboles para la construcción de parques		10	8	80	Catastrófico
O	Localización de los parques en sitios donde sea complicado el reclutamiento de mano de obra para los clientes		10	8	80	Catastrófico
CN	Incumplimiento de pólizas de riesgos del trabajo y aseguramiento en el sistema nacional hacia los colaboradores de los contratistas		8	8	64	Alto
E	Nuevas localizaciones de comercio más competitivas que vuelvan la localización del parque obsoleta		8	8	64	Alto
E	Posibles violaciones a los derechos humanos en la cadena de valor de la empresa		8	8	64	Alto
F	Costos no previstos por mantenimiento de edificios o remodelaciones para asegurar la ocupación del mismo		8	8	64	Alto
O	Sistemas ineficientes en el uso y manejo de los recursos: agua y energía		10	5	50	Alto
O	Atrasos en la entrega de los edificios a clientes debido a circunstancias no previstas que puedan representar una demanda legal		5	10	50	Alto
O	Mala ejecución del presupuesto durante la fase de construcción de los parques que afecte la rentabilidad del proyecto		5	10	50	Alto
O	Retraso en el otorgamiento de los permisos de inicio de la construcción		10	5	50	Alto

Fuente: Elaboración propia

Como se indicó anteriormente, para el desarrollo del *Apartado 7 Planificación*, además de la primera aproximación que se brindó en el cuadro 4, es preciso detallar aún más los impactos. En el cuadro 6, se presenta un listado de impactos más conciso, en el cual, por otro lado, se agrega la dimensión de sostenibilidad y se detalla la materia y asunto al que pertenece este, conforme a la Guía ISO 26000:2010.

Estos impactos son considerados en este trabajo como materiales, producto de un ejercicio de materialidad que realiza una empresa del sector inmobiliario industrial, que también son consistentes con los que en realidad podría tener cualquier empresa perteneciente a esta industria.

Cuadro 6.

Priorización de temas materiales para la organización

Dimensión	Tema material	Material fundamental	Asunto
Ambiental	Manejo de residuos sólidos	Medio Ambiente	Prevención de la contaminación
Ambiental	Emisiones de CO2 al aire	Medio Ambiente	Mitigación y adaptación al cambio climático
Ambiental	Manejo del agua y agua residual	Medio Ambiente	Uso sostenible de los recursos
Ambiental	Protección de la biodiversidad	Medio Ambiente	Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats
Económica	Debida diligencia	Gobernanza de la organización	Gobernanza de la organización
Económica	Gobierno corporativo	Gobernanza de la organización	Gobernanza de la organización
Económica	Manejo de riesgo y crisis	Gobernanza de la organización	Gobernanza de la organización
Económica	Manejo de la cadena de suministro	Prácticas justas de operación	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
Económica	Ética en los negocios	Prácticas justas de operación	Anticorrupción
Económica	Manejo de servicio al cliente	Asuntos de consumidores	Servicios de atención al cliente, resolución de quejas y

			reclamaciones
Social	Salud y seguridad en el trabajo	Prácticas laborales	Salud y seguridad en el trabajo
Social	Prácticas laborales en la cadena de valor	Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales y condiciones de trabajo y protección social
Social	Condiciones laborales y bienestar para colaboradores	Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales
Social	Inclusión y diversidad	Prácticas laborales	Condiciones de trabajo y protección social

Fuente: Elaboración propia

Conforme al ejercicio de materialidad del cuadro anterior, el resultado son estos temas materiales priorizados. Como es claro con una lectura del cuadro, es posible visualizar que la materia fundamental “Participación activa y desarrollo de la comunidad” y sus asuntos no se encuentran dentro de los temas que surgieron como más relevantes dentro de la materialidad de esta empresa del sector inmobiliario industrial; así como la gran parte de los otros asuntos de las demás materias fundamentales que quizás no son prioritarios, mas ello no quiere decir que no se encuentren dentro de temas que pudieron surgir en la consulta pero que no quedaron dentro de la parte alta de prioridad, debido a la calificación asignada por los involucrados en la consulta.

Una sugerencia para abordar todas las materias fundamentales que pide la norma INTE G35:2012, sería utilizar como punto de partida el Anexo 3. *Plan de Trabajo de Prácticas y de Procedimientos según Guía ISO 26000*, en donde se brinda una idea de actividades y acciones reales que puede llevar a cabo la empresa para implementar las materias fundamentales.

El *Apartado 7.3 Debida Diligencia* se robustece y perfecciona a través de estos dos ejercicios que posibilitaron contar con una visión más completa acerca de los temas que resultan importantes o críticos para una empresa del sector inmobiliario industrial, tanto desde la perspectiva de los riesgos como de los impactos.

Asimismo, a partir de las explicaciones brindadas sobre el modo de abordar este apartado 7.3, se puede afirmar que los cuadros o anexos con el mapeo de impactos y riesgos presentado se hizo considerando todas las materias fundamentales de la Guía ISO 26000:2010. De modo que los resultados de ambas evaluaciones (riesgos e impactos) se incluyen dentro del *Apartado 7.5 Objetivos, metas y programas de responsabilidad social*, mediante la elaboración de planes que incluyen objetivos, metas, indicadores y actividades que tienen como fin trabajar en la mejora de estos temas.

Continuando con los requerimientos, para el *Apartado 7.4. Requisitos legales y otros requisitos*, es relevante señalar que este trabajo propone hacer uso del cuestionario de Cumplimiento Legal del Programa de Bandera Azul Ecológica, en la categoría de cambio climático. Dicho cuestionario es una herramienta útil ya que incluye la normativa costarricense que es un estándar que todas las empresas deberían de cumplir para asegurar su apego a una operación de acuerdo con la ley nacional.

Para este apartado 7.4 este trabajo también se basa sobre la suposición que la empresa del sector inmobiliario industrial participa para obtener todos los años el galardón de Bandera Azul Ecológica, garantizando que la operación diaria de los parques industriales se realiza con un permanente compromiso respecto a la sostenibilidad y la mejora continua de las prácticas. Asimismo, al participar anualmente por el galardón, la empresa debe de completar el cuestionario de cumplimiento legal, lo que establece una regularidad para revisar año con año los requisitos legales, es decir el procedimiento para identificar los requisitos legales aplicables del que se habla en el *Apartado 7.4*. Por otro lado, este cuestionario debe de ser completado todos los años, además de firmado.

Finalmente, el *Apartado 7.5 Objetivos, metas y programas de responsabilidad social*, solicita elaborar planes de acción consistentes con la Política de Responsabilidad Social de la empresa, ya mencionada en el *Apartado 6.2 Política de Responsabilidad Social* e incluida dentro del Anexo 4 de este trabajo. El diseño de estos planes de acción se idearon tomando en consideración tres factores diferentes: en primer lugar, la matriz de riesgos priorizada anteriormente asociada al giro de negocio del

sector inmobiliario industrial; en segundo lugar los temas materiales que se señalaron; y en tercer lugar los objetivos de la Política de Responsabilidad Social.

Estas tres consideraciones originaron los planes de acción que se engloban en el *Anexo 8. Objetivos, metas y programas de responsabilidad social*, que se incorporan dentro de un cuadro que tiene como fin establecer los medios para trabajar en los puntos relevantes en sostenibilidad para la empresa, la forma de medición, los recursos necesarios para ejecutar el plan, los responsables e involucrados en la implementación y el periodo de tiempo en el cual se tiene que estar trabajando en los planes.

El Anexo 8. contiene un total de catorce planes de acción, que integran de alguna u otra manera las tres consideraciones nombradas con anterioridad. Este anexo debe de ser considerado por las empresas del sector como una referencia sobre cómo estas podrían diseñar sus propios planes de acción. El siguiente cuadro presenta el Plan de Acción 1 sobre el Plan de Gestión Ambiental, como un ejemplo de la configuración sobre lo necesario para este Apartado 7.5.

Cuadro 7.

Plan de Acción 1. Plan de Gestión Ambiental

Plan de Acción n°: 1		
Fecha	Por definir	Impacto real o potencial
Nombre del plan	Plan de Gestión Ambiental	Impacto real debido a la operación diaria de los parques industriales
Materia fundamental	El medio ambiente	
Asunto	Prevención de la contaminación	
Objetivo asociado	Gestionar adecuadamente los residuos sólidos que generan los parques industriales para prevenir la contaminación de los ecosistemas	
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad	
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, administrador de propiedades , administradores en sitio y gerente de	

	desarrollo							
Herramientas de apoyo	Manual PBAE							
Indicador 1	Cantidad de galardones de PBAE obtenidos	Meta	Obtener galardones en cada parque industrial operado por la empresa		Plazo Anual			
Indicador 2	Cantidad de kilos de residuos sólidos reciclados anualmente en cada parque industrial	Meta	Establecer medidas para asegurar el reciclaje para todos los residuos producidos en los parques industriales		Plazo Trimestral			
Indicador 3	Trazabilidad de los residuos sólidos	Meta	Gestores autorizados del manejo de residuos presentan el control de trazabilidad de los residuos sólidos que recogen		Plazo Trimestral			
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de avance (Mensual)			
					__	__	__	__
	Mapear los residuos sólidos que se generan en los parques industriales	Administradores en sitio	Enero	Enero				
	Buscar los gestores autorizados por DIGECA para la recolección de los residuos sólidos mapeados en cada parque industrial	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero				
	Reunión con los inquilinos de los parques industriales para el manejo adecuado de los centros de acopio	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero				
	Reunión con los gestores seleccionados autorizados para la	Coordinador de Sostenibilidad	Febrer	Febrero				

	presentación de documentación							
	Reuniones bimensuales con el equipo trabajo a cargo del PBAE para los avances correspondientes	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Diciembre				
Inversiones	Presupuesto anual							
Recursos para la ejecución comprometidos	Presupuesto anual para implementación del PBAE en cada parque industrial							
Área de Evaluación	Sostenibilidad				Prioridad del plan	Alta		

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la estructura de estos planes de acción se basa en documentos orientadores que precisamente ayudan a estructurar un sistema de gestión. Los documentos de referencia fueron brindados por la Alianza Empresarial para el Desarrollo para el curso Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social, de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la UNA. Estos documentos, además, ayudan a realizar una correcta gestión de actividades, responsables y medios (o canales) para ejecutar dichos planes de acción (solicitados en el Apartado 7), y en concordancia con indicadores y metas para evaluar.

A partir de lo presentado en este capítulo, se considera que un ejercicio de materialidad es un insumo importante con el que se sugiere que las empresas cuenten, independientemente del sector, con el fin de facilitar el abordaje del *Apartado 7 Planificación*. De igual modo, como se ejemplifica en páginas anteriores, es útil no solo contar con un mapeo de impactos, sino también con un ejercicio de identificación de riesgos ASG, que contribuye a reforzar este mapeo, y por tanto los planes de responsabilidad social que elabore la empresa.

Como parte de las aclaraciones pertinentes para este capítulo, cabe destacar que para el caso de la metodología utilizada para la identificación de partes interesadas es producto de los materiales y herramientas de un taller brindado por la profesora MSc. Ana Yancy Arce Rodríguez.

Posteriormente, para el caso del mapeo de impactos se basa en impactos probables que puede tener una empresa del sector, sin embargo, no se sustenta en materialidad de ninguna empresa ni en *benchmarking* de impactos publicados en reportes de Standard & Poor's Global, RobecoSAM, o el Índice Dow Jones. Los impactos señalados en el cuadro 4 *Mapeo de Impactos*, son fruto de una lluvia de ideas generada en el desarrollo del Apartado 7, con base en los materiales y conocimientos proporcionados por el profesor MSc. Miguel Ángel Vallejo Solís.

Luego, los planes de acción elaborados para el diseño de los objetivos, metas y programas de RS, se basaron en la plantilla facilitada por la profesora Olga Sauma Uribe, la cual permitió configurar los pasos a seguir para determinar una hoja de ruta para abordar los temas prioritarios y el modo en que se van a trabajar. A su vez, la plantilla sobre la que se construyó la propuesta del manual de modelo de GRS (Anexo 1) fue también proporcionada por la Sra. Sauma, como parte de una caja de herramientas para el diseño de un sistema de gestión. No obstante, cabe señalar que la plantilla original fue adaptada para los propósitos de este trabajo.

Por último, se puede mencionar que el *Apartado 7*, es aquel que demanda mayor esfuerzo de acuerdo con la experiencia en el desarrollo de este trabajo, ya que incluye lo relacionado a la identificación de aspectos legales (que posiblemente requiere de la contratación de una consultoría legal externa) y del contexto de sostenibilidad (que podría requerir de continuas reuniones con miembros internos de la empresa demandantes en tiempo y seguimiento).

CAPÍTULO VII

Diseño del Manual de la Propuesta del Modelo de GRS

Posterior a la planificación, y como capítulo final sobre la propuesta de modelo, es indispensable abordar el desarrollo del manual y su relevancia, como principal producto de la investigación. La principal contribución de esta herramienta es que ayuda a abarcar todos los Apartados de la Norma planteados (los que se cubren en esta investigación), donde se describe el contenido de cada uno de estos y la forma en que las organizaciones deberían abordar la información que se solicita conforme a la INTE G35:2012.

Este capítulo es crucial para la comprensión holística de la preponderancia que representa el contar con un modelo de gestión de RS para las empresas (del sector o en general de referencia para empresas que deseen dar sus primeros pasos para una eventual implementación del modelo). El manual es una guía detallada y estructurada para que el Comité de Responsabilidad Social pueda operar, administrar y mantener el Modelo de GRS dentro de la organización.

El manual inicia con un abordaje acerca del perfil de la empresa donde las empresas deben detallar el nombre, localización, actividad, información de los representantes legales, organigrama y reseña histórica o empresarial. Posteriormente se continúa con una descripción de las normas de referencia que se deben de tomar en consideración en la futura ejecución del modelo, los términos y definiciones que sirven como orientación para la lectura y comprensión integral del manual, y los valores de la organización con respecto a la responsabilidad social (cabe destacar que estos van a depender estrictamente de las prioridades, intereses y madurez de cada empresa).

Seguidamente, se procede con el contexto de la organización en donde se detalla el alcance del modelo tal como lo solicita la normativa; las empresas deben de realizar una revisión inicial para definir la situación de partida con respecto a los requisitos de la norma, esta descripción incluye los requisitos legales, prácticas y procedimientos de la organización o existentes y los incidentes previos que tienen repercusión dentro de la RS.

Lo anterior, permite a la organización una orientación situacional sobre dónde se encuentra la empresa y cuál es el espectro que la caracteriza.

Luego, la siguiente sección del manual corresponde al compromiso de la alta dirección, este punto es vital debido a que es definitorio para la organización que los altos mandos estén enterados e involucrados con la RS. Es necesario señalar que la alta gerencia debe de cumplir con lo establecido en la Norma, en donde se establezca una política de RS, que comprenda objetivos, compromiso, mejora continua, cumplimiento legal y que sea alineado acorde al giro del negocio. De este mismo modo, la alta dirección establece la estructura y responsabilidad del Comité, en el cual se involucran puestos estratégicos para la planificación, implementación, seguimiento y control del manual.

Por otra parte, en el caso de la Política de Responsabilidad Social, con la que debe de contar la empresa según la norma INTE G35:2012, esta brinda claramente la redacción de los puntos sobre los que se debe de comprometer la empresa, es decir la alta dirección debe de entender por completo lo que cada compromiso conlleva para así tener un entendimiento amplio sobre los recursos, tanto monetarios como de talento humano, necesarios. No es recomendable que la empresa cambie la redacción de los compromisos, ya que va en contra de lo que precisa la norma.

En la misma línea, con el diseño de la política de responsabilidad social y a partir de la lectura de políticas de responsabilidad social de otras organizaciones internacionales, es posible unificar criterios y coincidencias dentro de estas políticas con los requerimientos de la norma INTE G35:2012, por consiguiente, la plantilla de la política producto de este trabajo, integra ambas visiones. A través del ejercicio del *Benchmarking* se entendió que la norma INTE G35:2012 ofrece criterios de comparación y evaluación en la revisión de otras políticas, pero además estos criterios son los mínimos que una empresa debe de considerar para elaborar su propia Política.

Como siguiente paso se encuentra la planificación, en la cual las empresas deben tener identificadas las partes interesadas o *stakeholders*, dejando en evidencia cómo fue el proceso de identificación y de priorización de las mismas, contemplando los siguientes

pasos como recomendación: lluvia de ideas de las partes interesadas que afectan o que tienen incidencia en el modelo de gestión, clasificación de las partes interesadas según la categoría (internas o externas), determinar la influencia y la dependencia de cada una de estas, señalar los temas relevantes que la empresa podría tener con cada *stakeholder*, priorización de los temas relevantes según las cuatro etapas de madurez, y evaluar la capacidad de la empresa para poder dar respuesta a los temas relevantes de cada parte interesada (para mayor detalle se puede consultar el Anexo 1).

Teniendo clara esta identificación, la empresa podría integrarlos dentro de un estudio de materialidad o en un informe de sostenibilidad, si la empresa así lo requiere. Esto permite aterrizar las partes interesadas más relevantes y los temas prioritarios que rodean la organización y que debe de trabajar con mayor atención.

Una vez hecho esto, se debe evaluar la pertinencia y significancia de las materias fundamentales y de los asuntos de RS. Este ejercicio puede hacerse con la herramienta INDICARSE de la AED, para empresas nacionales o en el caso de empresas internacionales alguna herramienta similar que sea oficial. De esta manera, se jerarquizan los asuntos y materias que corresponden a las prioridades que la organización debe atender.

De manera concatenada, el siguiente paso a seguir corresponde al proceso de debida diligencia, que básicamente consiste en la identificación de impactos en las tres dimensiones de RS (social, ambiental y económica). En esta parte, se abarcan todas las etapas del negocio, en donde también se incluye la revisión de requisitos legales y otros requisitos, en la cual las empresas deberían de contratar una auditoría legal para validar el cumplimiento de toda la normativa que debe tener presente la organización y que sea aplicable o vinculante al sector de la empresa.

Por último, se finaliza con una lista priorizada de temas materiales que son la base para la construcción de los objetivos, metas y programas de responsabilidad social, que, como se mencionó, se puede obtener mayor detalle en el Anexo 8 en donde se presentan todos los planes de acción.

Como ha quedado claro, construir la propuesta del Manual de Gestión en RS (Anexo I), conlleva la ejecución de todos los pasos descritos en capítulos anteriores, sin embargo, cuando se revisa es necesario denotar una serie de consideraciones. En primer lugar, si bien el ejercicio de este manual fue exhaustivo y práctico, es relevante señalar que en todo momento se está hablando de una propuesta, por tanto, tiene las mismas limitaciones de alcance que tienen los objetivos de esta investigación, ya que como se ha mencionado se quedan por fuera los apartados del 8 al 10 de la Norma INTE G35:2012.

Cabe destacar, además, que para la correcta lectura de esta propuesta de manual del modelo de gestión en RS, se incluyen párrafos en azul que explican a las empresas cómo se debe de completar cada sección, y también, por otro lado, se incluyen párrafos en color negro que son la ejemplificación de qué podría redactar la empresa para cumplir con lo solicitado por la Norma INTE G 35:2012.

En tercer lugar, muchos de los apartados dentro del manual pueden ser referenciados en este, ya que la Norma INTE G35:2012 solicita explicaciones sobre los procedimientos que utilizó la empresa para realizar la mayor parte de los requerimientos para el *Apartado 7 Planificación*. No obstante, se debe de tener en mente que para referenciar esto dentro del manual la empresa debe de brindar acceso a todos los involucrados en la ejecución del Modelo de GRS para que puedan consultar estos materiales, por ejemplo los documentos de: el desarrollo de la materialidad, la Política de Responsabilidad, el Programa de Sostenibilidad, Informes de Sostenibilidad, etc.

Por otro lado, la propuesta del Manual del Modelo de GRS se desarrolla bajo la premisa de que no está pensada en ser certificada, por tanto, detalles muy técnicos de la norma INTE G35:2012 no son tomados con tanta rigurosidad como debería de hacerse si se realiza un SGRS que quiera certificarse ante INTECO.

Finalmente cabe aclarar que no existe una única forma de completar todos los requisitos para un modelo de GRS, lo presentado dentro de la Propuesta del Manual (Anexo 1) es una manera de llevar a cabo este proceso. El camino en sostenibilidad acarrea compromiso, pero siempre hay espacio para innovar y encontrar nuevas maneras de desarrollar mecanismos de cumplimiento, asimismo de entender la capacidad que tiene cada empresa para comprometerse.

CAPÍTULO VIII

Conclusiones y recomendaciones

El diseño de un modelo de gestión en responsabilidad social conlleva un esfuerzo importante a lo interno de cualquier empresa, que igualmente involucra el seguimiento a lo largo del tiempo para garantizar el éxito de este. Debido a la magnitud de recursos de los cuales debe de disponer la empresa, tanto financieros como el tiempo de los colaboradores, lo primero que debe de tener claro cualquier organización es si se encuentra preparada para asumir este compromiso o no. De esta manera, se asegura que no se incurra en tomar un reto como este sin claridad acerca de las implicaciones en el diseño y ejecución de un modelo de GRS.

Conclusiones

Cabe destacar que dentro de los principales puntos a favor que puede tener la incorporación de un modelo de GRS para una empresa es por el hecho de la capacidad que brinda para el seguimiento y la evaluación, la asignación de responsabilidades a nivel interno, y la apropiación del tema dentro de la empresa, solo esto lo hace una opción. Asimismo, al no ser certificado ante el INTECO, empresas que tengan la madurez en el tema de RSE pero que no cuenten con los recursos para pagar la certificación podrían contemplar un modelo de GRS.

Para las organizaciones, el diseño de un modelo de GRS es una herramienta clave ya que pueden abordar y mejorar su impacto positivo en las tres dimensiones de la RS. Al implementar un modelo de este tipo, se busca integrar prácticas responsables y sostenibles en la cultura y operaciones de la empresa, como mejora de la reputación, su competitividad, una estrategia de sostenibilidad a largo plazo con impacto en las partes interesadas y un cumplimiento normativo acorde al giro del negocio y a sus impactos.

El diagnóstico inicial permite a las empresas entender la relevancia de las materias fundamentales y los requisitos legales, que es primordial para dar comienzo con el modelo de una manera propicia y adecuada para determinar los límites y el espectro que caracteriza a la organización. De esto, es posible concluir que, a partir de lo abarcado en la investigación, se evidencia que existe una manera de operativizar las materias y los asuntos de la ISO 26000:2010 y que las empresas podrían, por medio de normativa interna, mecanismos o nuevos procesos, cumplir a lo especificado en la norma INTE G35:2012, referente a todas las materias, asuntos y expectativas que son pertinentes a cualquier organización.

Para el caso de la responsabilidad de la dirección en el modelo de gestión, es indispensable destacar que el compromiso de la alta dirección es crucial para todo el proceso del modelo (planificación, ejecución e implementación) y su éxito; de esta manera si una empresa no cuenta con este factor, puede aseverarse que el éxito del modelo es inalcanzable.

Por otra parte, en el caso de la debida diligencia, es posible concluir que el mapeo e identificación de partes interesadas, impactos y riesgos es fundamental para que las empresas puedan valorar las características que rodean a la organización, a la vez que le permita consolidar sus planes de acción y de esta manera poder mitigar las consecuencias o contingencias que puedan afectar el giro de negocio. Si una empresa cuenta con la materialidad se puede decir que cuenta con la madurez para dar el paso de implementar el modelo de GRS, ya que el proceso de diseño y planificación del modelo de GRS robustece esta materialidad con que la empresa cuenta previamente.

Por último, el diseño del principal producto de este trabajo, el Manual del Modelo de GRS, propicia una orientación concisa y detallada de los pasos a seguir para consolidar la responsabilidad social empresarial. Este insumo contribuye directamente para organizar documentación, normativa y políticas que la empresa ha diseñado y las recopila en un solo documento, haciendo posible que los colaboradores puedan consultarlas más fácilmente, y que en el caso de empresas que culminen con el resto de apartados de la Norma (8,9,10), tendrán procedimientos documentados que facilitan la tarea de los miembros del Comité del modelo de GRS.

Por otro lado, como parte de la contribución de este trabajo al campo de estudio y a la disciplina, se puede mencionar que la Maestría de Responsabilidad y Sostenibilidad de la Universidad Nacional de Costa Rica, a causa de la reciente formación en estos ámbitos, se ha caracterizado por que el tipo de trabajos de graduación de los estudiantes se enfoquen comúnmente en desarrollar ejercicios de materialidad al interior de diferentes organizaciones, lo que ha sido de gran aporte para la disciplina y para el crecimiento del campo de la sostenibilidad en el país. Sin embargo, otros aspectos de la sostenibilidad se han dejado de lado, por tanto, el aporte de este trabajo y el tema en el que se enfoca, son un giro a lo que se ha venido trabajando desde el campo de la investigación.

Es decir, el carácter innovador de este proyecto es que hoy no existe precedente o ejemplar similar a una propuesta de modelo en el sector abordado con una proposición de Manual como la realizada, que pueda explicar a las empresas de una manera clara y precisa sobre los pasos a seguir, los procesos involucrados y las recomendaciones que se plantean para un abordaje más coherente y responsable de la sostenibilidad en las organizaciones.

Igualmente, el tema representa otra posibilidad para que otros estudiantes dentro del Programa de la Maestría que se encuentren dentro de organizaciones con mayor trayectoria en sostenibilidad, puedan abrir el espacio para el diseño de un modelo o sistema de gestión en responsabilidad social o inclusive, abordar la explicación sobre su fase de implementación.

Además, en cuanto a la disciplina de la responsabilidad social y sostenibilidad, este trabajo aporta herramientas propias diseñadas con el objeto de ejemplificar el abordaje de los diferentes contenidos de los apartados expuestos de la norma INTE G35:2012 y de la Guía ISO 26000:2010. Las herramientas están pensadas para que sean utilizadas para empresas del sector, aunque pueden ser extensivas para otras industrias.

Por otro lado, es importante resaltar que este trabajo de investigación incluye una serie de limitaciones y supuestos importantes derivados de las condiciones en las que se elaboró el mismo (lapso de tiempo y la no implementación en una empresa concreta). Al limitarse a un ejercicio de carácter meramente académico, el trabajo facilita

los instrumentos para las primeras fases del modelo, pero no es posible llegar a la puesta en práctica o implementación de la propuesta.

En el caso de los supuestos es relevante señalar que se consideró importante caracterizar a la empresa (cualquier empresa del sector inmobiliario industrial), como una que ya dispone de una madurez considerable para someterse a este proceso. Por ello, se considera pertinente que la empresa proceda con los primeros pasos para adoptar organizacionalmente el modelo. Sin embargo, se toma en consideración el hecho de que algunas empresas del sector puedan no contar con una estrategia de RS o con un estudio de materialidad; este estudio pretende brindar algunas herramientas para que cualquier empresa pueda entender cómo se establecen los cimientos del modelo de GRS.

Recomendaciones

Para el caso de las recomendaciones, en el Capítulo VI, fue necesario organizar y completar gran parte del contenido para la propuesta del manual del modelo de gestión, sin embargo, una recomendación clave es que un ejercicio de materialidad es fundamental para completar con los requerimientos del *Apartado 7 Planificación*. Sin este, será necesario un esfuerzo considerable por parte de la empresa para identificar, mapear y priorizar partes interesadas, riesgos e impactos por medio de una consulta a públicos.

Por otro lado, es importante recalcar que este trabajo aporta un valor agregado relevante en términos investigativos, no obstante, hay un reconocimiento de que la parte implementativa también es indispensable para contrastar los resultados con el escenario práctico. Por ello, como segunda sugerencia, y para que la propuesta tenga mayor solvencia como ejercicio referencial para empresas interesadas en llevar a cabo este proceso, se insta a futuros estudiantes investigadores en esta rama o en temáticas relacionadas al sector, a que seleccionen una empresa en concreto en la cual puedan implementar el modelo o algún ejercicio práctico similar, y que se centren en investigar todo aquello que caracteriza a las empresas del sector escogido, y de esta manera que sea posible complementar el ejercicio propuesto con las bases ya proporcionadas en el presente proyecto.

Seguidamente, se considera relevante recomendar a la Escuela de Relaciones Internacionales y el Programa de Posgrados de la Maestría que, para futuros trabajos de investigación, en modalidad virtual o presencial, disponer de algún tipo de lista de empresas (Pymes, ONG o del sector privado) o establecer algún tipo de alianza o convenio con aquellas que les pueda interesar o resultar de utilidad que se realice el ejercicio de TFG a nivel interno. Con la finalidad de que el acercamiento sea más efectivo hacia organizaciones que requieran la implementación de herramientas relacionadas a la RS y la sostenibilidad; así, el alcance de los trabajos puede tener un impacto significativo en las empresas, de modo tal que este impacto sea cíclico hacia las comunidades y el ambiente, garantizando una contribución sustancial desde la Universidad Nacional de Costa Rica.

Como antepenúltimo aspecto, se desea recomendar a las empresas del sector, otorgar el debido reconocimiento sobre la creciente relevancia de la RS y la sostenibilidad tanto dentro como fuera de la industria inmobiliaria y de construcción. Con esta propuesta se pretende que las empresas puedan implementar, dar seguimiento o mejorar su impacto debido a que en este tipo de sector la gestión de riesgos abordada desde la sostenibilidad es crítica para la operación del negocio.

Finalmente, en caso de que la empresa disponga de recursos suficientes, se recomienda que esta proceda con la contratación de una auditoría legal para el diagnóstico del cumplimiento en la normativa aplicable, y también con la contratación del diagnóstico de la herramienta de INDICARSE (la cual tiene un costo económico significativo), para que de esta manera tenga mayor claridad en la implementación del modelo de GRS.

REFERENCIAS

- Cámara de Comercio Costarricense Americana. (2019). Las 7 materias fundamentales de la RSE, según la ISO 26.000. Recuperado de <https://www.amcham.cr/las-7-materias-fundamentales-de-la-rse-segun-la-iso-26-000/>
- CBRE. (2023). Global Sustainability Policy. Recuperado de <https://www.cbreim.com/-/media/project/cbre/bussectors/cbreim/home/about-us/sustainability/cbreim-global-esg-policy.pdf>
- COSO. (2018). Guía: Gestión del riesgo empresarial. Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno. Recuperado de <https://www.aedcr.com/sites/default/files/coso-esg-octubre-2021.original.pdf>
- Eguren, M. & Castán, J. (2011). La cadena de valor bajo un enfoque sistémico y sus implicaciones en el análisis de la creación de valor en la empresa. Universidad de Barcelona: España. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/282979618_La_cadena_de_valor_bajo_un_enfoque_sistemico_y_sus_implicaciones_en_el_analisis_de_la_creacion_de_valor_en_la_empresa
- García, C & Portales, L. (2012). Evolución de la Responsabilidad Social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. En: *Responsabilidad social empresarial*. Pearson Education, México, 2012. Disponible en: https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/Responsabilidad%20social%20empresarial.pdf
- Global Reporting Initiative. (2021). GRI 1: Fundamentos 2021. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/search/?query=fundamentos>
- GLP.(2023). GLP ESG Policy Summary. Recuperado de https://www.glp.com/global/sites/default/files/2023-03/FINAL_GLP_ESG_Summary_2023.pdf
- Goodman Group. (2022). Sustainability Policy. Recuperado de https://www.goodman.com/-/media/project/goodman/global/files/about_goodman/corporate-governance/policies/sustainability-policy.pdf

- Grajales, T. (2000). Tipos de Investigación. Recuperado de <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- INTECO. (2010). Guía de responsabilidad social. INTECO. Costa Rica.
- INTECO.(s.f.). Sistemas de Gestión/ Gestión de Responsabilidad Social. Recuperado de <https://www.inteco.org/gestion-de-responsabilidad-social>
- ISO. (2010). ISO 26000:2010: Guía de responsabilidad social. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO. (2010). ISO 26000 visión general del proyecto. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- ISO. (2010). Organismos Nacionales de Normalización en Países de Desarrollo. Secretaría General de la ISO: Ginebra, Suiza. p.1 Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/fast_forward-es.pdf
- Maranto, M., & González, M. (2015). *Fuentes de Información*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LEC_T132.pdf
- Martínez, V. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado de https://www.academia.edu/6251321/M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_investigaci%C3%B3n
- Mata, L. (2021). Los sujetos de estudio. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/#:~:text=Los%20sujetos%20de%20estudio%20son,con%20enfoque%20cuantitativo%20o%20cualitativo.>
- Navarro, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica. ESIC Editorial: Madrid, España. pp.71-89. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=CLnHKcDFNhMC&pg=PA73&dq=stakeholders+concepto+pdf&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiBy6fL66X4AhUAk2oFHTmfASwQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=stakeholders%20concepto%20pdf&f=false>
- OCDE. (2013). Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

- OCDE. (2018). Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable. Disponible en: <https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>
- Otero, A. (2018). Enfoques de Investigación. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION
- PROCOMER. (s.f.). Guía de Gobernanza Corporativa en Costa Rica. Disponible en: https://www.PROCOMER.com/wp-content/uploads/Libr.-Gobernanza-corporativa-PYMES_.pdf
- Prologis.(2021).Environmental Stewardship, Social Responsibility & Governance (ESG) Policy Statement. Recuperado de <https://www.prologis.com/sites/corporate/files/documents/2021/06/prologis-esg-policy-statement.pdf>
- Prologis. (2022). Code of Conduct. Recuperado de <https://prologis.getbynder.com/m/932c64c094edae3/original/Prologis-Code-of-Ethics-and-Business-Conduct.pdf>
- Rodríguez, A., & Pérez, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm 82.,p.10 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rubio- Rodriguez, G.A, Blandón López, A., & Serna Gómez, H. (2019). Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial. Estudio de caso. *Revista Científica Hermes*, 25,408-430. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477662439011>
- Valverde, J & Bermúdez, J.C. (2012). *Así se hace: Gestión de la responsabilidad social y casos de buenas prácticas*. Universidad Nacional. Heredia. Disponible en: <https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/libroasisehaceuna-aed.pdf>
- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, vol 16.núm.1. p.18. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Manual del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social

Anexo 2. Presentación Inicial del Modelo

Anexo 3. Plan de Trabajo de Prácticas y de Procedimientos según Guía ISO 26000 "*****"

Anexo 4. Política de Responsabilidad Social

Anexo 5. Roles y Responsabilidades de los Grupos de Interés

Anexo 6. Matriz de Riesgos ASG

Anexo 7. Matriz de Priorización de Riesgos ASG

Anexo 8. Objetivos, metas y programas de responsabilidad social

Anexo 9. Plan de Trabajo y Cronograma

Anexo 10. Estructura Detallada de Trabajo (EDT)

LOGO DE LA EMPRESA

**MANUAL DEL MODELO DE GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Fecha:

Referencia: xxxxxxxx

Versión: xxxxxxxx

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Tabla de contenido

1. PERFIL DE LA EMPRESA	3
2. NORMAS DE REFERENCIA	4
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	4
4. VALORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	11
5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	13
6. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	14
7. PLANIFICACIÓN	20
<u>8. IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN OPERACIÓN (NO ABARCADA EN ESTE MANUAL)</u>	
<u>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (NO ABARCADA EN ESTE MANUAL)</u>	

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

MANUAL DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL¹

1. PERFIL DE LA EMPRESA²

La empresa debe completar estos espacios cuando inicia su manual del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social.

Nombre de la Empresa:

Localización: (Sede principal y sucursales o filiales)

Actividad Principal:

Información de Principales Representantes (Nombre gerente y principales representantes)

- Junta Directiva

Organigrama:

Reseña empresarial:

¹ El siguiente documento es una guía para el llenado del Manual del Modelo de Gestión en Responsabilidad Social, se incluyen párrafos en azul que son explicaciones para completar cada sección, y los párrafos en color negro son la ejemplificación que podría redactar la empresa para cumplir con los solicitado por la Norma INTE G 35:2012. A lo largo del manual, entiéndase “GRS” como Gestión en Responsabilidad Social.

² Para fines de la investigación, no es posible completar la sección ya que se tiene como empresa a cualquier empresa del sector.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

2. NORMAS DE REFERENCIA

Las empresas deben realizar una descripción de las normas nacionales e internacionales utilizadas como referencia para la elaboración del modelo de gestión. Comenzando por la Guía ISO 26000 y la norma INTE G35:2012.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES³

Acción correctiva

Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada.

Acción preventiva

Acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial.

Debida diligencia

Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

³ Los conceptos abarcados en esta política son extraídos directamente de la Guía ISO 26000:2010 y de la Norma INTE G35:2012 y son referenciados meramente para el ejercicio del TFG. Estas son tomadas textualmente, a modo de ejemplo, y no son de nuestra propiedad intelectual

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Desarrollo sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Documento

Información y su medio de soporte.

Esfera de influencia

Ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.

Gestión de la responsabilidad social

Integración en la gestión general de la organización de las preocupaciones éticas, sociales, laborales, de respeto a los derechos humanos y ambientales. Se sustenta, principalmente, en políticas, estrategias, actuaciones o procedimientos, y las relaciones con sus grupos de interés.

Involucramiento con las partes interesadas

Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Medio ambiente

Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.

Meta de responsabilidad social

Requisito de desempeño detallado aplicable a la organización o a partes de ella, que tiene su origen en los objetivos de responsabilidad social y que es necesario establecer y cumplir para alcanzar dichos objetivos.

No conformidad

Incumplimiento de un requisito.

Objetivo de responsabilidad social

Fin de la responsabilidad social de carácter general, coherente con la política de responsabilidad social que una organización se propone.

Organización

Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.

Partes interesadas

Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Política de responsabilidad social

Intenciones globales y orientación de una organización relativas con la responsabilidad social tal como se expresa formalmente por la alta dirección.

Procedimiento

Forma especificada de llevar a cabo una actividad o proceso.

Registro

Documento que presenta resultados obtenidos, o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

Responsabilidad social

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

Sistema de gestión de responsabilidad social (SGRS)

Parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política de responsabilidad social.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Rendición de cuentas

Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.

Consumidor

Miembro individual del público general que compra o utiliza propiedad, productos o servicios para propósitos privados.

Cliente

Organización o miembro individual del público general que compra propiedad, productos o servicios para propósitos comerciales, privados o públicos.

Empleado

Individuo que mantiene una relación reconocida como “relación de empleo” en la legislación o práctica nacionales.

Comportamiento ético

Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Igualdad de género

Trato equitativo para mujeres y hombres.

Impacto de una organización

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Iniciativa de responsabilidad social

Programa o actividad dedicados expresamente a cumplir un objetivo particular relacionado con la responsabilidad social.

Normativa internacional de comportamiento

Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.

Gobernanza de la organización

Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

Principio

Base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento.

Producto

Artículo o sustancia que se ofrece para la venta o es parte de un servicio entregado por una organización.

Servicio

Acción de una organización para satisfacer una demanda o necesidad.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Diálogo social

Negociación, consulta o simple intercambio de información entre los representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relacionados con política económica y social.

Responsabilidad Social

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible , incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

Esfera de influencia

Ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.

Involucramiento con las partes interesadas

Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

Cadena de suministro

Secuencia de actividades o partes que proporcionan productos o servicios a la organización.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Desarrollo sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Transparencia

Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa cadena de valor secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios.

Grupo vulnerable

Grupo de individuos que comparten una o varias características que son la base de discriminación o circunstancias adversas en el ámbito social, económico, cultural, político o de salud, y que les causan una carencia de medios para alcanzar sus derechos o disfrutar de las mismas oportunidades que los demás

Trabajador

Persona que desempeña un trabajo, ya sea un empleado o alguien que trabaja por cuenta propia.

4. VALORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible la empresa asegura que cuenta con una serie de valores alineados a los principios de la responsabilidad social, según los enumera la Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social. Si la empresa cuenta ya con una serie de valores puede relacionar

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

estos valores con los principios de RSE o bien desarrollar algunos valores complementarios la identifican con el compromiso de gestión responsable del negocio.

Algunos de los valores que las empresas pueden sustentar en lo que respecta la responsabilidad social son:

1. Ética
2. Transparencia
3. Respeto
4. Sostenibilidad
5. Inclusión
6. Contribución a la comunidad
7. Honestidad y responsabilidad
8. Cumplimiento de leyes y regulaciones
9. Protección del medio ambiente
10. Desarrollo de empleados

Estos son algunos ejemplos, aunque lo ideal es enfocarse en aquellos que sean prioritarios para la empresa. Estos los definirá dependiendo de su giro de negocio y en cómo lo quieran relacionar con la estrategia interna.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Alcance del modelo de responsabilidad social

El alcance según lo pide la norma INTE G35:2012, debe ser definido explícitamente, incluyendo las operaciones que están bajo el manual (agregar direcciones físicas), de acuerdo al apartado 5.1 de la norma.

En el siguiente párrafo se brinda un ejemplo sobre cómo se redacta el alcance, sin embargo no es posible indicar direcciones físicas.

La empresa ha definido y documentado el alcance de su manual del modelo GRS, como se indica a continuación:

El alcance de este manual incluye todos los parques industriales ubicados en Costa Rica de la empresa y se incluyen todas las fases del negocio como lo son: preconstrucción, construcción y operación de los parques.

Revisión inicial

Dentro del alcance definido para del manual del Modelo de GRS, la empresa ha realizado una revisión inicial con la finalidad de conocer la situación de partida con respecto a los requisitos de la Norma INTE G35:2012.

En esta revisión se aplicó la debida diligencia para identificar los impactos sociales, ambientales y económicos, reales y potenciales de las decisiones y actividades de la empresa, con el propósito de evitar y mitigar dichos impactos.

Para realizar la revisión inicial se partió del hecho de que todas las materias fundamentales son pertinentes a la organización, por lo que forman parte integral de su Modelo de GRS. En esta revisión, se deben de evaluar todas las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social, no obstante para iniciar con este ejercicio se puede partir de la revisión del Anexo 3 Plan de

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Trabajo de Prácticas y Procedimientos según guía ISO 2600:2010, para operativizar los asuntos dentro de la empresa.

Sin embargo, en un ejercicio real, la empresa debería de incluir además en esta revisión inicial un mapeo de leyes costarricenses y otros reglamentos que la empresa sigue en cuanto a responsabilidad social y el detalle sobre incidentes reportados relacionados también a RS.

La empresa debe detallar aquí el documento en donde presenta los resultados de esta revisión inicial, que podría ser este mismo Manual.

6. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

6.1 Compromiso de la Dirección

Para completar este paso es necesario que la empresa considere colocar textualmente los compromisos que detalla la norma INTE G35:2012, y entender a profundidad estos compromisos con el fin de determinar su capacidad de asumirlos en totalidad. Como sugerencia adicional la empresa podría agregar más compromisos si desea elevar su obligación con el modelo, su implementación, seguimiento y monitoreo. Por ejemplo, en el siguiente párrafo se incluye la lista de compromisos que podría mencionar la empresa.

La alta dirección de la empresa, se debe de comprometer conforme lo solicita la norma INTE G35:2012 con los siguientes puntos:

- a. El manual del modelo GRS está alineado con la estrategia de la organización.
- b. Los procesos de la organización están integrados en el modelo de GRS.
- c. El manual del modelo de GRS cuenta con los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

- d. El manual cuenta un procedimiento para su comunicación interna de acuerdo a los solicitado en la norma, dirigido a todas las partes internas involucradas.⁴
- e. El manual cuenta con un sistema para el seguimiento, medición, análisis y evaluación de este para asegurar que se logran los resultados previstos, de acuerdo con las metas de sostenibilidad establecidas en la Política de Responsabilidad Social.
- f. Dirigir y apoyar la mejora continua.

6.2 Política de responsabilidad social

En esta sección se elabora un ejemplo de una política de responsabilidad social, que comprende partes como objetivos, compromiso con la mejora continua, se adecúa con las operaciones que lleva a cabo la empresa, compromiso con leyes nacionales en los países de operación, procedimiento para comunicación interna y externa y su fácil disponibilidad al público, la cual se enuncia a continuación:

Política

La organización del sector inmobiliario industrial se compromete con la sostenibilidad de sus operaciones, bajo los criterios ASG (ambiente, social y gobernanza).

Para una organización del sector inmobiliario industrial se debe fundamentar en el compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos, lo que les permitirá identificar, adoptar y desarrollar un adecuado desempeño ambiental en las operaciones.

⁴ Dentro de este manual no se incluye detalle sobre el apartado 8.3 sobre Comunicaciones.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Esta política de responsabilidad social consiste en hacer del sector inmobiliario industrial un factor de desarrollo sostenible para la sociedad, y se compromete en la mejora continua de sus procesos de negocio basado en los siguientes objetivos:

- Cumplir con la legislación social y ambiental vigente y cualquier otro requerimiento relacionado y aplicable donde sea que desarrollemos nuestras operaciones.
- Construir relaciones sociales que posibiliten el diálogo asertivo, transparente con las partes interesadas del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.
- Promover una cultura empresarial que contribuya a la sociedad promoviendo acciones y actividades y al desarrollo de las personas y familias.

La política de responsabilidad social es revisada sistemáticamente en las revisiones por la dirección y cuando la alta dirección determina la necesidad de realizar alguna modificación en el enunciado.

6.3 Estructura y responsabilidad

En este apartado se describe la estructura de responsabilidades de los involucrados del modelo de GRS, detallando los roles, responsabilidades y autoridades según lo que establece la norma INTE G35:2012. Es decir, debe de quedar claro los puestos dentro de la empresa y la lista de funciones que se espera que cada colaborador ejecute para la consecución exitosa del modelo. Por lo tanto, en el siguiente párrafo se brinda un ejemplo de una tabla que funciona para definir las responsabilidades de los miembros del Comité del modelo de GRS.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

La empresa designa el siguiente Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social, el cual incluye colaboradores dentro de los departamentos de: operaciones, desarrollo, sostenibilidad, administración de propiedades y equipo ejecutivo. Estos colaboradores son los que tienen responsabilidad directa sobre la ejecución, seguimiento y toma de decisiones sobre medidas correctivas para el modelo.

El detalle sobre las funciones de cada uno de estos colaboradores se incluye dentro de los contratos laborales así como también en el Manual de Puestos de la empresa.

Los miembros de este Comité tienen reuniones de seguimiento del modelo una vez al mes y reportan resultados ante el coordinador de Sostenibilidad y finalmente ante la alta dirección de la empresa, quien les aprueba anualmente el presupuesto para el funcionamiento del modelo.

La alta dirección es la responsable de realizar una reunión liderada por el coordinador de Sostenibilidad, para comunicar las responsabilidades a cada uno de los miembros del Comité, así como informar de cambios en la asignación de estas una vez al año.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento:	Área Responsable:		
	Coordinador de Sostenibilidad	Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Responsabilidades Miembros del Comité de Modelo de Gestión de Responsabilidad Social						
Roles, responsabilidades y autoridades	Coordinador de Sostenibilidad	Director de Proyectos	Analista Administrativo	Gerente de Desarrollo	Administradores en sitio	Administrador de Propiedades
Asistencia a reuniones mensuales	X	X	X	X	X	X
Brindar información sobre variables para alimentar sistema	X	X	X	X	X	
Asegurar y verificar la correcta implementación de los controles operacionales		X		X	X	X
Realizar y verificar la correcta ejecución del plan de trabajo		X		X		X
Actualización de registros de mediciones e indicadores de desempeño de Responsabilidad Social, planes de acción			X	X	X	
Verificar la aplicación de los criterios del modelo de GRS para el diseño y adquisición de productos y servicios	X			X	X	X
Recolección de datos de para modelo de GRS		X	X	X	X	
Encargado de gestión documental	X					X
Revisar y aprobar documentos del Sistema de Gestión RS		X				X

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Velar por el cumplimiento de la Matriz de Comunicación Interna y Externa		X	X		X	X
Coordinar y realizar charlas de concientización al personal y proveedores	X		X		X	X
Velar por el cumplimiento de la Matriz de Identificación de Necesidades de Formación	X	X			X	X
Velar por la ejecución de las auditorías y seguimiento de las acciones correctivas y su eficacia	X	X		X	X	X
Autoridad para solicitar los datos a proveedores asociados al modelo de GRS		X	X		X	
Autoridad de solicitar y compartir información sobre el modelo de GRS a Inquilinos						X
Autoridad de aprobar compras y presupuestos		X	X			X

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

7. PLANIFICACIÓN

7.1 Identificación de las partes interesadas

Para el cumplimiento de la identificación de partes interesadas, la empresa debe explicar cómo identificó y priorizó sus partes interesadas, como recomendación la empresa debería de seguir los siguientes pasos:

1. Lluvia de ideas de las partes interesadas que interfieren en el modelo de GRS.
2. Clasificación de las partes interesadas según las categorías internas y externas.
3. Ejercicio para determinar la influencia y dependencia de cada una de las partes interesadas para con la empresa.
4. Señalar los temas relevantes que la empresa podría tener con cada una de las partes interesadas.
5. Ejercicio de priorización de los temas relevantes según las 4 etapas de madurez de los temas: latente, emergente, en consolidación e institucionalizado. Es decir, para cada tema la empresa debe de determinar el estado de este intensamente, respecto al abordaje que ha tenido.
6. Evaluar la capacidad de la empresa para poder dar respuesta a los temas relevantes con cada parte interesada, la capacidad de respuesta se evalúa de acuerdo con los criterios de: sin relación, exploratoria, en desarrollo, integrada y estratégica.

Todo este procedimiento sobre la identificación de partes interesadas así como los resultados, la empresa podría integrarlos dentro de un documento de Estudio de Materialidad, el informe de Sostenibilidad anual en caso de que la empresa lo presente, o igualmente dentro del manual del modelo de GRS. O si se desea, solo referenciar el documento donde se encuentra este procedimiento en esta sección del manual. Por otra parte el procedimiento debe de ser revisado anualmente.

La empresa realizó un ejercicio de identificación y priorización de partes interesadas, y el detalle sobre el cómo se realizó y sus resultados se encuentran dentro del Estudio de Materialidad.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

7.2 Materias fundamentales y asuntos de la responsabilidad social

Al evaluar la pertinencia y significancia de las materias fundamentales y sus respectivos asuntos de responsabilidad social, se recomienda tener un ejercicio conjunto con representantes de todos los departamentos de la empresa para evaluar todas las materias. Este ejercicio puede ser realizado utilizando la herramienta INDICARSE, elaborada por la Alianza Empresarial para el Desarrollo. De forma que la empresa pueda tener un mapa preciso sobre la madurez de cada uno de los asuntos dentro de esta, para así tener claridad respecto a los asuntos en que la empresa requiere prestar mayor atención y le resultan críticos.

El siguiente modelo de GRS realizó un análisis sobre la pertinencia y significancia de cada materia fundamental como los asuntos de responsabilidad social, en donde los resultados de la herramienta INDICARSE se incluyeron del documento de Estudio de Materialidad, en donde se detalla el proceso seguido internamente para convocar a representantes de cada departamento a completar el cuestionario, además de una explicación de los resultados que arrojó esta evaluación.

7.3 Debida diligencia

La debida diligencia en este apartado consiste en la identificación de impactos reales y potenciales de la empresa en las tres dimensiones de sostenibilidad, que abarque todas las etapas de negocio. Esta identificación y luego priorización de impactos, puede llevarse a cabo por medio de una consulta a partes interesadas, enlazada con lo descrito arriba a la identificación y priorización de partes interesadas. Para el ejercicio de consulta a partes interesadas pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Una vez identificadas y priorizadas las partes, se debe de identificar personas pertenecientes a estas organizaciones que puedan convocarse a la consulta.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

2. Diseñar el instrumento de consulta, para esto se puede contratar a un consultor, pero lo más importante es que este debe de basarse en las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social según la Guía ISO 26000:2010.
3. Convocar a las personas pertenecientes a las organizaciones que se quiere que participen en la consulta, y determinar a lo interno de la empresa si la consulta va a realizarse grupal o individualmente, y de forma virtual o presencial según lo amerite cada caso.
4. Cuando se tengan las respuestas de todas las partes interesadas, se debe proceder a analizar, de este ejercicio deben de salir los temas materiales para la empresa priorizados.
5. Para el ejercicio de priorización, la norma INTE G35:2012 brinda una serie de criterios para evaluar los temas, pero además de estos criterios la empresa debería de considerar su capacidad interna para dar respuesta a estos temas.
6. Finalmente se debe consolidar todo este proceso dentro de un documento descriptivo en donde se termine con un listado de los temas materiales priorizados.
7. Es importante, que dentro de este documento se establezca una periodicidad de revisión de estos temas, se recomienda hacerlo anualmente.

Para cumplir con la redacción de este proceso a continuación se precisa un párrafo ejemplificativo en donde se referencia el documento en donde la empresa puede tener el detalle del proceso.

La empresa realizó un proceso de materialidad sustentando en una consulta a partes interesadas, con el fin de evaluar los impactos negativos, el instrumento de consulta incluyó una sección evaluativa de las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social, que a raíz del ejercicio interno con la herramienta INDICARSE se determinaron como críticos para la empresa. Estos se transformaron en preguntas también dirigidas a la partes interesadas.

Todo este proceso de materialidad se encuentra dentro del documento Estudio de Materialidad, en donde se incluye además: el ejercicio de priorización de públicos de interés liderado por el coordinador de sostenibilidad, representantes de los diferentes departamentos y equipo ejecutivo de la empresa, un benchmarking para identificar los impactos materiales propios del sector inmobiliario

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

industrial y del sector de construcción, el instrumento de consulta y la descripción de la misma, y en la última parte del documento se incluye los resultados de la consulta, asimismo la herramienta utilizada para la priorización de temas materiales.

El coordinador de sostenibilidad en conjunto con el Comité del Modelo de GRS evalúa estos temas anualmente para reportar resultados y validar su alcance de cumplimiento.

7.4 Requisitos legales y otros requisitos

En esta sección la empresa debe de explicar el procedimiento que sigue para la identificación de los requisitos legales aplicables a nivel general y además considerando especialmente aquellas leyes que por su giro de negocio le aplican. La norma INTE G35:2012 establece que esta identificación debe de ser recopilada en un documento y referenciada, los siguientes párrafos describen un ejemplo que puede seguir la empresa para completar este punto:

El proceso con el que cuenta la empresa para identificar la normativa nacional costarricense aplicable a las operaciones se hace desde la parte ambiental por medio del Cuestionario de Cumplimiento Legal, requisito para presentar la participación por el Galardón Bandera Azul Ecológica en la categoría de Cambio Climático del Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE). El encargado de completar este cuestionario es el Comité del Modelo de GRS de la empresa, que anualmente con la presentación del informe de PBAE debe de revisar este cuestionario y determinar el nivel de cumplimiento (o avance en el cumplimiento), en cada uno de los 10 parámetros que mide el cuestionario.

Adicionalmente, la empresa se encargó de contratar un consultor legal para llevar a cabo una auditoría legal, en el que el consultor identifica de acuerdo al giro de negocio de la empresa, requisitos legales que dentro de las fases de construcción y operación de los parques industriales debe cumplir. Esta auditoría se repite cada 3 años.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Por otra parte para el cumplimiento de normativa de impuestos, contable, estados financieros y tributaria la empresa cuenta con una auditoría externa que revisa estos temas semestralmente, presentando un informe de resultados al finalizar.

7.5 Objetivos, metas y programas de responsabilidad social

Los temas resultantes del ejercicio de priorización son los temas materiales de sostenibilidad de la empresa, para cada uno de estos la empresa debe de diseñar planes de acción con el objeto de dar respuesta. Todos estos planes deben de ser consolidados dentro de un documento, que es la hoja de ruta que va a seguir la empresa durante un periodo de tiempo hasta considerar que ha cumplido exitosamente cada plan. El siguiente párrafo muestra una redacción que la empresa puede tomar como ejemplo para cumplir con lo necesario para este apartado.

Dentro del documento Programa de Sostenibilidad se integran todos los planes de acción que se diseñaron para cada uno de los 14 temas materiales de la empresa, además los objetivos para cada plan de acción se encuentran dentro de la Política de Responsabilidad Social de la empresa. Los planes de acción se plasmaron en tablas, en donde lo más importante son los indicadores, metas y actividades necesarias para abordar la respuesta de la empresa para cada tema material.

El coordinador de sostenibilidad lidera reuniones mensuales con el Comité del Modelo de GRS como medida de seguimiento del mismo, con el fin de atender las situaciones que pongan en peligro la ejecución de los planes. En caso de que se presente una no conformidad, y aunque el modelo no contiene un procedimiento estandarizado para reportar estas situaciones, los miembros del Comité dentro de estas reuniones mensuales plantean ante el coordinador de sostenibilidad temas que les resultan preocupantes.

Este decide si pueden ser resueltos a los interno del Comité con la ejecución de algunas otras actividades o si es necesario que la situación de no conformidad sea elevada ante la alta dirección, en

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

caso de que por ejemplo sea necesario la solicitud de una partida de recurso extraordinaria no contemplada dentro del presupuesto anual de sostenibilidad.

El siguiente cuadro presenta el Plan de Acción 1: Plan de Gestión Ambiental que es parte del documento mencionado del Programa de Sostenibilidad.

Logo de la Empresa		
Plan de Acción N°: 1		
Fecha	Por definir	Impacto Real o Potencial
Nombre del Plan	Plan de Gestión Ambiental	Impacto real debido a la operación diaria de los parques industriales
Materia Fundamental	El medio ambiente	
Asunto	Prevención de la contaminación	
Objetivo Asociado	Gestionar adecuadamente los residuos sólidos que generan los parques industriales para prevenir la contaminación de los ecosistemas	
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad	
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Administrador de Propiedades, Administradores en Sitio y Gerente de Desarrollo	

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
				Alta Dirección
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión: Agosto 2023	Fecha Últ. Revisión: Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área Responsable: Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social		

Herramientas de apoyo		Manual PBAE						
Indicador 1	Cantidad de Galardones de PBAE obtenidos	Meta	Obtener galardones en cada parque industrial operado por la empresa	Plazo	Anual			
Indicador 2	Cantidad de kilos de residuos sólidos reciclados anualmente en cada parque industrial	Meta	Establecer medidas para asegurar el reciclaje para todos los residuos producidos en los parques industriales	Plazo	Trimestral			
Indicador 3	Trazabilidad de los residuos sólidos	Meta	Gestores autorizados del manejo de residuos presentan el control de trazabilidad de los residuos que recogen	Plazo	Trimestral			
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					__/_	__/_	__/_	__/_
	Mapear los residuos sólidos que se generan en los parques industriales	Administradores en sitio	Enero	Enero				
	Buscar los gestores autorizados por DIGECA para la recolección de los residuos sólidos mapeados en cada parque industrial	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero				

Logo de la empresa	Tipo de documento: Manual	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
	Nombre del documento: Manual del modelo Gestión de Responsabilidad Social	Fecha de Emisión:	Fecha Últ. Revisión:	Alta Dirección
		Agosto 2023	Agosto 2023	Páginas: 1
	Autor del documento:	Área Responsable:		
Coordinador de Sostenibilidad	Comité del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social			

	Reunión con los inquilinos de los parques industriales para el manejo adecuado de los centros de acopio	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero				
	Reunión con los gestores seleccionados autorizados para la presentación de documentación	Coordinador de Sostenibilidad	Febrero	Febrero				
	Reuniones bimensuales con el equipo trabajó a cargo del PBAE para los avances correspondientes	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Diciembre				
Inversiones	Presupuesto anual							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual para implementación del PBAE en cada parque industrial							
Área de Evaluación	Sostenibilidad				Prioridad del plan	Alta		
CIERRE DEL PLAN DE ACCIÓN								
Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado								
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable				

Fin del Manual del Modelo de Gestión en Responsabilidad Social

Logo de la empresa



Sistema de Gestión de Responsabilidad Social

ISO 26000:2010
INTE G35:2012



Agenda

- ✎ ¿Qué es un Sistema de Gestión?
- ✎ Proceso de alineamiento Estratégico para la Sostenibilidad
- ✎ ¿Qué es ISO 26000:2010?
- ✎ Esquema de la vision esquemática de la Norma ISO 26000
- ✎ Materiales Fundamentales
- ✎ ¿Qué es INTE G35:2012?
- ✎ Ventajas a nivel interno de la implementación de una Sistema de Gestión

¿Qué es un Sistema de Gestión?



Un ***sistema de gestión*** es un conjunto de herramientas, reglas, procedimientos, principios y otro tipo de elementos interrelacionados entre sí de forma ordenada, que buscan contribuir a la ***gestión*** de los procesos generales o específicos de una empresa u organización.

Un ***sistema de gestión*** utiliza como base una norma o estándar que enumera los requisitos para evaluar la conformidad de la organización con el estándar.

Proceso de alineamiento Estratégico para la Sostenibilidad?



Alineamiento Estratégico



Sistema de Gestión



Reporte



¿Qué es ISO 26000:2010?

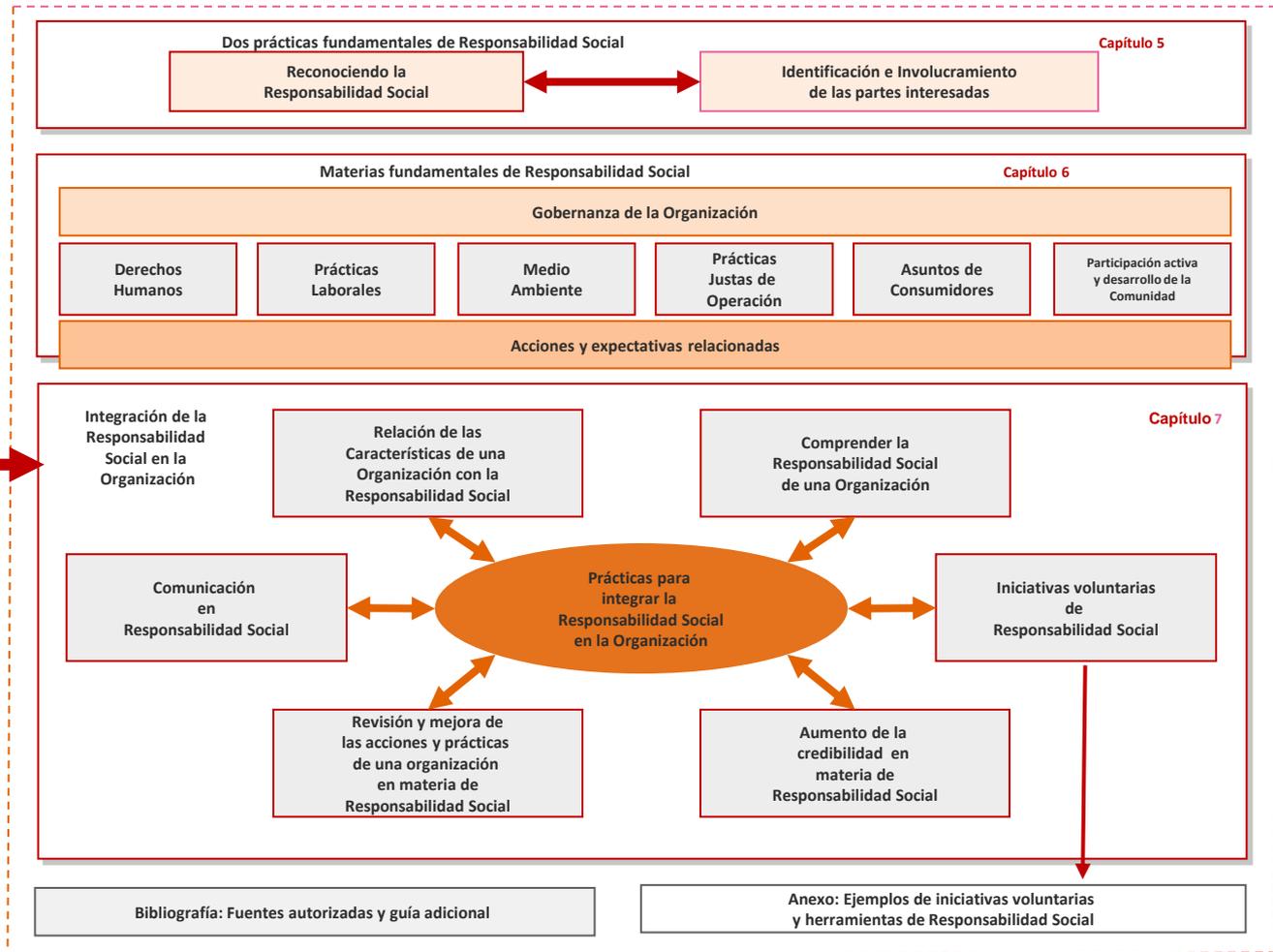


Es una Norma internacional ISO que ofrece guía en Responsabilidad Social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición.

La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más.

ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación.

Objeto y campo de aplicación Orientación para organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o localización	Capítulo 1
Términos y Definiciones Definiciones de términos clave	Capítulo 2
Comprender la Responsabilidad Social Historia y características; relación entre la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible	Capítulo 3
Principios de Responsabilidad Social Rendición de Cuentas Transparencia Comportamiento Ético Respeto por los Intereses de las partes interesadas Respeto por el principio de Legalidad Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento Respeto a los Derechos Humanos	Capítulo 4



Maximizar la Contribución de una organización al **Desarrollo Sostenible**

Materias Fundamentales



- Gobernanza de la Organización
- Derechos Humanos
- Prácticas Laborales
- Medio Ambiente
- Prácticas Justas de Operación
- Asuntos de Consumidores
- Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Gobernanza de la Organización



La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Puede incluir, tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización, a menudo bajo la influencia de las personas que lideran la organización. La gobernanza de la organización es una función fundamental de las organizaciones de todo tipo, dado que constituye el marco para la toma de decisiones dentro de la organización.

-  Visión la sobre la gobernanza de la organización
-  Principios y consideraciones
-  Procesos y estructuras de la toma de decisiones
-  Rendición de cuentas
-  Transparencia Comportamiento ético
-  Respeto a los intereses de las partes interesadas
-  Respeto al principio de legalidad
-  Respeto a la normativa internacional de comportamiento

Derechos Humanos



Los Derechos Humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Los Derechos Humanos son universales, inderogables, inalienables, imprescriptibles, indivisibles e interdependientes. Hay dos amplias categorías de Derechos Humanos. La primera categoría concierne a los derechos civiles y políticos y la segunda, concierne a derechos económicos, sociales y culturales. La primacía de los Derechos Humanos ha sido enfatizada por la comunidad internacional en la Carta Internacional de Derechos Humanos y en los instrumentos fundamentales sobre Derechos Humanos

-  Debita diligencia
-  Situaciones de riesgo para los derechos humanos
-  Evitar la complicidad
-  Resolución de reclamaciones
-  Discriminación y grupos vulnerables
-  Derechos civiles y políticos
-  Derechos económicos, sociales y culturales
-  Principios fundamentales y derechos laborales

Prácticas Laborales



-  Trabajo y relaciones laborales
-  Condiciones de trabajo y protección social
-  Diálogo social
-  Salud y Seguridad Ocupacional
-  Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales incluye n el reclutamiento, la promoción de trabajadores, los procedimientos disciplinarios, la resolución de reclamaciones laborales, procedimientos de traslado de en los cargos, la terminación de la relación de trabajo, la formación y desarrollo de habilidades; la salud y seguridad ocupacional, entre otros.

Medio Ambiente



Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de dónde se ubiquen. Estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, las organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.

-  Prevención de la contaminación
-  Uso sostenible de los recursos
-  Mitigación del caclimático y adaptaciónmbio
-  Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de los hábitats naturales

Prácticas Justas de Operación



Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros. Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti-corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad.

-  Anticorrupción
-  Participación política responsable
-  Competencia justa
-  Promoción de la RS en la cadena de valor
-  Respeto a los derechos de la propiedad

Asuntos de Consumidores



Las organizaciones tienen responsabilidades hacia sus clientes. Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación; promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario. El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones, sin que implique, necesariamente, que tengan que pagar dinero por los productos y servicios. Las responsabilidades también incluyen minimizar los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante el diseño, fabricación, distribución, entrega de información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada de productos y recuperación de productos del mercado.

-  Prácticas justas de mercadeo
-  Protección de la salud y seguridad de los consumidores
-  Consumo sostenible
-  Servicios de atención al cliente
-  Protección y privacidad de los datos de los consumidores
-  Acceso a servicios esenciales
-  Educación y toma de conciencia

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad



Comunidad, se refiere a los asentamientos residenciales o sociales de otro tipo, ubicados en un área geográfica que se encuentra próxima físicamente al sitio en que se encuentra una organización o dentro de las áreas de impacto de la misma. El área y los miembros de la comunidad afectados por los impactos de una organización dependerán del contexto y especialmente del tamaño y naturaleza de dichos impactos. Sin embargo, en general, también se puede entender el término comunidad, como un grupo de personas que tienen determinadas características en común. La participación activa de la comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, en relación con los impactos de las actividades de una organización; también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad. Pero sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad. La participación activa de una organización en la comunidad debería surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y que tiene intereses comunes con ella.

-  Participación activa de la comunidad
-  Educación y cultura
-  Creación de empleo y desarrollo de habilidades
-  Desarrollo y acceso a la tecnología
-  Generación de riqueza e ingresos
-  Salud
-  Inversión social

¿Qué es INTE G35:2012?



Es una norma de ayuda a las organizaciones, cualquiera que se a su tamaño, forma jurídica, ambito sectorial, entre otras, a establecer sus criterios de acción.

Teniendo en cuenta sus especificidades, en el campo ético, social, laboral, ambiental, económico y de respeto de los derechos humanos, de una forma transparente y responsable, sirviendo de base para un sistema eficaz que les permite a las organizaciones realizar esfuerzos visibles y creíbles en esta área.

Ventajas y desafíos de un SG



Ventajas a nivel interno

Mayor satisfacción de los trabajadores, redundando en la mejora de la productividad, compromiso y adhesión

Atrae y retiene buenos profesionales

Ahorro en el uso de insumos (papel, tinta, útiles de oficina, etc.) y recursos (energía, agua, teléfono, combustible, etc.)

Mejora de la comunicación interna

Genera ventajas medioambientales: mejores prácticas

Ventajas y desafíos de un SG



Ventajas a nivel externo

Fideliza clientes actuales y contribuye a captar nuevos

Confianza y transparencia con los proveedores

Mejoramiento de la comunicación externa;

Mejora de la imagen/reputación de la empresa

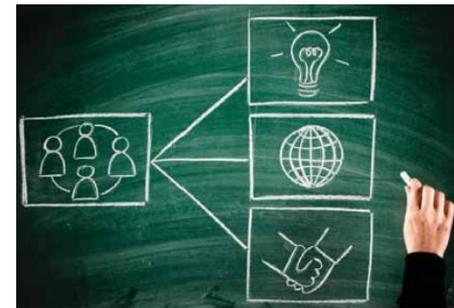
Oportunidades para nuevos negocios/Incremento en la participación de mercado

Incremento del valor de la empresa;

Mejora de las relaciones con la administración

Pública

Ventajas y desafíos de un SG



Logo de la empresa



Sistema de Gestión de Responsabilidad Social

ISO 26000:2010
INTE G35:2012

Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000

Materia	Asunto	Normativa	Mecanismo	Acción de cumplimiento	Responsable o area responsable	Indicador
Gobernanza	Visión general sobre la gobernanza de la organización	Estrategia de negocio y sostenibilidad	Establecer una estrategia de negocio que este alineada con los objetivos de sostenibilidad de la empresa	Integrar los objetivos de sostenibilidad de la empresa dentro de la estrategia de negocio de forma que la estrategia de negocio y la estrategia de sostenibilidad sean una misma	Equipo ejecutivo / Junta Directiva	Estrategia de negocio diseñada y comunicada a todos los departamentos
			Misión y visión de la empresa	Integrar los objetivos de sostenibilidad dentro de la misión y visión de la empresa de forma que refleje que el servicio y productos de la empresa son sostenibles	Equipo ejecutivo / Junta Directiva	Estrategia de negocio diseñada y comunicada a todos los departamentos
			Seguimiento trimestral de avance de la estrategia de negocio	Revisar en las reuniones de seguimiento el avance de cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad	Equipos Ejecutivo / Gerentes de todos los departamentos	Reuniones trimestrales ejecutadas con todos los departamentos / Informe de resultados presentado a la Junta Directiva
		Estructura Organizacional	Organigrama de departamentos	Presentar los avances de cumplimiento de la estrategia de negocio y objetivos de sostenibilidad semestralmente a todos los colaboradores	Equipo Ejecutivo / Colaboradores	Reunión semestral de avance de estrategia de negocio y objetivos de sostenibilidad a colaboradores ejecutada
				Contar con departamento de sostenibilidad conformado al menos por un director de sostenibilidad y un analista de sostenibilidad	Equipo ejecutivo / Junta Directiva / Departamento de Recursos Humanos	Organigrama organizacional presentado
	Principios y consideraciones	Estructura de responsabilidad del modelo de gestión de responsabilidad social y sostenibilidad	Establecer una estructura de responsabilidad del modelo de gestión de responsabilidad social y sostenibilidad	Integrar a todos los departamentos de la empresa dentro de la estructura de responsabilidad del modelo de gestión de responsabilidad social y sostenibilidad	Departamento de Sostenibilidad / Equipo Ejecutivo	Manual de Modelo de Gestión elaborado
		Política de Sostenibilidad	Capacitación anual en temas de sostenibilidad a ejecutivos y colaboradores	Realizar una capacitación anualmente en temas de sostenibilidad dirigida a ejecutivos y colaboradores de forma que se refuerce los conceptos de sostenibilidad y la importancia del trabajo de todos los miembros de la empresa en el tema	Departamento de Sostenibilidad / Recursos Humanos	Capacitación anual en temas de sostenibilidad realizada
	Procesos y estructuras de toma de decisiones	Política de Sostenibilidad	Elaborar Política de Sostenibilidad	Incluir dentro de la política los objetivos y metas de la empresa en sostenibilidad	Departamento de Sostenibilidad / Equipo Ejecutivo	Política de sostenibilidad elaborada
		Manual del modelo de gestión en responsabilidad social y sostenibilidad	Completar planes de trabajo como parte del manual del modelo de gestión en responsabilidad social y sostenibilidad	Incluir dentro de los planes de trabajo los proyectos que son parte de los objetivos de la Política de sostenibilidad	Departamento de Sostenibilidad	Planes de trabajo incluidos dentro del manual
		Informes de sostenibilidad	Rendición de cuentas a partes interesadas	Realizar un informe de sostenibilidad anual que incluya un detalle del avance de los proyectos realizados a sostenibilidad que son parte de la estrategia de negocio y sostenibilidad	Departamentos de Sostenibilidad / Todos los departamentos	Informe de sostenibilidad elaborado y compartido con las partes interesadas / Informe de sostenibilidad subido al sitio web de la empresa
		Política de Evaluación y desarrollo profesional	KPI relacionados a sostenibilidad para cada colaborador	Incluir KPI relacionados a sostenibilidad (participación en voluntariados, colaboración en la generación de data y estadísticas, colaboración en la ejecución de los proyectos de sostenibilidad en cada departamento) dentro de los rubros a puntuar en la Evaluación de Desempeño Anual	Departamento de Recursos Humanos / Equipo Ejecutivo / Gerentes de todos los departamentos	KPI relacionados a sostenibilidad incluidos dentro de cuadro de criterios en la Evaluación de Desempeño Anual
		Política de Bono		Incluir la nota sobre el cumplimiento de KPI relacionados a sostenibilidad dentro de los rubros a considerar para Bono Anual	Departamento de Recursos Humanos / Equipo Ejecutivo / Gerentes de todos los departamentos	Fórmula de cálculo de bono incluye puntaje sobre cumplimiento de KPI relacionados a sostenibilidad para cada colaborador
	Rendición de cuentas	Manual del modelo de gestión en responsabilidad social y sostenibilidad	Evaluación de impactos reales y potenciales de la empresa en las tres dimensiones de la sostenibilidad	Realizar una evaluación de impactos reales y potenciales de la empresa para todos los proyectos y las fases de negocio como parte de los requisitos del manual de gestión	Departamentos de Sostenibilidad / Todos los departamentos	Matriz de evaluación de impactos en las tres dimensiones de sostenibilidad incluido en el manual
				Incluir los impactos negativos más serios dentro de los programas de responsabilidad social parte del manual del modelo de gestión para abordarlos	Departamento de Sostenibilidad	Programas de responsabilidad social

Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000

Materia	Asunto	Normativa	Mecanismo	Acción de cumplimiento	Responsable o area responsable	Indicador
Derechos Humanos	Debida Diligencia	Política de Derechos Humanos (DDHH)	Elaboración y comunicación de Política de Derechos Humanos	Incluir normativa internacional que compone la Carta Universal de los DDHH en la Política de DDHH	Departamento de Recursos Humanos / Departamento Legal / Departamento de Sostenibilidad / Departamento de Desarrollo	Política de DDHH elaborada
			Evaluación de impactos reales en los derechos humanos en todas las fases de negocio de la empresa	Matriz de impactos de las operaciones sobre los derechos humanos por fase de negocio y parte interesada Plan de trabajo para cada impacto real sobre los derechos humanos calificado como de riesgo alto	Departamento de Recursos Humanos / Departamento Legal / Departamento de Sostenibilidad / Departamento de Desarrollo	Porcentaje de las fases de negocio de la empresa que se les realizó una evaluación de impactos reales en DDHH / Revisión anual de la matriz
			Procedimiento para el registro de incidentes en derechos humanos dentro de la política	Comunicación del procedimiento a partes interesadas internas y estadísticas anuales	Departamento de Recursos Humanos / Departamento Legal / Departamento de Sostenibilidad / Departamento de Desarrollo	Número total de incidentes relacionados a derechos humanos reportados anualmente
	Situaciones de riesgo para los derechos humanos	Política de Derechos Humanos	Evaluación de riesgos potenciales sobre los derechos humanos en todas las fases de negocio de la empresa	Matriz de riesgos potenciales de las operaciones sobre los derechos humanos por fase de negocio y parte interesada en circunstancias de riesgo	Departamento de Recursos Humanos / Departamento Legal / Departamento de Sostenibilidad / Departamento de Desarrollo	Porcentaje de proyectos de la empresa que se les realizó una evaluación de impactos potenciales en ddhh / Revisión anual de la matriz
			Promoción de los derechos humanos en la cadena de valor	Incluir capítulo en derechos humanos dentro del código de ética a proveedores y clientes	Departamento de Sostenibilidad	Porcentaje de proveedores y clientes que firman el código de ética
	Evitar la complicidad	Política de Derechos Humanos	Revisión de prácticas de seguridad en cada fase de negocio: construcción y operación	Informe de proveedores sobre sus prácticas de seguridad en cada una de las fases de negocio	Departamento de Sostenibilidad / Departamento de Operaciones	Presentación de informe solicitado a proveedores
			Comunicación de Política en Derechos Humanos de la empresa	Capacitación anual en Política en Derechos Humanos de la empresa a proveedores de seguridad, construcción y partes interesadas internas	Departamento de Sostenibilidad	Cantidad total de horas anualmente de capacitación a partes interesadas en la Política de DDHH de la empresa / Porcentaje anual de partes interesadas que recibieron capacitaciones en la Política de DDHH.
		Plantilla de contratos con proveedores de desarrollo y operativos	Relación contractual con proveedores	Incluir cláusula de respeto a derechos humanos dentro de contrato con proveedores	Departamento Legal	Porcentaje y el número total de contratos de desarrollo e inversión firmados anualmente que incluyen cláusula de derechos humanos
		Política de Derechos Humanos	Mecanismo de investigación de quejas en derechos humanos	Procedimiento para investigar quejas en derechos humanos dentro de la Política de Derechos Humanos	Departamento de Sostenibilidad / Departamento Legal	Política de Derechos Humanos elaborada / Total de investigaciones por quejas en derechos humanos anualmente
		Manual de debida diligencia	Procedimiento de debida diligencia a partes interesadas: socios, clientes, proveedores, inversionistas, aliados	Revisión de antecedentes sobre conflictos legales, querellas, o denuncias sociales de partes interesadas previo a establecer relaciones comerciales	Departamento Legal	Total de procesos en debida diligencia a partes interesadas completados anualmente previo a establecer relaciones comerciales
		Legislación nacional	Debida diligencia ambiental y social previo a inicio de construcción de proyectos	Presentación de estudios de impacto ambiental, técnicos previo al inicio de un proyecto en cumplimiento de la legislación de cada sede de operación	Departamento de Desarrollo	Estudios de impacto ambiental completados por cada proyecto por construirse
		Reporte de Sostenibilidad	Declaración de respeto a los derechos humanos	Integrar declaración de respeto a los derechos humanos en el reporte de sostenibilidad	Departamento de Sostenibilidad	Reporte de sostenibilidad elaborado
Resolución de reclamaciones	Política de Derechos Humanos	Mecanismo de denuncia de quejas en derechos humanos de acceso para todas las partes interesadas	Procedimiento de denuncia de quejas en derechos humanos en website, comunicado a partes interesadas y estadísticas anuales de seguimiento	Departamento de Sostenibilidad / Departamento Legal	Política de derechos humanos elaborada / Total de denuncias recibidas anualmente por el canal digital / Comunicado sobre mecanismo de denuncia enviado a partes interesadas	
		Mecanismo de resolución de reclamaciones en derechos humanos	Procedimiento de resolución de reclamaciones en derechos humanos	Departamento de Sostenibilidad / Departamento Legal	Política de derechos humanos elaborada / Total de casos resueltos de reclamaciones en ddhh anualmente	
Discriminación y grupos vulnerables	Política contra la discriminación, la no violencia en el lugar de trabajo y el acoso laboral	Integración de medidas para prevenir la discriminación en todas las políticas de la empresa	Revisión de todas las políticas y procedimientos para integrar medidas para prevenir la discriminación en todas las fases de negocio	Departamento de Sostenibilidad / Departamento Legal	Cantidad total de casos de discriminación reportados anualmente	
	Política de Derechos Humanos / Informe anual de Sostenibilidad	Compromiso de respeto de ddhh de partes interesadas vulnerables	Incluir Compromiso de respeto de ddhh de partes interesadas vulnerables dentro de la Política de DDHH y dentro del Informe Anual de Sostenibilidad	Departamento de Sostenibilidad / Equipo Ejecutivo	Política de derechos humanos elaborada / Informe de sostenibilidad elaborado	
	Política contra la discriminación, no violencia en el lugar de trabajo y contra el acoso laboral	Evaluación de posibles situaciones de discriminación directa o indirecta	Matriz de posibles situaciones de discriminación directa o indirecta en la cadena de valor de la empresa Planes de acción emprendidos ante situaciones de discriminación en la cadena de valor	Departamento de Sostenibilidad / Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones	Porcentaje de operaciones la empresa evaluadas ante posibles situaciones de discriminación directa o indirecta Estado de los planes de acción emprendidos ante situaciones de discriminación en la cadena de valor	
Derechos civiles y políticos	Política de Derechos Humanos	Compromiso con los Derechos civiles y políticos	Incluir derechos civiles y políticos en la Política de DDHH	Departamento de Sostenibilidad / Departamento Legal	Política de DDHH elaborada	

Derechos Humanos

Derechos económicos, sociales y culturales	Política de Derechos Humanos	Compromiso con los Derechos económicos, sociales y culturales	Incluir Derechos económicos, sociales y culturales en la Política de DDHH	Departamento de Sostenibilidad / Departamento Legal	Política de DDHH elaborada
	Política de Derechos Humanos	Compromiso con los derechos fundamentales del trabajo	Incluir Derechos fundamentales del trabajo en la Política de DDHH	Departamento de Sostenibilidad / Departamento Legal	Política de DDHH elaborada
	Legislación nacional	Cumplimiento de las leyes laborales	Matriz de leyes y reglamentos en derecho laboral	Departamento de Recursos Humanos / Departamento legal	Contratación de evaluación de aspectos legales laborales relevantes por asesores legales
	Política de acuerdos de negociación colectiva	Mecanismo de resolución de controversias en la Política de acuerdos de negociación colectiva	Procedimiento de resolución de controversias en la Política de acuerdos de negociación colectiva	Departamento de Recursos Humanos / Departamento Legal	Política de acuerdos de negociación colectiva elaborada
	Política de salud y seguridad en el trabajo	Evaluación de las instalaciones de la empresa que cumplan con las condiciones para que colaboradores y colaboradores de terceros que trabajan en proyectos de la empresa desempeñen su trabajo en un ambiente seguro	Estudio de ergonomía para colaboradores y colaboradores de terceros que trabajen en instalaciones de la empresa con base en el detalle de sus puestos	Comité de SST / Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad	Estudio de ergonomía realizado cada dos años
			Estudio de salud y seguridad en el trabajo de proveedores para la fase de construcción que demuestre las medidas que toman para que sus colaboradores tengan las condiciones y equipo necesarios para realizar su trabajo		Estudio de salud y seguridad en el trabajo presentado por proveedores en el inicio de construcción de cada edificio
	Política contra la discriminación, no violencia en el lugar de trabajo y contra el acoso laboral	Comunicación de la Política contra la discriminación, no violencia en el lugar de trabajo y contra el acoso laboral	Capacitación anual a colaboradores en la Política contra la discriminación, no violencia en el lugar de trabajo y contra el acoso laboral	Departamento de Recursos Humanos	Capacitación anual ejecutada
Política de igualdad de oportunidades en el trabajo	Promoción de la igualdad de oportunidades y la no discriminación	Incluir dentro de la política de igualdad de oportunidades de cláusulas específicas de para promover la igualdad de oportunidades para mujeres, grupos vulnerables, adultos mayores y jóvenes	Departamento de Recursos Humanos	Política de igualdad de oportunidades en el trabajo elaborada	
		Desarrollo de programas de empleo especiales en alianza con partes interesadas para brindar oportunidades a personas con discapacidad, adultos mayores, jóvenes y mujeres		Porcentaje de personas de grupos vulnerables o minoritarios que forman parte de la empresa	
Política de Miembros de la Junta Directiva	Promoción de espacios dentro de la Junta Directiva y Equipo Ejecutivo a personas de grupos minoritarios	Clausula especial que permita que el 30% de los miembros tanto de la Junta Directiva como del equipo ejecutivo sean personas de grupos minoritarios	Junta Directiva / Departamento Legal	Porcentaje de personas de grupos minoritarios que son parte de la Junta Directiva o del equipo ejecutivo	
Principios y derechos fundamentales del trabajo					

Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000

Materia	Asunto	Normativa	Mecanismo	Acción de cumplimiento	Responsable o area responsable	Indicador
Prácticas Laborales	Trabajo y relaciones laborales	Legislación nacional	Cumplimiento de las leyes laborales	Contar con un Reglamento Interno de Trabajo	Departamento de Recursos Humanos / Departamento legal	Reglamento Interno de Trabajo elaborado
				Suscribir contratos laborales con colaboradores		Porcentaje de colaboradores que cuentan con contratos laborales suscritos a tiempo completo o media jornada
		Política de Contrataciones	Elaboración de Política de Contrataciones	Revisión anual para apertura de nuevos puestos entre departamentos y que además sea aprobado por el Equipo Ejecutivo asegurando que las contrataciones estén alineadas con las necesidades de la empresa	Departamento de Recursos Humanos / Equipo Ejecutivo	Cantidad de nuevos puestos solicitados anualmente por cada departamento en todas las sedes de operación / Cantidad de nuevos puestos aprobados por el Equipo Ejecutivo
				Incluir dentro de la Política de Contrataciones cláusulas que guíen el proceso de contratación y aseguren la no discriminación y la igualdad de oportunidades en todos los niveles de la empresa, así como el despido justificado.	Departamento de Recursos Humanos / Departamento legal / Departamento de Operaciones	Política de Contrataciones elaborada
				Solicitar documentos de constitución de persona jurídica de acuerdo a la legislación de cada sede de operación cuando se utilicen terceras partes para los procesos de contratación	Departamento de Recursos Humanos / Departamento legal / Departamento de Operaciones	Cantidad de empresas reclutadoras inscritas como proveedoras en las empresas / Cantidad de empresas reclutadoras inscritas como proveedoras que cuentan con los requisitos de inscripción completos
		Plantilla de Contratos laborales	Clausula en contratos laborales según el IUS VARIANDUS	Incluir clausula en contratos laborales sobre cambio lugar de trabajo y el plazo para el aviso	Departamento de Recursos Humanos / Departamento Legal	Clausula IUS VARIANDOS incluida en contratos laborales
		Política de Prácticas Laborales	Apartado dentro de la Política de prácticas laborales para evitar prácticas laborales injustas en la cadena de valor	Incluir apartado dentro de la Política de prácticas laborales para asegurar que la empresa no se beneficie de prácticas laborales injustas, explotadoras, prohíbe el trabajo infantil en la cadena de valor	Departamento de Recursos Humanos	Política de prácticas laborales elaborada
		Documentación de inscripción de proveedores	Requisitos de inscripción de proveedores, clientes y socios	Solicitar a todos los proveedores, clientes y socios la presentación de documentación: comprobantes de pago de la caja, INS, Código de ética	Departamento de Compras	Cantidad de proveedores, socios y clientes que se encuentran al día con su documentación de inscripción
		Política de privacidad y tratamiento de datos personales	Elaboración y comunicación de Política de privacidad y tratamiento de datos personales	Capacitación anual del Manual del colaborador	Departamento Legal	Política de privacidad y tratamiento de datos personales elaborada / Capacitación anual ejecutada
		Plantilla de contratos con proveedores	Clausula en contrato con proveedores en donde sus colaboradores trabajan en instalaciones de la empresa (equipo de IT, servicios generales, seguridad, cuadrillas de construcción, administradores y operarios de parques)	Incluir clausula en contratos para asegurar las condiciones de salud y seguridad para colaboradores de proveedores que trabajan en instalaciones de la empresa	Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad	Porcentaje de contratos que los colaboradores de proveedores trabajan en instalaciones de la empresa / Porcentaje de contratos con inclusión de clausula
Política Filosofía de Recursos Humanos	Encuesta de clima organizacional anual	Realizar encuesta de clima organizacional para todas las sedes de operación Incluir dentro de las encuestas de clima organizacional preguntas sobre: desarrollo profesional, premios y reconocimientos, trabajo en equipo, estabilidad laboral, balance tiempo de trabajo - tiempo libre, relación con compañeros y jefaturas	Departamento de Recursos Humanos	Calificación superior a 90% en la encuesta de clima organizacional / Encuesta de clima organizacional realizada anualmente		
Política de Contrataciones	Elaboración de Política de Contrataciones	Incluir dentro de la Política de contrataciones apartado sobre la contratación de personal dentro de los países que son sedes de operación	Departamento de Recursos Humanos / Departamento Legal	Política de contrataciones elaborada		

	Política de licencias y permisos laborales	Elaboración de Política de licencias y permisos laborales	Incluir dentro de la política apartado sobre procedimiento para solicitud de tiempo libre por permisos especiales y la flexibilidad de horario (emergencias familiares, estudio, etc)	Departamento de Recursos Humanos	Política de licencias y permisos laborales elaborada / Capacitación anal sobre manual del colaborador / Software de recursos humanos implementado / Capacitación de uso del software de recursos humanos realizada
		Software de recursos humanos	Implementar software para la solicitud de permisos y tiempo libre de los colaboradores (vacaciones, tiempo libre por horas, licencias, incapacidades, emergencias, etc)		
Condiciones de trabajo y protección social	Legislación nacional de cada sede de operación	Cumplimiento del Código de trabajo	Cumplimiento de la ley nacional en cuanto a derechos y garantías laborales de los colaboradores	Departamento de Recursos Humanos / Departamento Legal	Auditoría legal anual en temas laborales realizada
		Jornadas laborales ordinarias y jornadas laborales extraordinarias que permitan a los colaboradores equilibrio en tiempo laboral - familia	Incluir en contratos laborales el rango de jornada laboral ordinaria y tiempo para colaboradores en licencia de paternidad y maternidad	Departamento de Recursos Humanos	Pocertaje de colaboradores en licencia de paternidad y maternidad / Clausula de rango de jornada laboral ordinaria en contratos laborales incluida / Clausula de licencias de paternidad y maternidad en contratos laborales incluida
		Relación de rango salarial por puestos en cada sede de operación	Estudio de rangos salariales por puestos de acuerdo a manual de perfiles laborales de la empresa que asegure que los salarios que se pagan van a de acuerdo a las competencias necesarias en cada puesto	Departamento de Recursos Humanos	Estudio de rangos salariales realizado cada 3 años
		Calculo anual de prestaciones a colaboradores en las sedes de operación	Pago de prestaciones a colaboradores	Departamento de Recursos Humanos	Monto total de prestaciones a colaboradores pagadas anualmente
		Cumplimiento de Código de Trabajo y de la ley de salarios nacional	Pago de los salarios a los colaboradores de acuerdo a la ley que rige en el sector privado: deducciones de ley, pago directo a colaboradores, etc	Departamento de Recursos Humanos	Total de colaboradores inscritos en planilla en cada sede de operación / Reporte de cargas sociales ante el CCSS de todos los colaboradores en planilla
	Política de Bonos / Política de evaluación y desarrollo profesional	Elaboración de Política de bono	Pago de bonos como reconocimiento al desempeño de los colaboradores de acuerdo a la evaluación anual del colaborador y el cumplimiento de los KPI personales	Departamento de Recursos Humanos / Equipo ejecutivo	Numero de colaboradores que reciben el bono anualmente en cada sede de operación
	Código de Trabajo	Cumplimiento de Código de Trabajo	Inscripción de los colaboradores al sistema social	Departamento de Recursos Humanos	Cantidad de colaboradores inscritos al sistema social
	Política de cómputo y recursos tecnológicos / Reglamento interno de trabajo para cada sede de operación	Elaboración del Reglamento interno de trabajo y Política de cómputo y recursos tecnológicos	Incluir apartado dentro de Política de cómputo y recursos tecnológicos sobre el derechos que tienen los colaboradore a recibir el material y equipo necesario para realizar su trabajo y el uso correcto que la empresa espera que se le de	Departamento de Recursos Humanos	Listado de equipo plaqueado asignado a cada colaborador
Diálogo social	Acuerdos de participación en foros y camaras empresariales	Incorporacion de la empresa en foros y camaras empresariales en las sedes de operación	Participacion de miembros de la empresa en foros, camaras empresariales y mesas sectoriales que promuevan la RS y la creación de oportunidades en las sedes de operación	Equipo Ejecutivo	Cantidad de reuniones y participacion en eventos anual de la empresa en fotos, camaras y mesas sectoriales

Salud y seguridad ocupacional	Política de salud y seguridad en el trabajo	Elaboración y comunicación de Política de salud y seguridad en el trabajo	Capacitación anual de la Política de salud y seguridad en el trabajo para colaboradores	Departamento de Recursos Humanos / Comité de SST	Capacitación anual en el manual del colaborador realizada	
			Capacitación mensual a los colaboradores de los proveedores durante la fase de desarrollo de los proyectos cuando se mantiene un proyecto en construcción por parte de un tercero experto en el tema de SST, así como de el temas del uso correcto de los equipos de protección personal	Comité de SST / Departamento de Desarrollo / Empresas proveedoras	Cantidad de capacitaciones realizadas durante los meses en donde se esta construyendo un proyecto / Cantidad de personas que asisten a las capacitaciones	
			Incluir procedimiento de investigación de incidentes en salud y seguridad en trabajo dentro de la política, que termine con un plan de prevención y remediación en el caso de incidentes en obra de proyectos. El plan debe de realizarse en conjunto con la empresa contratista de obra	Comité de SST / Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones / Empresas proveedoras	Procedimiento dentro de la política de SST realizado / Cantidad de incidentes que se reportan anualmente en cada una de las obras / Cantidad de incidentes que cuentan con un plan de prevención y remediación anualmente	
		Evaluación de riesgos en la fase constructiva para los colaboradores de los proveedores que asegure que se cumplen con las medidas de seguridad adecuadas	Estudio de ergonomía para colaboradores y colaboradores de terceros que trabajen en instalaciones de la empresa con base en el detalle de sus puestos	Comité de SST / Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad	Estudio de ergonomía realizado cada dos años	
			Estudio de salud y seguridad en el trabajo de proveedores para la fase de construcción que demuestre las medidas que toman para que sus colaboradores tengan las condiciones y equipo necesarios para realizar su trabajo		Estudio de salud y seguridad en el trabajo presentado por proveedores en el inicio de construcción de cada bodega	
			Inspecciones por parte de un tercero durante la fase de construcción en las obras del proyecto para evaluar el uso de los EPP y el cumplimiento de las medidas de SST		Informe de la empresa tercera de SST que apruebe en un porcentaje mayor al 80% que las medidas en las obras son suficientes para los colaboradores de proveedores en SST / Cantidad de inspecciones realizadas durante el proceso de construcción de un proyecto	
		Rotulación de espacios en control de la empresa	Incluir apartado dentro de la política para la colocación de rótulos en espacios en control de la empresa: (obra, oficinas administrativas, oficinas administrativas en proyectos) donde se designe el área encargada de cumplir con la rotulación	Cantidad de espacios rotulados anualmente		
		Apartado dentro de la política para cumplir con el derechos de los colaboradores a solicitar información sobre la política	Incluir apartado dentro de la política para cumplir con el derechos del colaborador a solicitar información sobre la política, su aplicación, riesgos del trabajo, brindar recomendaciones de mejora, o rechazar un trabajo que justificadamente represente un riesgo para su integridad o salud.	Apartado incluido dentro de la política / Cantidad de consultas y recibidas anualmente en cuanto a la política de SST		
		Plantilla de contratos con contratistas de obra y proveedores operativos	Clausula dentro de la plantilla de contratos con contratistas de obra y proveedores operativos	Incluir clausula dentro de los contratos con contratistas de obra y proveedores operativos para asegurar que sus colaboradores de estos reciban EPP y entrenamiento sobre su uso sin costo	Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones / Departamento Legal	Cantidad de contratos con contratistas de obra y proveedores operativos suscritos anualmente que incluyen clausula

		COSTO			
Desarrollo humano y formación en el trabajo	Política de Contrataciones	Apartado dentro de la política que establezca el proceso de inducción general para todos los colaboradores	Incluir dentro de la política un apartado para guiar el proceso de inducción de todos los colaboradores, ej: capacitación sobre manual del colaborador	Departamento de Recursos Humanos	Cantidad de colaboradores contratados anualmente / Cantidad de colaboradores que recibieron la inducción
	Política de evaluación y desarrollo profesional	Elaboración de política de evaluación y desarrollo profesional	Incluir dentro de política apartado que asegure la no discriminación e igualdad a todos los colaboradores para el acceso a oportunidades de formación profesional (cursos, posgrados, capacitaciones, etc) y promoción	Departamento de Recursos Humanos / Equipo Ejecutivo	Cantidad de colaboradores que participaron anualmente en algún programa de formación profesional / Cantidad de colaboradores que recibieron una promoción profesional anualmente / Monto destinado por la empresa a los programas de formación profesional / Encuesta de satisfacción a colaboradores sobre los programas de formación profesional
			Incluir dentro de la política apartado para brindar preferencia a colaboradores de la empresa en concursos de promociones y nuevos puestos dentro de la empresa		Cantidad de nuevos puestos anualmente / Cantidad de colaboradores que participaron en los procesos de selección para nuevos puestos / Cantidad de colaboradores que recibieron una promoción profesional anualmente
			Incluir dentro de la política apartado para guiar el proceso de evaluación anual a colaboradores hasta llegar a proceso de evaluación 360 en 5 años		Cantidad de colaboradores que fueron evaluados por desempeño anualmente / Encuesta de satisfacción a colaboradores hacia el proceso de evaluación de desempeño
		Procedimiento de diagnóstico de necesidades	Diseñar e implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) que abarque la entrevista a gerentes sobre oportunidades de capacitación por departamento	Departamento de Recursos Humanos	Diagnóstico de necesidades de capacitación (CNC) completado / Plan de trabajo en las oportunidades de capacitación por cada departamento
	Política de Sostenibilidad	Programa de educación a familiares de colaboradores	Diseñar programa de educación a familias de colaboradores: cantidad de familias a capacitar, temas de las capacitaciones y seguimiento de casos de éxito	Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Sostenibilidad	Total de familias capacitadas anualmente
	Política Filosofía de recursos humanos	Promover por medio de la flexibilidad de horarios la conclusión de los estudios de los colaboradores	Incluir dentro de la política una cláusula que promueva que los colaboradores que tengan el interés de terminar sus estudios secundarios, técnicos y universitarios beneficios en los horarios	Departamento de Recursos Humanos	Cantidad de colaboradores que se han acogido a la flexibilidad de horario para culminar estudios anualmente
	Política de evaluación y desarrollo profesional	Seguimiento de oportunidades y necesidades de formación para colaboradores	Reuniones entre el departamento de recursos humanos y jefaturas de demás departamentos para crear un plan anual de desarrollo profesional en donde se asigne programas de formación a cada colaborador costeados por la empresa	Departamento de Recursos Humanos / Gerentes / Equipo Ejecutivo	Cantidad de colaboradores a los que se les asignó programas de formación profesional anualmente
	Política de salud y seguridad en el trabajo	Actividades de recreación y bienestar de los colaboradores	Llevar a cabo anualmente actividades que busquen la recreación y el bienestar de los colaboradores en fechas conmemorativas (semana de la salud, semana de la salud mental, semana de SST)	Comité de salud y seguridad en el trabajo / Departamento de Recursos Humanos	Total de actividades organizadas anualmente / Total de colaboradores que participan en cada actividad
	Política de licencias y permisos laborales	Programa de jubilación	Realizar listado de colaboradores a jubilarse en los siguientes 5 años y capacitación semestral en temas de bienestar antes, durante y después del proceso de jubilación. Realizar charla final sobre la concientización de condición de jubilación	Departamento de Recursos Humanos	Total de colaboradores a jubilarse en los siguientes 5 años / Charlas semestrales ejecutadas Charla ejecutada
Política de Contrataciones	Programa de acompañamiento a colaboradores despedidos	Diseñar un programa de acompañamiento para búsqueda de empleo a colaboradores que vayan a ser despedidos (pj cierre de operaciones)	Departamento de Recursos Humanos	Total de colaboradores que vayan a ser despedidos anualmente	

Prácticas Laborales

Programa de Voluntariado Corporativo	Elaborar Programa de Voluntariado Corporativo	Incluir dentro de la introducción del Programa que este se dirige a partes interesadas internas (colaboradores, Junta Directiva) y partes interesadas externas (clientes, proveedores y comunidades)	Departamento de Sostenibilidad	Programa de Voluntariado elaborado
	Integrar la participación en voluntariados de la empresa en rubros en la evaluación de desempeño del colaborador y en la evaluación para el bono anual	Incluir un rubro de participación en al menos una actividad de voluntariado corporativo dentro de las métricas en las evaluaciones de desempeño y de bono anual	Departamento de Recursos Humanos /Departamento de Sostenibilidad / Equipo Ejecutivo	Cantidad de actividades realizadas durante el año / Cantidad de colaboradores que participaron en actividades de voluntariado durante el año / Cantidad de horas durante el año que se dedicaron todos los colaboradores a actividades de voluntariado
	Elaboración y comunicación del programa de voluntariado corporativo	Calendarización de actividades de voluntariado social, ambiental y educativo a llevarse a cabo durante el año en donde los colaboradores tienen la obligación de participar al menos en una, en las comunidades de influencia en donde se ubican los parques	Departamento de Sostenibilidad	

Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000

Materia	Asunto	Normativa	Mecanismo	Acción de cumplimiento	Responsable o area responsable	Indicador
Medio ambiente	Legislación nacional ambiental		Contratación de empresa de tramitología que se encargue de la solicitud de permisos de construcción y estudios ambientales	Presentación de la documentación y cumplimiento de los requerimientos que piden cada una de las instituciones públicas para el otorgamiento de permisos de construcción y estudios ambientales	Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones / Equipo Ejecutivo	Obtener el permiso de construcción para cada uno de los edificios desarrollados anualmente
				Completar la herramienta de cumplimiento del PBAE que permita diagnosticar anualmente la normativa ambiental operativa que cada uno de los proyectos debe de cumplir y la nueva normativa	Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad	Contar con el galardón de BAE en cada uno de los proyectos desarrollados por la empresa
	Programas de gestión ambiental voluntarios	Cumplir con los requisitos de participación en PBAE	Registrar los consumos de energía, agua, combustibles. Llevar registro de los equipos que consumen combustibles o producen energía	Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad / Equipo de Administración de parques		
			Realizar acciones de mantenimiento de equipos, ahorro de recursos, gestión de residuos, eficiencia y mejora operativa que aseguren el cumplimiento del plan de trabajo anual para el PBAE			
			Realizar acciones de educación ambiental según los parámetros de PBAE dirigiendo algunas de las actividades a colaboradores, equipos de Administración de parques, comunidades de influencia, centros educativos de la comunidad, clientes en alianza con proveedores y ONG		Cumplir con el calendario de actividades de educación ambiental anual de acuerdo al programa de trabajo de BAE	

Prevencción de la contaminación

Política de gestión ambiental	Elaborar y comunicar una Política de gestión ambiental	Contratar a una empresa consultora para desarrollar una evaluación de impacto ambiental para todas las fases de negocio e integrarla dentro de una política de gestión ambiental	Departamento de Desarrollo / Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad / Empresa consultora	Capacitación anual a partes interesadas críticas para el cumplimiento de la política
		Incluir dentro de la política de gestión ambiental apartado con compromiso para la protección de los animales salvajes y sus habitats		Política de gestión ambiental elaborada
		Incluir dentro de la política de gestión ambiental apartado con compromiso para la protección y restauración de los ecosistemas afectados por la operación de la empresa		
		Realizar anualmente una evaluación sobre las fuentes de contaminación por la operación de cada uno de los proyectos de la empresa	Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad / Equipo de Administración de parques	Evaluación de fuentes de contaminación realizada
Programa de gestión de residuos sólidos	Elaborar un programa de gestión de residuos sólidos para cada uno de los parques de la empresa	Implementar un programa de gestión de residuos que permita identificar el tipo de residuos que se producen en cada parque, contar con un programa de reciclaje, contar con gestores autorizados por el Ministerio de Salud que recojan y traten los residuos con el fin de llevar una trazabilidad de los residuos	Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad / Equipo de Administración de parques	Programa de gestión de residuos elaborado durante el primer año de operaciones de cada parque
Política de Sostenibilidad	Gestionar alianzas con organizaciones ambientales	Implementar alianzas ambientales con organizaciones como ONG ambientales (programa ambientados, Ecoins, Planta Mi Arbol, etc)	Departamento de Sostenibilidad	Reuniones con ONG para alianzas realizadas durante el año / Acuerdo de alianza firmado / Proyecto ambienta con ONG diseñado
Estrategia de Negocio / Estrategia de Sostenibilidad / Manual de Desarrollo	Certificación de construcción sostenible de los edificios en proyectos de la empresa	Obtener la certificación de construcción sostenible en los edificios estabilizados (90% de arrendamiento o un año de construidos) en proyectos de la empresa	Departamento de Desarrollo / Departamento de Desarrollo	Contar con la certificación del 100% de los edificios estabilizados de la empresa
		Obtener la certificación de carbono zero para los proyectos con 3 años de operación (EDGE CARBON ZERO)		Contar con la certificación de carbono zero del 100% de los proyectos con más de 3 años de operación
Manual de Operación de parques	Plan de emergencias elaborado y comunicado para cada proyecto de la empresa	Diseñar un plan de emergencias para cada uno de los proyectos de la empresa	Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad / Equipo de Administración de parques / Empresas clientes	Contar con un plan de emergencias en cada uno de los proyectos de la empresa durante el primer año posterior a la construcción completa del proyecto
		Ejecutar el calendario de capacitaciones a partes interesadas (empresas clientes, equipo de administración de parques, departamento de operaciones)		
		Ejecutar las actividades de simulacro anualmente		
		Conformar comité de emergencias para cada uno de los parques		
		Incluir en el plan de emergencias consideraciones de evaluación de riesgos tomando en consideración a actividad económica de clientes en proyectos		
		Revisar anualmente el plan de emergencia y realizar actualizaciones en caso de ser necesario		

Medio ambiente	Uso sostenible de los recursos	Manual de Compras Sostenibles	Elaborar y comunicar un Manual de compras sostenibles	Diseñar un Manual de compras Ejecutar las compras de productos para la fase operativa de los proyectos siguiendo el manual de compras sostenibles	Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad / Equipo de Administración de parques	Manual de compras sostenibles Listado de compras anuales presentado por Equipo de Administración de propiedades
		Política de gestión ambiental	Acciones de gestión del agua	Implementar acciones que ayuden a la eficiencia del consumo de agua: sistema de reciclaje de agua llovida o sistema de reciclaje de agua de la PTAR	Departamentos de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad / Equipo de Administración de parques	Total de m3 ahorrados anualmente
	Mitigación y adaptación al cambio climático	Estrategia de Sostenibilidad	Evaluación de fuentes directas e indirectas de GEI para cada proyecto de la empresa	Matriz para identificación de fuentes directas e indirectas de GEI para cada proyecto de la empresa bianual	Departamento de Operaciones / Departamento de Sostenibilidad / Equipo de Administración de parques	Porcentaje de proyectos que tiene una matriz de fuentes de emisiones de GEI / Porcentaje de avance de cada una de las medidas en el plan de trabajo anualmente
				Plan de trabajo para cada una de las fuentes de emisión de GEI que permita determinar acciones para reducirlas		
				Colaborar con una acción anual con partes interesadas dentro de los proyectos que permita reducir sus emisiones de GEI		
		Debida diligencia de compra o adquisición de terrenos o propiedades	Estudio de debida diligencia para adquisición y compra de propiedades o terrenos	Incluir consideraciones de afectación por cambio climático para terrenos o propiedades adquiridas por loa empresa	Comité de Inversiones / Departamento de Operaciones / Departamento Legal	Estudio por afectaciones de cambio climático en cada compra o adquisición de terreno anual
		Manual de Desarrollo	Contar con estudios geológicos, geotécnicos, hidrológicos, pluviales, topográficos, arqueológicos, etc previo a la construcción de cualquier proyecto	Realizar las adecuaciones en el diseño del proyecto de acuerdo a los resultados de los estudios para adaptarse a las condiciones climáticas de localización del terreno	Departamento de Desarrollo	Recopilación de estudios de construcción
	Manual de Operación de Parques / Manual de Desarrollo / Acuerdo de remodelaciones	Facilitar a clientes adoptar medidas para adaptarse al cambio climático y la gestión de impactos ambientales	Colaborar en el diseño de edificios BTS o remodelaciones a clientes que quieren especificaciones constructivas para gestionar impactos ambientales (colocacion de paneles solares, uso de ciertos materiales de construcción, etc) Permitir a clientes implementar medidas en su espacio arrendado que les ayude a gestionar sus impactos ambientales	Departamento de Desarrollo Departamento de Operaciones / Equipo de Administración de parques / Departamento de Desarrollo	Estadística de edificios con adecuaciones especiales	
	Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de los habitats naturales	Legislación nacional ambiental	Estudio de impacto ambiental	Cumplir con el estudio de impacto ambiental previo al inicio de la fase de construcción en todos los proyectos de la empresa	Departamento de Desarrollo	Estudio de impacto ambiental realizado en el 100% de los proyectos de la empresa
		Política de gestión ambiental	Planes de compensación de impactos	Desarrollar acciones de compensación ambiental en cada uno de los proyectos (programas de reforestación, recuperación de cuentas, etc)	Departamento de Desarrollo / Departamento de Sostenibilidad	Plan de compensacion elaborado en cada proyecto de la empresa/ Porcentaje de avance del plan de compensación

Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000

Materia	Asunto	Normativa	Mecanismo	Acción de cumplimiento	Responsable o area responsable	Indicador
Prácticas Justas de Operación	Anti-corrupción	Compilado de Políticas de Gobernanza	Evaluación de riesgos de corrupción dentro de la industria de bienes raíces industriales y construcción	Matriz de riesgos de corrupción dentro de la industria de bienes raíces industriales y construcción	Equipo Ejecutivo / Departamento de Sostenibilidad	Matriz de riesgo sen corrupción completada / Revisión de matriz de riesgos cada dos años
			Desarrollo de Política Anticorrupción, Antilavado y financiamiento de terrorismo, Denuncia de irregularidades, Relaciones institucionales, Código de ética y conducta empresarial, Regalos, etc.	Capacitación del compilado de políticas de gobierno corporativo anualmente a colaboradores, socios, equipo ejecutivo	Departamento Legal / Departamento de Recursos Humanos	Capacitación anual ejecutada / Ejercicio de evaluación de la capacitación completado por el 100% de los colaboradores
				Incluir dentro de la Política de denuncia de irregularidades un apartado sobre el proceso de investigación de las denuncias, plazos y conformación del comité investigador, otro apartado que asegure la protección del denunciante y la prohibición de represalias	Departamento Legal	Política de denuncia de irregularidades elaborada
				Incluir dentro del código de ética y conducta empresarial un apartado sobre las expectativas de la empresa del comportamiento hacia los representantes de la empresa (personas u organizaciones que hablan en nombre de la empresa)		Código de ética elaborado / Cantidad de proveedores clasificados como representantes de la empresa que tienen la documentación de inscripción de proveedores al día.
				Incluir dentro de la Código de ética y conducta empresarial un apartado sobre la prohibición de realizar contribuciones políticas o lobby por parte de miembros de la empresa		Código ética y conducta empresarial elaborado
			Contar con un canal digital de denuncias de prácticas de corrupción e irregularidades de partes interesadas internas (colaboradores, junta directiva, inversionistas y socios)	Departamento Legal, Departamento de IT	Total de denuncias recibidas anualmente en el canal digital / Total de investigaciones realizadas anualmente por denuncia de irregularidades	
			Capacitación sobre el Código de ética y conducta empresarial a proveedores de construcción y operaciones, representantes y contratistas	Departamento Legal / Departamento de Recursos Humanos	Cantidad de proveedores, representantes y contratistas invitados / Cantidad de asistentes a la capacitación / Capacitación anual sobre Código de ética a proveedores realizada	
			Revisión cada dos años y actualización si es necesario de políticas de gobernanza de la empresa para alinearlas a nueva normativa nacional reciente o fortalecer la política	Departamento Legal	Total de políticas actualizadas o con cambios anualmente	
		Reglamento interno de trabajo	Acciones disciplinarias y amonestaciones por casos comprobados de corrupción en colaboradores	Incluir dentro del Reglamento Interno de Trabajo un apartado para detallar las acciones disciplinarias o amonestaciones que tomará la empresa en caso de comprobarse casos de corrupción e irregularidades por un colaborador	Departamento Legal / Departamento de Recursos Humanos	Capacitación anual a partes interesadas internas del manual del colaborador realizada
		Participación política responsable	Copilado de Políticas de Gobernanza	Desarrollo de Programa de Antilavado que incluya: Política y Manual de Antilavado, Procedimiento de administración del riesgo, Política y Formulario Conozca a su cliente, Procedimiento de clasificación de clientes,	Capacitación a partes interesadas internas (colaboradores, equipo ejecutivo, socios, representantes e inversionistas) sobre el manejo de conflictos de interés, manejo de personas políticamente expuestas PPE, contribuciones o donaciones, participación política	Departamento Legal / Equipo Ejecutivo

Competencia justa	Legislación nacional	Cumplimiento de leyes nacionales sobre competencia justa	Cumplimiento de leyes nacionales sobre competencia justa	Departamento Legal	Leyes de competencia justa aplicables a la empresa identificadas
	Copilado de Políticas de Gobernanza	Desarrollo de Código de ética y conducta empresarial	Incluir dentro del Código de ética y conducta empresarial apartado sobre la competencia, tratos justos y antimonopolio y las expectativas de la empresa hacia partes interesadas internas y externas		
			Firma por parte de todos los proveedores, contratistas y representantes de la empresa del Código de ética y conducta empresarial como parte de los requisitos de documentación para inscribir proveedores	Equipo de Contabilidad	Total de proveedores que tienen el código de ética firmado
Promover la responsabilidad en la cadena de valor	Programa de proveedores	Desarrollar un Programa de proveedores	Desarrollar un programa de proveedores que incluya diseño de plataforma para ofrecer servicios, proceso de licitación, proceso de selección y puntaje por criterios. Los criterios de selección incluyen consideraciones en: social, igualdad de género, ambientales, salud y seguridad	Departamento de Compras / Departamento de IT / Departamento de Sostenibilidad	Plataforma en línea de proveedores diseñada y live / Cantidad de proveedores ingresados en la plataforma / Programa de proveedores diseñado
			Diseñar herramienta para puntuar a los proveedores de acuerdo a los criterios de selección		Herramienta diseñada / Total de proveedores que anualmente son puntuados con la herramienta
	Política de Responsabilidad Social	Proceso de debida diligencia en la cadena de valor	Análisis de la cadena de valor por medio de una herramienta que permita determinar cuales son los objetivos de trabajo con la cadena de valor, mapeo de riesgos de las partes de la cadena de valor y una estrategia y seguimiento para abordarlos	Departamento de Compras / Departamento de Sostenibilidad	Herramienta de análisis de la cadena de valor completada
	Política de voluntariado corporativo	Horas de voluntariado de colaboradores para apoyar a partes interesadas en el desarrollo de mejores practicas en sostenibilidad segun las materias de ISO 26000, en consideración especial de MYPIMES	Como parte del voluntariado educativo en el que pueden participar los colaboradores donando horas para apoyar a alguna parte interesada en la consecución de una meta para mejorar sus prácticas en sostenibilidad según las materias de ISO 26000	Departamento de Sostenibilidad	Total de horas en voluntariado educativo anuales / Proyectos anuales de partes interesadas que se apoyaron por medio de voluntariado educativo de colaboradores
	Instructivo de proveedores	Comunicación del Instructivo de proveedores y su firma como parte de requisitos de documentación para inscripción de proveedores	Firma por parte de todos los proveedores, contratistas y representantes de la empresa del Instructivo de proveedores en donde se detalle: los plazos de pago no mayores a 15 días, calendario de pagos mensual, canales de atención, tipo de servicio que requieren contratos anuales	Equipo de Contabilidad	Total de proveedores que tienen el Instructivo de proveedores firmado
	Copilado de Políticas de Gobernanza	Desarrollar Política de Gestión Integral del Riesgo	Incluir dentro de la Política de gestión integral del riesgo la evaluación de impactos y riesgos en el manejo de las relaciones comerciales de la empresa	Departamento Legal / Equipo Ejecutivo	Política de gestión integral del riesgo elaborada
	Respeto a los derechos de propiedad	Legislación nacional	Cumplir con las leyes de propiedad y títulos de propiedad	Cumplir con el proceso o trámite para obtener el título de propiedad sobre terrenos para proyectos de la empresa	Departamento Legal / Departamento de Desarrollo / Empresa Consultora
Debida diligencia de compra o adquisición de terrenos o propiedades		Estudio de debida diligencia para adquisición y compra de propiedades o terrenos	Llevar a cabo estudio sobre terrenos que desea a adquirir por la empresa para contar con el título legal que permita hacer uso del terreno	Departamento Legal / Departamento de Operaciones / Departamento de Desarrollo / Empresa Consultora	

Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000

Materia	Asunto	Normativa	Mecanismo	Acción de cumplimiento	Responsable o area responsable	Indicador
Asuntos de Consumidores	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	Manual de prácticas de venta	Medidas para prevenir prácticas de venta engañosas o confusas en inmuebles	Incluir dentro del manual de prácticas de venta medidas que señalen el actuar correcto por parte del Departamento de Operaciones y terceros intermediarios para la promoción de los inmuebles	Departamento de Administración de Propiedades	Manual de prácticas de venta elaborado
			Plantilla de Presentación de venta de Inmuebles o arrendamiento de espacio de bodega	Incluir dentro de la plantilla de presentación espacios para completar con detalles del inmueble o espacio de arrendamiento: condiciones de venta o arrendamiento, especificaciones técnicas de los inmuebles, tamaño, ubicación, precio del m2, plazo y tasa de interés, condiciones para remodelaciones e información de contacto de la empresa.	Departamento de Administración de Propiedades / Departamento de Operaciones / Departamento Legal	Total de propuestas de venta o arrendamiento de espacio elaboradas anualmente / Total de negocios concretados anualmente (contratos firmados para venta de inmuebles o alquiler de espacio de bodega)
	Protección de la salud y seguridad de los consumidores	Manual de Desarrollo	Disposiciones de construcción seguras de acuerdo a regulación nacional de construcción, buenas prácticas internacionales y estudios de ingeniería del terreno	Incluir dentro del Manual de Desarrollo disposiciones que aseguren la construcción segura hacia los arrendatarios y sus operaciones, así como buenas prácticas de estándar internacional	Departamento de Desarrollo	Manual de Desarrollo elaborado
			Auditorías de obra en el desarrollo de cada edificio en parques	Ejecutar auditorías de obra que aseguren que los edificios cumplen con las especificaciones constructivas y de seguridad	Departamento de Desarrollo / Empresa auditora	El 100% de los informes de auditoría de obra comprueban que las edificaciones cumplen con las especificaciones constructivas y de seguridad
				Cambios en materiales de construcción, nuevas tecnologías o cambios en el diseño son aprobadas por empresas consultoras externas que aseguran los cambios cumplen con las especificaciones constructivas y de seguridad	Departamento de Desarrollo / Empresas consultoras	Total de aprobaciones por cambios en diseño, materiales o tecnologías por el consultor / Total de solicitudes hechas por la empresa por cambios en diseño, materiales o tecnologías al consultor
			Colocación de equipo de seguridad en los edificios y señalización	Colocar sistemas de seguridad en los edificios: sistema de detección de incendios, extintores, señalización: salidas de emergencia, etc asegurando que los edificios cumplan con la normativa de seguridad para los usuarios	Departamento de Desarrollo / Empresa consultora	Los sistemas de seguridad implementados es los edificios son aprobados por la empresa consultora en el tema
	Consumo Sostenible	Manual de Compras Verdes	Elaborar un Manual de Compras Verdes que guíe la compra en la fase operative del negocio	Incluir dentro del Manual de Compras Verdes disposiciones para la compra de productos como: dispositivos electrónicos, mobiliario, cocina, insumos de oficina, etc así como ejemplos de etiquetado verde para estos productos, para la compra de productos, servicios o insumos para el área administrativa y operativa	Departamento de Sostenibilidad / Departamento de Compras / Equipo Administración de Proyectos / Equipo Facility Manager	Manual de Compras Verdes elaborado

Asuntos de Consumidores

Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	Organigrama de la empresa	Creación de Departamento de Operaciones conformado por: Equipo de Administración de Propiedades y Gerente País	Asignar la responsabilidad de gestión y atención de los clientes a Equipo de Administración de Propiedades y Gerente País	Equipo Ejecutivo	Organigrama de la empresa elaborado / Total de personas que conforman el Departamento de Operaciones
	Política de Gestión de Relaciones con Clientes	Elaboración de Política de Gestión de Relaciones con Clientes	Incluir Política de Gestión de Relaciones con Clientes procesos para recibir y responder a quejas de los clientes, en donde el Equipo de Administración de Propiedades es el encargado de recibir las solicitudes y canalizarlas dentro de la empresa	Departamento de Operaciones / Equipo de Administración de Propiedades	Política de Relaciones con Clientes elaborada
		Correr NPS	Correr encuesta NPS a los clientes que ayude a la detección de necesidades insatisfechas, quejas o denuncias por parte de los clientes. Según los comentarios de clientes debe de elaborarse un plan de acción para gestionarlas	Equipo de Administración de Propiedades / Consultor en Relaciones con Clientes	80% de los clientes participan en encuesta NPS / Nota obtenida en el NPS es superior a 70%
	Plantilla de contratos de arrendamiento	Apartado dentro de contratos de arrendamiento para la resolución alterna de conflictos	Incluir dentro del apartado para resolución alterna de conflictos dentro de la plantillas de contratos, señalando que los conflictos se llevarán al Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Costa Rica	Departamento Legal	Apartado dentro de plantilla de contratos de arrendamiento incluida / Total de disputas o conflictos con clientes llevados al CAC anualmente
Protección y privacidad de los datos de los consumidores	Política de Privacidad y tratamiento de los datos personales	Elaborar y comunicar la Política de privacidad y tratamiento de datos personales	Elaborar y subir al sitio web de la empresa de la Política de Privacidad y tratamiento de datos personales	Departamento Legal	Política de privacidad y tratamiento de datos elaborada y comunicada / Política disponible en el sitio web de la empresa
			Incluir disclaimer sobre la aceptación de la política de privacidad y tratamiento de datos personales en sitios web que para proyectos de sostenibilidad (ej: Bolsa de Empleo) en donde usuarios agregan información personal, de incluye también el uso que se le dará a esta información		Cuadro de aceptación de la política de privacidad en sitios web de la empresa que guardan información personal de las personas
			Incluir referencia a la Política de privacidad y tratamiento de datos en los formularios de KYC que llenan los clientes		Total de formularios de KYC recibidos anualmente
Educación y toma de conciencia	Manual de Marca	Incluir dentro del Manual de Marca sección para guías de mensaje en redes sociales	Utilizar redes sociales de la empresa para informar a los públicos de interés sobre beneficios ambientales que reportan los edificios construidos bajo construcción sostenible de la empresa, uso eficiente de recursos y concientizarían ambiental en general.	Departamento de Marketing / Departamento de Sostenibilidad / Departamento de Operaciones	Guías de mensaje en redes sociales incluida dentro del Manual de Marca

Plan de trabajo de prácticas y procedimientos según Guía ISO 26000

Materia	Asunto	Normativa	Mecanismo	Acción de cumplimiento	Responsable o area responsable	Indicador		
Participación Activa en la Comunidad	Participación Activa en la Comunidad	Manual de Relacionamiento con Comunidades	Elaborar Manual de Relacionamiento con Comunidades	Definir como objetivo del relacionamiento con comunidades donde se ubican los proyectos de la empresa, potencial el desarrollo de las comunidades por medio de la creación de alianzas entre la empresa y actores en las comunidades que atiendan las necesidades de la comunidad	Departamento Legal / Departamento de Sostenibilidad	Manual de Relacionamiento con Comunidades elaborado		
			Llevar a cabo consultas a las comunidades con el inicio de un nuevo proyecto de acuerdo con lo establecido en el Manual	Plan de trabajo con comunidad para cada nuevo proyecto de la empresa, para la consulta considerar el impacto económico, social y ambiental del proyecto para la comunidad de influencia	Departamento de sostenibilidad / empresa Consultora	Informe de consulta a comunidad elaborado para cada nuevo proyecto / Plan de Trabajo con comunidad elaborado y comunicado a actores claves en la comunidad para cada nuevo proyecto		
			Alianzas con asociaciones comunales de desarrollo (públicas o privadas) de acuerdo con lo establecido en el Manual	Establecer alianzas con asociaciones comunales de desarrollo para contribuir en el logro de objetivos comunes en el crecimiento de la comunidad	Departamento de Sostenibilidad	Al menos una alianza establecida en el primer año de entrada en operaciones de cada nuevo parque / Total de proyectos gestionados en alianza con asociaciones de desarrollo comunal		
	Código de ética	Apartado dentro del Código de Ética sobre relaciones con funcionarios de gobierno, representantes políticos o cualquier persona considera como un PPE	Incluir dentro del Código un apartado que indique las expectativas de comportamiento de la empresa hacia partes interesadas internas en relaciones con funcionarios de gobierno, representantes políticos o cualquier persona considerada como PPE	Departamento Legal	Código de ética y conducta empresarial elaborado			
						Incluir datos sobre el empleo y desempleo en las comunidades en donde se va a iniciar un proyecto cuando se lleva a cabo la Consulta a comunidad de influencia del proyecto	Departamento de Sostenibilidad / Consultor	Informe de consulta a comunidad elaborado para cada nuevo proyecto
	Alianzas con partes interesadas clave como: gobierno local, empresas clientes, instituciones educativas, emprendimientos locales, que busquen promover el empleo local con del plan de trabajo con comunidad	Elaborar iniciativa de proyecto de educación técnica dirigida a residentes de las comunidades de proyectos y considerando a grupos vulnerables para formar a personas que no cuenten con los conocimientos para laborar en el sector industrial	Elaborar iniciativa para abrir puestos dirigidos a grupos vulnerables tanto para las fases de construcción como de operación de los clientes, presentar iniciativa a empresas clientes					
				Contratos con contratistas de desarrollo	Cláusula dentro de contratos con contratistas de desarrollo para la contratación de residentes de las comunidades de los proyectos	Incluir cláusula dentro de contratos con contratistas de desarrollo para la contratación de residentes locales en periodo de obra en los proyectos	Departamento Legal / Departamento de Desarrollo	Cláusula en contratos incluida
	Manual de Compras Verdes	Apartado dentro del Manual de Compras Verdes	Incluir apartado dentro del Manual para la preferencia de compra de bienes y servicios locales para la operación de los proyectos que contenga criterios para la selección que sea aplicado por el Equipo de Facility Manager de cada proyecto					
				Manual de Relacionamiento con comunidades	Plan de trabajo con comunidades para promover el encadenamiento económico y productivo de las comunidades	Elaborar iniciativa para promover el encadenamiento de las actividades productivas de la comunidad en para que presten bienes o servicios al proyecto durante la fase operativa.	Departamento de Sostenibilidad	Total de empresas locales que prestan servicios al parque

Participación Activa en la Comunidad

Salud	Estrategia de Sostenibilidad	Calendario anual de actividades de team building, convivencia y estilos de vida	Llevar a cabo actividades como charlas y conversatorios dirigidas a colaboradores y partes interesadas sobre estilos de vida saludable, prevención de enfermedades y nutrición.	Departamento de Recursos Humanos, Comité de Salud y seguridad en el trabajo	Total de actividades de promoción de estilos de vida saludable llevadas a cabo anualmente / Cantidad de participantes a cada una de las actividades
	Manual de Desarrollo	Master Plan de proyectos	Incluir dentro del diseño de áreas comunes del proyecto espacios para servicios sanitarios que cumplan con las especificaciones de acceso y uso preferenciales, así como lavamanos con agua potable y jabón.	Departamento de Desarrollo	Total de baterías sanitarias ubicadas en áreas comunes
	Contratos con contratistas de desarrollo	Especificaciones de condiciones de construcción para colaboradores de contratistas de desarrollo	Colocación de baterías temporales de servicios sanitarios para uso de colaboradores de contratistas de desarrollo durante fase de construcción del proyecto. Se deben de colocar 4 baterías temporales por cada nave en construcción	Departamento Legal / Departamento de Desarrollo	Total de edificios construidos anualmente / Total de baterías colocadas anualmente por proyecto que se encuentran en fase de construcción
	Legislación de permisos de operación o patentes municipales	Cumplir con la provisión de agua potable en proyectos	Asegurar la provisión de agua potable dentro del proyectos para lavamanos, área de comidas y bebederos ubicados en áreas comunes.	Departamento de Desarrollo	Total de tomas de agua ubicadas en el proyecto/ Análisis de calidad de agua potable realizados semestralmente
Inversión social	Manual de Relacionamento con Comunidades	Llevar a cabo consultas a las comunidades con el inicio de un nuevo proyecto de acuerdo con los establecido en el Manual	Previo a la fase de consulta a comunidad hacer un estudio sobre los principales indicadores de desarrollo de la comunidad de influencia donde se establecerá el proyecto: índice de desempleo, principales actividades económicas, escolaridad, provisión de servicios públicos, población, tasa de mujeres respecto a hombres, cantidad de centros educativos, etc	Departamento de Sostenibilidad / Empresa consultora	Plan de trabajo con comunidad elaborado y comunicado a actores claves en la comunidad para cada nuevo proyecto

Logo de la empresa	Tipo de documento: Política	Código:	Versión:1	Revisado y aprobado: Alta Dirección
	Nombre del documento: Política de Responsabilidad Social	Fecha de emisión: Agosto 2023	Fecha de última revisión: Agosto 2023	
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área responsable: Comité del Modelo de GRS		Página:

Objetivo

Establecer los compromisos de Responsabilidad Social que deben ser entendidos, promovidos, aplicados y respetados por todas las personas colaboradoras o personal de las empresas del sector inmobiliario industrial, clientes, contratistas y visitantes.

Referencias

- Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010
- Sistema de Gestión de Responsabilidad Social. Requisitos INTE G35:2012
- Naciones Unidas (ODS)

Definiciones¹

Rendición de cuentas

Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.

Cliente

Organización o miembro individual del público general que compra propiedad, productos o servicios para propósitos comerciales, privados o públicos.

Debida diligencia

Proceso exhaustivo, proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a

¹ Los conceptos abarcados en esta Política son extraídos directamente de la Norma ISO 26000:2010 y son referenciados meramente para el ejercicio del TFG. Estas son tomadas textualmente, a modo de ejemplo y no son de nuestra propiedad intelectual.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Política	Código:	Versión:1	Revisado y aprobado: Alta Dirección
	Nombre del documento: Política de Responsabilidad Social	Fecha de emisión: Agosto 2023	Fecha de última revisión: Agosto 2023	
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área responsable: Comité del Modelo de GRS		Página:

lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

Medio Ambiente

Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.

Responsabilidad Social

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Partes Interesadas

Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

Involucramiento con las partes interesadas

Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

Desarrollo Sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Política	Código:	Versión:1	Revisado y aprobado: Alta Dirección
	Nombre del documento: Política de Responsabilidad Social	Fecha de emisión: Agosto 2023	Fecha de última revisión: Agosto 2023	
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área responsable: Comité del Modelo de GRS		Página:

Transparencia

Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarse de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.

Cadena de valor

Secuencia completa de actividades o partes interesadas que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios.

Política

La organización del sector inmobiliario industrial se compromete con la sostenibilidad de sus operaciones, bajo los criterios ASG (ambiente, social y gobernanza).

Para una organización del sector inmobiliario industrial se debe fundamentar en el compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos, lo que les permitirá identificar, adoptar y desarrollar un adecuado desempeño ambiental en las operaciones.

Esta Política de Responsabilidad Social consiste en hacer del sector inmobiliario industrial un factor de desarrollo sostenible para la sociedad, y se compromete en la mejora continua de sus procesos de negocio basado en los siguientes objetivos:

- Cumplir con la legislación social y ambiental vigente y cualquier otro requerimiento relacionado y aplicable donde sea que desarrollemos nuestras operaciones.
- Construir relaciones sociales que posibiliten el diálogo asertivo, transparente con las partes interesadas del modelo de GRS.
- Promover una cultura empresarial que contribuya a la sociedad promoviendo acciones y actividades y al desarrollo de las personas y familias.

Logo de la empresa	Tipo de documento: Política	Código:	Versión:1	Revisado y aprobado: Alta Dirección
	Nombre del documento: Política de Responsabilidad Social	Fecha de emisión: Agosto 2023	Fecha de última revisión: Agosto 2023	
	Autor del documento: Coordinador de Sostenibilidad	Área responsable: Comité del Modelo de GRS		Página:

- Elaborar, mantener, comunicar y mejorar el modelo de GRS de la organización.

Comunicación

Los objetivos y metas de RS de la empresa deben ser comunicados por el Coordinador de Sostenibilidad anualmente durante la sesión de presentación del informe de Sostenibilidad dirigida a partes interesadas internas. Además se informará los cambios en cuanto a los objetivos y procedimientos de medición en Sostenibilidad.

¿Cómo se aplica esta política?

Esta política aplica para todas las partes interesadas internas y externas de la empresa, fomentamos que todos nuestro públicos adopten los principios de RS en sus tareas diarias de trabajo.

Tanto para nuestros colaboradores como para nuestras partes interesadas externas pueden reportar o denunciar situaciones que vayan en contra de la ética y transparencia al correo electrónico: ética@empresa.com

Revisión y actualización

La política de RS será revisada cada año por el Comité del Modelo de GRS y aprobada por la Alta Dirección de la empresa, y está disponible al público en nuestro sitio web.

Anexo 5. Roles y Responsabilidades de Miembros del Equipo de Gestión RS

Logo de la empresa	Tipo de documento: Formulario	Código:	Versión: 1	Revisado y Aprobado:
	Nombre del documento: Roles, Responsabilidades y Autoridades de miembros del Equipo de Gestión de RS	Fecha de Emisión:	Fecha Últ. Revisión:	
	Autor del documento:	Área Responsable:		

Responsabilidades Miembros del Comité de Modelo de Gestión de Responsabilidad Social						
Roles, responsabilidades y autoridades	Coordinador de Sostenibilidad	Director de Proyectos	Analista Administrativo	Gerente de Desarrollo	Administradores en sitio	Administrador de Propiedades
Asistencia a reuniones mensuales	X	X	X	X	X	X
Brindar información sobre variables para alimentar sistema	X	X	X	X	X	
Asegurar y verificar la correcta implementación de los controles operacionales		X		X	X	X
Realizar y verificar la correcta ejecución del plan de trabajo		X		X		X
Actualización de registros de mediciones e indicadores de desempeño de Responsabilidad Social, planes de acción			X	X	X	
Verificar la aplicación de los criterios del modelo de GRS para el diseño y adquisición de productos y servicios	X			X	X	X
Recolección de datos de para modelo de GRS		X	X	X	X	
Encargado de gestión documental	X					X
Revisar y aprobar documentos del Sistema de Gestión RS		X				X
Velar por el cumplimiento de la Matriz de Comunicación Interna y Externa		X	X		X	X
Coordinar y realizar charlas de concientización al personal y proveedores	X		X		X	X
Velar por el cumplimiento de la Matriz de Identificación de Necesidades de Formación	X	X			X	X
Velar por la ejecución de las auditorías y seguimiento de las acciones correctivas y su eficacia	X	X		X	X	X
Autoridad para solicitar los datos a proveedores asociados al moelo de GRS		X	X		X	
Autoridad de solicitar y compartir información sobre el modelo de GRS a Inquilinos						X

Anexo 6. Matriz de Riesgos ASG

Tipo	Riesgo u oportunidad relacionados con factores ASG	Medioambiental	Social	Gobierno / Económico
Estratégico	Incumplimiento de procedimientos internos de gobierno corporativo y presentación de informes a entidades reguladoras.			X
	Imposibilidad para certificar los edificios de los parques en construcción sostenible			X
	Crisis reputacional de la empresa			X
	Empleo de profesionales no financieros en cargos de análisis financiero o áreas de contabilidad			X
	Procesos de due diligence incompletos o negligentes	X		X
	Alianzas de negocio con empresas o personas cuestionadas por transparencia o ética en los negocios			X
	Fondos provenientes de fuentes cuestionables o no declarados			X
	Conexiones con clientes u otras partes con PPE			X
	Transacciones comerciales en las que se emplea una tercera parte en el extranjero para enviar o recibir fondos en nombre de clientes			X
	Trasacciones comerciales en cualquier otro medio fuera del sistema financiero legal			X
	Pago de facturas por clientes hechas por una tercera parte que no tiene una conexión con la relación comercial de la empresa			X
	Adquirir propiedades que han sido vendidas y compradas múltiples veces en un periodo corto de tiempo sin justificación			X
	Propuestas comerciales o transacciones que no tienen sentido económico para la otra parte o pérdidas monetarias evidentes			X
	Controles financieros, auditorías con resultados no satisfactorios o información incompleta			X
	Denuncia de partes internas por actos de corrupción, soborno, amenazas, tráfico de influencias, etc.		X	X
	Operativo	Espacios de bosque perdidos por tala de árboles para la construcción de parques	X	X
Nuevas localizaciones de comercio más competitivas que vuelvan la localización actual del parque obsoleta				X
Posibles violaciones a los derechos humanos en la cadena de valor de la empresa			X	X
Emisiones de Gases de Efecto Invernadero		X		
Cambio climático asociado al aumento de desastres naturales que afectan la operaciones de los parques		X		
Manipulación de las valuaciones de propiedades y terrenos de la empresa				X
Sistemas ineficientes en el uso y manejo de los recursos: agua y energía		X		X
Localización de los parques en sitios donde sea complicado el reclutamiento de mano de obra para los clientes			X	X
Atrasos en la entrega de los edificios a clientes debido a circunstancias no previstas que puedan representar una demanda legal				X
Mala ejecución del presupuesto durante la fase de construcción de los parques que afecte la rentabilidad del proyecto				X
Problemas en infraestructura de los edificios o parques por obras constructivas que no cumplen parámetros de calidad o funcionalidad.				X
Interrupción o afectación de la construcción del parque por comunidades de influencia de los proyectos			X	X
Terrenos con limitaciones de zonas de uso constructivo adquiridos por la empresa				X
Permisos denegados por incumplimiento en los requerimientos ambientales de entidades gubernamentales				X
Afectación de la disponibilidad de recursos naturales en ubicaciones de los parques en debido a cambio climático			X	X
Financiero		Migración de la fuerza laboral local que comprometa el reclutamiento de mano de obra para los clientes		
	Aumento de los precios de servicios como electricidad y agua			X
	Retraso en el otorgamiento de los permisos de inicio de la construcción			X
	Incumplimiento con entrenamientos en derechos humanos para colaboradores de los contratistas de seguridad y vigilancia de los parques		X	X
	Contaminación de la tierra durante la operación o construcción de los parques	X		X
	Aumento del costo de materiales de construcción o atrasos de entrega debido a disponibilidad y transporte			X
	Caída del precio de mercado del metro cuadrado de activos clase A			X
	Inestabilidad política en el país de operación			X
	Alto porcentaje de desocupación de los edificios de los parques			X
	Alza en las tasas de interés debido a cambio en las condiciones de mercado			X
	Alto porcentaje de financiación de los proyectos por deuda bancaria			X
	Crisis o recesiones económicas nacionales o internacionales			X
	Aumento desproporcional del precio de mercado del m2 de terreno			X
	Uso de vehículos financieros muy complejos			X
	Pagos en efectivo sin explicación			X
	Cercana obsolescencia de los edificios en parques propiedad de la empresa			X
Cumplimiento Normativo	Incumplimiento de los plazos de entrega y calidad de las obras por los contratistas de construcción de los edificios			X
	Costos no previstos por mantenimiento de edificios o remodelaciones para asegurar la ocupación del mismo			X
	Depreciación de los activos inmobiliarios mayor a lo prevista.			X
	Incumplimiento de las leyes y normativas nacionales en sedes de operación	X	X	X
	Incumplimiento de normativa interna de trabajo		X	X
	Incumplimiento de la normativa laboral o de salud y seguridad en el trabajo por parte de los contratistas de construcción	X	X	X
	Incumplimiento de polizas de riesgos del trabajo y aseguramiento en el sistema nacional hacia los colaboradores de los contratistas		X	X
Incumplimiento de las leyes de prohibición de trabajo de niños o explotación de menores por contratistas		X	X	
Incumplimiento del código de ética de la empresa por la cadena de valor		X	X	
Incumplimiento de los códigos de construcción, sísmicos, tratamiento y descargue de aguas, etc y reglamentos de instituciones competentes	X	X	X	

Anexo 7. Matriz de Priorización de Riesgos ASG

Tipo de riesgo	Riesgo u oportunidad relacionados a factores ASG	Medida de control	Evaluación de Riesgos			
			Probabilidad (P)	Severidad (S)	Evaluación del Riesgo	Nivel de Riesgo
CN	Incumplimiento de la normativa laboral o de salud y seguridad ocupacional por parte de los contratistas de construcción		8	10	80	Catastrófico
E	Espacios de bosque perdidos por tala de árboles para la construcción de parques		10	8	80	Catastrófico
O	Localización de los parques en sitios donde sea complicado el reclutamiento de mano de obra para los clientes		10	8	80	Catastrófico
CN	Incumplimiento de pólizas de riesgos del trabajo y aseguramiento en el sistema nacional hacia los colaboradores de los contratistas		8	8	64	Alto
E	Nuevas localizaciones de comercio más competitivas que vuelvan la localización del parque obsoleta		8	8	64	Alto
E	Posibles violaciones a los derechos humanos en la cadena de valor de la empresa		8	8	64	Alto
F	Costos no previstos por mantenimiento de edificios o remodelaciones para asegurar la ocupación del mismo		8	8	64	Alto
O	Sistemas ineficientes en el uso y manejo de los recursos: agua y energía		10	5	50	Alto
O	Atrasos en la entrega de los edificios a clientes debido a circunstancias no previstas que puedan representar una demanda legal		5	10	50	Alto
O	Mala ejecución del presupuesto durante la fase de construcción de los parques que afecte la rentabilidad del proyecto		5	10	50	Alto
O	Retraso en el otorgamiento de los permisos de inicio de la construcción		10	5	50	Alto
CN	Incumplimiento del Código de Ética de la empresa por la cadena de valor		5	8	40	Medio
E	Procesos de due diligence incompletos o negligentes		5	8	40	Medio
E	Conexiones con clientes u otras partes con PPE		8	5	40	Medio
E	Controles financieros, auditorías con resultados no satisfactorios o información incompleta		5	8	40	Medio
E	Denuncia de partes internas por actos de corrupción, soborno, amenazas, tráfico de influencias, etc.		5	8	40	Medio
F	Aumento del costo de materiales de construcción o atrasos de entrega debido a disponibilidad y transporte		5	8	40	Medio
F	Alto porcentaje de financiación de los proyectos por deuda bancaria		5	8	40	Medio
F	Incumplimiento de los plazos de entrega, calidad de las obras por los contratistas de construcción		5	8	40	Medio
O	Cambio climático asociado al aumento de desastres naturales que afectan la operaciones de los parques		8	5	40	Medio
O	Interrupción o afectación de la construcción del parque por comunidades de influencia de los proyectos		5	8	40	Medio
O	Permisos denegados por incumplimiento en los requerimientos ambientales de entidades gubernamentales		8	5	40	Medio
O	Migración de la fuerza laboral local que comprometa el reclutamiento de mano de obra para los clientes		8	5	40	Medio
CN	Incumplimiento de normativa interna de trabajo		3	10	30	Medio
CN	Incumplimiento de las leyes de prohibición de trabajo de niños o explotación de menores por contratistas		3	10	30	Medio
CN	Incumplimiento de los códigos de construcción, sísmicos, tratamiento y descargue de aguas, etc y reglamentos de instituciones competentes		3	10	30	Medio

E	Crisis reputacional de la empresa		3	10	30	Medio
E	Fondos provenientes de fuentes cuestionables o no declarados		3	10	30	Medio
E	Trasacciones comerciales en cualquier otro medio fuera del sistema financiero legal		3	10	30	Medio
E	Pago de facturas por clientes necias por una tercera parte que no tiene una conexión con la relación comercial de la empresa		3	10	30	Medio
O	Emisiones de Gases de Efecto Invernadero		10	3	30	Medio
O	Problemas en infraestructura de los edificios o parques por obras constructivas que no cumplen parámetros de calidad o funcionalidad.		3	10	30	Medio
O	Aumento de los precios de servicios como electricidad y agua.		10	3	30	Medio
O	Incumplimiento con entrenamientos en derechos humanos para colaboradores de los contratistas de seguridad y vigilancia de los parques		10	3	30	Medio
E	Alianzas de negocio con empresas o personas cuestionadas por transparencia o ética en los negocios		5	5	25	Medio
F	Alza en las tasas de interés debido a cambio en las condiciones de mercado		5	5	25	Medio
F	Crisis o recesiones económicas nacionales o internacionales		5	5	25	Medio
O	Afectación de la disponibilidad de recursos naturales en ubicaciones de los parques debido a cambio climático		5	5	25	Medio
O	Contaminación de la tierra durante la operación o construcción de los parques		5	5	25	Medio
CN	Incumplimiento de las leyes y normativas nacionales en sedes de operación		3	8	24	Bajo
E	Incumplimiento de procedimientos internos de gobierno corporativo y presentación de informes a entidades reguladoras.		3	8	24	Bajo
E	Empleo de profesionales no financieros en cargos de análisis financiero o áreas de contabilidad		3	8	24	Bajo
E	Transacciones comerciales en las que se emplea una tercera parte en el extranjero para enviar o recibir fondos en nombre de clientes		3	8	24	Bajo
E	Propuestas comerciales o transacciones que no tienen sentido económico para la otra parte o pérdidas monetarias evidentes		3	8	24	Bajo
F	Pagos en efectivo sin explicación		3	8	24	Bajo
E	Imposibilidad para certificar los edificios de los parques en construcción sostenible		3	5	15	Bajo
E	Adquirir propiedades que han sido vendidas y compradas múltiples veces en un periodo corto de tiempo sin justificación		3	5	15	Bajo
F	Caida del precio de mercado del metro cuadrado de activos clase A		3	5	15	Bajo
F	Inestabilidad política en el país de operación		3	5	15	Bajo
F	Alto porcentaje de desocupación de los edificios de los parques		3	5	15	Bajo
F	Aumento desproporcional del precio de mercado del m2 de terreno		3	5	15	Bajo
F	Cercana obsolescencia de los edificios en parques propiedad de la empresa		3	5	15	Bajo
O	Manipulación de las valuaciones de propiedades y terrenos de la empresa		3	5	15	Bajo
O	Terrenos con limitaciones de zonas de uso constructivo adquiridos por la empresa		3	5	15	Bajo
F	Uso de vehículos financieros muy complejos		3	3	9	Bajo
F	Depreciación de los activos inmobiliarios mayor a lo prevista.		3	3	9	Bajo

TABLA 1
PROBABILIDAD DE QUE OCURRA EL(LOS) INCIDENTE(S) ASOCIADO(S)

Clasificación	Probabilidad de ocurrencia	Puntaje
BAJA	Ocurre una vez cada 5-10 años. Una probabilidad menor al 30% de que se produzca	3
MEDIA	Ocurre una vez cada 3-5 años. Una probabilidad del 50% de que se produzca	5
ALTO	Ocurre un vez cada 1-3 años. Una probabilidad del 70% de que se produzca	8
MUY ALTO	Ocurre una vez al año o con menos frecuencia. Una probabilidad mayor al 90% de que se produzca	10

**TABLA 2
SEVERIDAD**

Clasificación	Severidad o Gravedad	Puntaje
BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas financieras: inferiores al 25% de EBITDA o del precio de las acciones • Daño a la reputación local procedente de una ONG o medios de comunicación que da lugar a una pérdida de ingresos inferior al 15% • Observaciones individuales de los trabajadores sobre la insatisfacción de la plantilla • Quejas de clientes de menos del 20% de los clientes estratégicos 	3
MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas financieras: 30% de EBITDA o del precio de las acciones • Daño a la reputación debido a cobertura mediática que persiste durante menos de un mes y da lugar a una pérdida de ingresos no recurrentes del 25% • Derivado de una encuesta a empleados que indica que la satisfacción de la plantilla es un 30% inferior a la de organizaciones homólogas • Amenaza de pérdida o pérdida real del 25% de clientes estratégicos 	5
ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas financieras: 45% de EBITDA o del precio de las acciones • Daño a la reputación debido a cobertura mediática que persiste entre uno y seis meses y da lugar a una pérdida de ingresos no recurrentes del 30% • Derivado de una encuesta a empleados que indica que la satisfacción de la plantilla es un 40% inferior a la de organizaciones homólogas • Amenaza de pérdida o pérdida real del 30% de clientes estratégicos 	8
CATRASTRÓFICO	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas financieras: % 60 del beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA por sus siglas en inglés) o un impacto superior al 50% en el precio de las acciones. • Cobertura mediática internacional negativa durante más de seis meses que da lugar a un 40% de pérdidas de ingresos como mínimo Más del 50% de rotación de empleados • Costes de enjuiciamiento, multas y litigación superiores al 50% de los gastos • Amenaza de pérdida o pérdida real de 40% clientes estratégicos o más. 	10

**TABLA 3
EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL RIESGO**

Severidad Probabilidad	BAJO (3)	MEDIO (5)	ALTO (8)	CATRASTRÓFICO (10)
BAJO (3)	9 a 24 Riesgo Bajo	9a 24 Riesgo Bajo	9 a 24 Riesgo Bajo	25 a 40 Riesgo Medio
MEDIA (5)	a 24 Riesgo Bajo	25 a 40 Riesgo Medio	25 a 40 Riesgo Medio	50 a 64 Riesgo Alto
ALTO (8)	9 a 24 Riesgo Bajo	26 a 40 Riesgo Medio	50 a 64 Riesgo Alto	80 a 100 Riesgo Catastrófico
MUY ALTO (10)	25 a 40 Riesgo Medio	50 a 64 Riesgo Alto	80 a 100 Riesgo Catastrófico	80 a 100 Riesgo Catastrófico

Anexo 8. Objetivos, metas y programas de responsabilidad social

Logo de la Empresa								
Plan de Acción Nº: 1								
Fecha	Por definir					Impacto Real o Potencial		
Nombre del Plan	Plan de Gestión Ambiental					Impacto real debido a la operación diaria de los parques industriales		
Materia Fundamental	El medio ambiente							
Asunto	Prevención de la contaminación							
Objetivo Asociado	Gestionar adecuadamente los residuos sólidos que generan los parques industriales para prevenir la contaminación de los ecosistemas							
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Administrador de Propiedades , Administradores en Sitio y Gerente de Desarrollo							
Herramientas de apoyo	Manual PBAE							
Indicador 1	Cantidad de Galardones de PBAE obtenidos	Meta	Obtener galardones en cada parque industrial operado por la empresa		Plazo	Anual		
Indicador 2	Cantidad de kilos de residuos sólidos reciclados anualmente en cada parque industrial	Meta	Establecer medidas para asegurar el reciclaje para todos los residuos producidos en los parques		Plazo	Trimestral		
Indicador 3	Trazabilidad de los residuos sólidos	Meta	Gestores autorizados del manejo de residuos presentan el control de trazabilidad de los residuos sólidos que recogen		Plazo	Trimestral		
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					<u> </u> <u> </u> <u> </u>	<u> </u> <u> </u> <u> </u>	<u> </u> <u> </u> <u> </u>	<u> </u> <u> </u> <u> </u>
	Mapear los residuos sólidos que se generan en los parques industriales	Administradores en sitio	Enero	Enero				
	Buscar los gestores autorizados por DIGECA para la recolección de los residuos sólidos mapeados en cada parque industrial	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero				
	Reunión con los inquilinos de los parques industriales para el manejo adecuado de los centros de acopio	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero				
	Reunión con los gestores seleccionados autorizados para la presentación de documentación	Coordinador de Sostenibilidad	Febrer	Febrero				
Reuniones bimensuales con el equipo trabajo a cargo del PBAE para los avances correspondientes	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Diciembre					
Inversiones	Presupuesto anual							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual para implementación del PBAE en cada parque industrial							
Area de Evaluación	Sostenibilidad					Prioridad del plan	Alta	
CIERRE DEL PLAN DE ACCION								
Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado								
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable				

Plan de Acción N°: 2

Fecha	Por definir				Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Plan de Gestión Ambiental				Impacto real por emisiones generadas en la operación de los parques industriales			
Materia Fundamental	Medio Ambiente							
Asunto	Mitigación y Adaptación al Cambio Climático							
Objetivo Asociado	Mitigar y gestionar las emisiones de CO2 generadas de las operaciones de los parques industriales							
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Administrador de Propiedades , Administradores en Sitio, Gerente de Desarrollo y Director de Desarrollo							
Herramientas de apoyo	Manual del PBAE y Manual de Desarrollo							
Indicador 1	Toneladas de CO2 ahorradas por la certificación de los edificios	Meta	Certificar todos los edificios dentro de los parques industriales en Construcción Sostenible		Plazo	Anual		
Indicador 2	Cantidad de toneladas de CO2 generadas por vehículos en sitio, maquinaria jardinería, generador de emergencia y bombas de agua	Meta	Medidas alternativas para disminuir las emisiones de cada equipo		Plazo	Semestral		
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					<i>///</i>	<i>///</i>	<i>///</i>	<i>///</i>
	Reuniones con empresas certificadoras en Construcción Sostenible	Director de desarrollo	Enero	Diciembre				
	Incorporación de las especificaciones constructivas señaladas por la empresa certificadora	Director de desarrollo	Enero	Diciembre				
	Otorgamiento de la certificación a cada edificio luego de un año de construido	Gerente de desarrollo	Enero	Diciembre				
Reemplazo de motos y equipo de jardinería anual de acuerdo a los presupuestado	Administradores en Sitio	Julio	Julio					
Inversiones	Presupuesto por Proyecto							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Partida por edificio para certificación y presupuesto anual PBAE							
Area de Evaluación	Junta Directiva				Prioridad del plan	Alta		

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado							
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable			

Plan de Acción N°: 3

Fecha	Por definir			Impacto Real o Potencial				
Nombre del Plan	Plan de Gestión Ambiental			Impacto real por la operación de los parques industriales				
Materia Fundamental	Medio Ambiente							
Asunto	Uso Sostenible de los Recursos							
Objetivo Asociado	Gestionar eficientemente el uso del agua en la operación de los parques industriales y tratar las aguas residuales para riego de zonas verdes							
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Administrador de Propiedades , Administradores en Sitio y Gerente de Desarrollo y Director de Desarrollo							
Herramientas de apoyo	Manual del PBAE							
Indicador 1	Medir el consumo mensual del agua para consumo humano y operación del parque	Meta	Reducir en 1% anualmente el consumo del agua	Plazo	Mensual			
Indicador 2	Totalde m3 de agua residual que llegan diariamente a la planta de tratamiento	Meta	Tratar el 100% de aguas residuales generadas en los parques industriales	Plazo	Diario			
Indicador 3	Total de m3 de agua ahorradas por la certificación de los edificios	Meta	Certificar todos los edificios dentro de los parques industriales en Construcción Sostenible	Plazo	Semestrall			
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					__	__	__	__
	Contar con medidores de agua para los edificios, áreas comunes que permitan medir el consumo de los	Administradores en sitio	Enero	Diciembre				
	Mantenimiento de la planta de tratamiento y presentación de reportes de operación semestralmente	Administradores en sitio y Administrador de Propiedades	Enero	Diciembre				
	Implementar sistemas para la eficiencia hídrica: sistema de reciclaje de agua, sistema de captación de agua pluvial para servicios sanitarios	Administrador de Propiedades	Enero	Enero				
	Solicitar permiso para el aprovechamiento de aguas	Administrador de Propiedades	Enero cada 5 años					
	Incorporación de las especificaciones constructivas señaladas por la empresa certificadora	Director de desarrollo	Enero	Diciembre				
	Otorgamiento de la certificación a cada edificio luego de un año de construido	Gerente de desarrollo	Enero	Diciembre				
Inversiones	Presupuesto anual							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Partida por edificio para certificación y presupuesto anual PBAE							
Area de Evaluación	Sostenibilidad y Junta Directiva			Prioridad del plan	Alta			

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado							
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable			

Plan de Acción N°: 4

Fecha	Por definir				Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Plan de Gestion Ambiental				Impacto real debido a la construcción de los parques se deben de talar o deforestar zonas boscosas en los terrenos			
Materia Fundamental	Medio Ambiente							
Asunto	Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales							
Objetivo Asociado	Rehabilitar las zonas intervenidas en los parques industriales por medio de planes de reforestación que busquen recuperar los bosques secundarios mediante la siembra de especies de árboles nativos.							
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Administrador de Propiedades, Administradores en Sitio y Director de Desarrollo							
Herramientas de apoyo	Estudio de reforestación y estudio de especies de árboles nativos							
Indicador 1	Porcentaje de zona boscosa en zonas circundantes al parque industrial	Meta	Reforestar y rehabilitar todas las zonas boscosas identificadas circundantes o dentro de los parques industriales		Plazo	Única vez con la construcción del parque		
Indicador 2	Cantidad de arboles que se deben de sembrar anualmente para cumplir con el plan de reforestación	Meta	Cumplir con el plan de reforestación en un periodo de 5 años		Plazo	Anual		
Indicador 3	Cantidad de campañas de reforestación realizadas anualmente	Meta	Realizar al menos una campaña de reforestación anualmente en cada parque industrial		Plazo	Anual		
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					JJ_	JJ_	JJ_	JJ_
	Contratación de consultor en ingeniería forestal que realice un estudio de reforestación y de especies nativas en los parques industriales que tengan zonas boscosas circundantes	Coordinador de Sostenibilidad	Una vez con el inicio de operaciones del parque					
	Identificación de áreas boscosas circundantes y dentro del parque durante la fase de preconstrucción con el plan de viabilidad ambiental. Las zonas identificadas serán las que se reforesten	Director de Desarrollo	Una vez en la fase de preconstrucción					
	Compra de especies de árboles nativos anualmente	Administrador de propiedades	Mayo	Junio				
	Organización de las campañas de reforestación en donde participen miembros de la empresa y empresas inquilinas	Coordinador de Sostenibilidad y Administrador de Sitio	Marzo	Junio				
	Evaluación de cumplimiento del plan de reforestación	Coordinador de Sostenibilidad	Noviembre	Diciembre				
Inversiones	Presupuesto de PBAE							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Partida dentro del presupuesto anual de PBAE para compra de árboles							
Area de Evaluación	Sostenibilidad				Prioridad del plan	Media		

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado			
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre	
		Firma del Responsable	

Plan de Acción N°: 5

Fecha	Por definir				Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Políticas y procedimientos para robustecer la gobernanza de la organización y la debida diligencia del negocio				Impacto Real ya que todas las empresas debe de actuar de acuerdo al marco legal			
Materia Fundamental	Gobernanza de la organización							
Asunto	Gobernanza de la organización							
Objetivo Asociado	Definir mecanismos para identificar, gestionar y dar seguimiento a los riesgos reales o potenciales que se tienen dentro de las fases de construcción y operación de los parques industriales que se incluya dentro de un plan de gestión de riesgo y crisis							
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad y Junta Directiva							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Equipo de Consultores, Gerentes de Unidades de Negocio							
Herramientas de apoyo	Estudio de Materialidad, Manual COSO "Gestión del riesgo empresarial. Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno"							
Indicador 1	Contar con un mapeo de riesgos reales o potenciales en las fases de construcción y operación en los que se considere todas las materias fundamentales de la Guía ISO 26000	Meta	Mapeo realizado cada vez que se realice el ejercicio de materialidad por medio de la consulta a partes interesadas		Plazo	Una vez con cada ejercicio de materialidad y consulta a partes interesadas		
Indicador 2	Cumplimiento del manual de gestión de crisis cuando se presente uno de los riesgos identificados	Meta	Contar con un manual de crisis que incluya un plan para abordar riesgos que se determinaron como catastróficos y altamente probables en la empresa		Plazo	Una vez		
Indicador 3	Cantidad de capacitaciones que se realizan anualmente a la junta directiva y colaboradores para informarlos sobre los mecanismos con los que cuenta la empresa para gestionar los riesgos de negocio	Meta	Relizar al menos dos capacitaciones al año para informar a la junta directiva y colaboradores sobre los mecanismos		Plazo	Semestral		
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					Jul	Ago	Sep	Oct
	Realizar un ejercicio de consulta a partes interesadas que permita mapear los riesgos reales y potenciales	Coordinador de Sostenibilidad	Una vez cada que se cumpla el plazo la estrategia de					
	Incluir los mecanismos para identificar, gestionar y dar seguimiento a los riesgos reales y potenciales del negocio dentro de las políticas y procedimientos de la empresa	Gerentes de Unidades de Negocio y Coordinador de Sostenibilidad	Cada vez que se cree un nuevo mecanismo					
	Contratar un consultor que realice un manual de crisis de acuerdo a los riesgos identificados en el ejercicio de consulta a partes	Coordinador de Sostenibilidad	Una vez y actualización con cada ejercicio de materialidad					
	Seguimiento trimestral a incidentes presentados durante la construcción y operación de los parques industriales	Gerentes de Unidades de Negocio	Enero	Diciembre				
Preparación y coordinación de las charlas semestrales sobre los mecanismos	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero					
Inversiones	Presupuesto anual							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Partida especial del presupuesto para consulta a partes interesadas							
Area de Evaluación	Sostenibilidad y Junta Directiva				Prioridad del plan	Alta		

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado								
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable				

Plan de Acción N°: 6

Fecha	Por definir				Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Políticas, mecanismos y reglamentos de buen gobierno corporativo				Impacto real ya que las empresas de acuerdo a las materias fundamentales de la Guía ISO 26000 deben de adoptar mejores prácticas en su operación diaria y actuar de acuerdo al marco legal nacional			
Materia Fundamental	Gobernanza de la organización							
Asunto	Gobernanza de la organización							
Objetivo Asociado	Desarrollar políticas, mecanismos y reglamentos dentro de la organización enfocadas en mejorar el control interno, la debida diligencia y en propiciar el buen actuar de toda la cadena de valor de la empresa							
Responsable	Departamento Legal							
Equipo de Trabajo	Departamento Legal, Gerentes de Unidades de Negocio y Coordinador de Sostenibilidad							
Herramientas de apoyo	Guía ISO 26000:2010							
Indicador 1	Contar con manual de procesos contables, manual de construcción, manual de operación y código de ética de proveedores	Meta	Completar manuales de procesos contable, construcción, operación y código de ética de proveedores y revisión anual de incidentes presentados relacionados a incumplimiento de estos		Plazo	Anual		
Indicador 2	Contar con políticas y reglamentos de selección de proveedores, compras, compras verdes, debida diligencia en clientes (formulario KYC), regalos, donaciones y patrocinios, etc	Meta	Completar políticas y reglamentos de selección de proveedores, compras, compras verdes, debida diligencia en clientes (formulario KYC), regalos, donaciones y patrocinios, etc y seguimiento anual a incidentes relacionados a transparencia y rendición de cuentas dentro de partes interesadas internas de la empresa		Plazo	Anual y seguimiento anual		
Indicador 3	Contar con políticas y reglamentos de dividendos para socios y junta directiva, bonos, estructura societaria, aportes de capital, etc	Meta	Contar con políticas y reglamentos de dividendos para socios y junta directiva, bonos, estructura societaria, aportes de capital, y revisión cada tres años o con cambio de estructura de la empresa		Plazo	Anual y seguimiento cada tres años		
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					__	__	__	__
	Elaboración de manual de procesos contables, construcción, operación y código de ética de proveedores	Departamento Legal, Gerentes de Unidades de Negocio y Coordinador de Sostenibilidad	Una vez y revisión anual					
	Elaboración de políticas y reglamentos de selección de proveedores, compras, compras verdes, política Conozca a su cliente (formulario KYC), regalos, donaciones y patrocinios	Coordinador de Sostenibilidad	Una vez y revisión anual					
	Elaboración de políticas y reglamentos de órganos de gobierno corporativo	Departamento Legal y Junta Directiva	Una vez y revisión cada tres años					
	Revisión anual de políticas de gobierno corporativo y cambios en estas si es necesario para vacíos que bajen la probabilidad de ocurrencia de situaciones negativas relacionadas a transparencia, ética y rendición de cuentas	Departamento legal	Diciembre	Diciembre				
	Seguimiento de incidentes presentados relacionados a transparencia, ética y rendición de cuentas dentro de las partes interesadas internas de la empresa	Gerentes de Unidades de Negocio y Coordinador de Sostenibilidad	Continuo durante el año					
Investigación de situaciones negativas relacionadas a transparencia, éticas y rendición de cuentas hacia partes interesadas internas	Gerentes de Unidades de Negocio y Coordinador de Sostenibilidad	Continuo durante el año						
Inversiones	Presupuesto anual							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual							
Area de Evaluación	Junta Directiva y Departamento Legal				Prioridad del plan	Alta		

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado				
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable

Plan de Acción N°: 7

Fecha	Por definir				Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Gestión de riesgo y crisis				Impacto real ya que por el giro de negocio de la empresa se tienen muchos impactos con el ambiente y las comunidades			
Materia Fundamental	Gobernanza de la Organización							
Asunto	Gobernanza de la Organización							
Objetivo Asociado	Gestionar los riesgos de la organización por medio de un manual que abarque las etapas de construcción, operación de los parques industriales así como la administración de la empresa desarrolladora; aportando al cumplimiento también del plan de acción #13							
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad y Consultores en Sostenibilidad y Comunicación							
Herramientas de apoyo	Guía ISO 26000:2010							
Indicador 1	Contar con un manual de gestión de riesgos y crisis	Meta	Completar un manual de gestión riesgos y crisis para las fases de construcción y operación de los parques industriales y la administración de la empresa desarrolladora		Plazo	Semestre		
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					__	__	__	__
	Realizar un ejercicio de consulta a partes interesadas que permita mapear los riesgos reales y potenciales del negocio	Coordinador de Sostenibilidad	Una vez cada que se cumpla el plazo la estrategia de sostenibilidad vigente					
	Contratar un consultor que realice un manual de gestión de riesgos y crisis de acuerdo a los riesgos identificados en el ejercicio de consulta a partes	Coordinador de Sostenibilidad	Una vez y actualización con cada ejercicio de materialidad					
	Presentación y capacitación a partes interesadas internas sobre el manual de gestión de riesgos y crisis	Coordinador de Sostenibilidad	Capacitación anual					
Inversiones	Presupuesto anual de sostenibilidad							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Partida para contratación de consultor y partida para consulta a partes interesadas (cada 4 o 5 años)							
Area de Evaluación	Sostenibilidad y Junta Directiva				Prioridad del plan	Alta		

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado								
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable				

Plan de Acción N°: 8

Fecha	Por definir			Impacto Real o Potencial				
Nombre del Plan	Gestión de la cadena de suministro			Impacto real ya que la empresa tiene una amplia cartera de proveedores y la tercerización de servicios				
Materia Fundamental	Prácticas justas de operación							
Asunto	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor							
Objetivo Asociado	Gestionar la cadena de suministro por medio de mecanismos que busquen la transparencia y la selección de proveedores que respeten el marco jurídico nacional y tengan un compromiso con la sostenibilidad							
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Administrador de Propiedades, Director de Desarrollo y Gerentes de Unidades de Negocio							
Herramientas de apoyo	Guía ISO 26000:2010 y Herramienta de Análisis de la Cadena de Valor de la Alianza Empresarial para el Desarrollo							
Indicador 1	Cantidad de proveedores de las diferentes fases y unidades de negocio	Meta	Contabilizar todos los proveedores de las diferentes fases y unidades de negocio	Plazo	Trimestre			
Indicador 2	Contar con un análisis de la cadena de valor	Meta	Analizar la cadena de valor	Plazo	Trimestre			
Indicador 3	Contar con política de selección de proveedores y compras que integran criterios ASG	Meta	Contar con política de selección de proveedores y compras que integran criterios ASG	Plazo	Semestre			
Indicador 4	Proveedores prioritarios para la empresa cuentan con manuales de ética y certificaciones ambientales o sociales	Meta	100% de los proveedores prioritarios a 1 año cuentan con un código de ética y cuentan con certificaciones ambientales o sociales.	Plazo	36 meses			
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					<i>JJ-</i>	<i>JJ-</i>	<i>JJ-</i>	<i>JJ-</i>
	Contabilizar los proveedores de las diferentes fases y unidades de negocio que se encuentran dentro de la base de datos de proveedores	Coordinador de Sostenibilidad y Colaboradores del Departamento	Octubre	Diciembre				
	Con los proveedores contabilizados e identificados llevar a cabo un análisis de la cadena de suministro utilizando la caja de herramientas de Análisis de la Cadena de Valor de AED	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Marzo				
	Elaborar política de selección de proveedores y política de compras que integren criterios ASG	Coordinador de Sostenibilidad	Marzo	Setiembre				
	Capacitar a las partes interesadas internas de las políticas de selección de proveedores y compras verdes de la empresa	Coordinador de Sostenibilidad	Octubre	Noviembre				
	Capacitar a los proveedores prioritarios para que elaboren un código de ética	Coordinador de Sostenibilidad	Octubre	Noviembre				
	Seguimiento a los proveedores prioritarios para que envíen los códigos de ética y certificaciones	Coordinador de Sostenibilidad	Diciembre	Diciembre				
Inversiones	Presupuesto anual de sostenibilidad							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual de sostenibilidad							
Area de Evaluación	Sostenibilidad			Prioridad del plan	Media			

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado					
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable	

Plan de Acción N°: 9

Fecha	Por definir				Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Políticas, mecanismos y reglamentos de buen gobierno corporativo				Impacto potencial ya que durante la operación de la empresa se esta expuesto a que partes interesadas internas puedan incurrir en comportamientos no éticos o transparentes			
Materia Fundamental	Prácticas justas de operación							
Asunto	Anticorrupción							
Objetivo Asociado	Cappacitar a las partes interesadas internas y externas de la empresa en cuanto al comportamiento ético y la transparencia en los negocios, así como en los medios de denuncia que tiene la empresa para reportar irregularidades							
Responsable	Departamento Legal							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Departamento de Recursos Humanos y Departamento Legal							
Herramientas de apoyo	Código de ética, Mecanismos de denuncia de comportamiento no ético							
Indicador 1	Cantidad de capacitaciones a partes interesadas internas (colaboradores, Gerentes de Unidades de Negocio y Junta Directiva) sobre anticorrupción, comportamiento ético y mecanismos de denuncia	Meta	Realizar al menos una capacitación al año en temas de corrupción, comportamiento ético y mecanismos de denuncia donde participen todos los colaboradores, gerentes y junta directiva		Plazo	Anual		
Indicador 2	Cantidad de capacitaciones a partes interesadas externas (proveedores principales en las fases de construcción y operación) sobre anticorrupción, comportamiento ético y mecanismos de denuncia	Meta	Realizar al menos una capacitación al año en temas de corrupción, comportamiento ético y mecanismos de denuncia donde participen al menos el 80% de todos los proveedores invitados		Plazo	Anual		
Indicador 3	Cantidad de denuncias de irregularidades recibidas anualmente	Meta	Investigar todas las denuncias de comportamiento no ético por parte de cualquier parte interesada interna y tomar las medidas necesarias		Plazo	Anual		
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					__	__	__	__
	Presentación y capacitación presencial a partes interesadas internas sobre el Código de Ética, política de anticorrupción, y los mecanismos de denuncia	Departamento Legal		Una vez al año				
	Hacer una evaluación sobre lo presentado en la capacitación por medio de un quiz a todos los participantes de partes interesadas internas	Departamento Legal		Una vez al año				
	Extender una invitación a partes interesadas externas (proveedores) y confirmar la asistencia a la capacitación virtual sobre código de ética política anticorrupción y mecanismos de denuncia	Departamento Legal		Una vez al año				
	Presentación y capacitación virtual sobre el Código de Ética, política de anticorrupción, y los mecanismos de denuncia a los proveedores principales en las fases de construcción y operación	Departamento Legal		Una vez al año				
	Enviar video de la capacitación a proveedores claves que no asistieron a la capacitación	Coordinador de Sostenibilidad		Una vez al año				
Inversiones	Presupuesto anual de sostenibilidad							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual de sostenibilidad							
Area de Evaluación	Departamento Legal				Prioridad del plan	Alta		

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado							
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable			

Plan de Acción N°: 10

Fecha	Por definir		Impacto Real o Potencial				
Nombre del Plan	Gestión de servicio al cliente		Impacto real ya que la interacción con los inquilinos (clientes) en los parques es diaria y la satisfacción de sus necesidades es necesaria para la continuidad del negocio				
Materia Fundamental	Asuntos de consumidores						
Asunto	Servicios de atención al cliente, resolución de quejas y reclamaciones						
Objetivo Asociado	Desarrollar mecanismos que ayuden a mejorar la atención y servicio prestado a los clientes						
Responsable	Gerente Comercial						
Equipo de Trabajo	Administrador de Propiedades, Administradores en Sitio y Gerente Comercial						
Herramientas de apoyo	Encuestas de satisfacción al cliente (NPS), Consulta de materialidad a partes interesadas						
Indicador 1	Cantidad de encuestas de satisfacción enviadas vrs cantidad de respuestas recibidas	Meta	Mejorar en un 50% la respuesta a las encuestas de satisfacción al cliente		Plazo	Anual	
Indicador 2	Porcentaje de respuestas recibidas a la encuesta de satisfacción al cliente que fueron negativas (según NPS que se califican como detractores o neutrales)	Meta	Aumentar a un 85% la respuesta positiva (calificados como promotores según la encuesta NPS) de los clientes que respondieron la encuesta de satisfacción		Plazo	Anual	
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)		
					__	__	
	Enviar anualmente la encuesta de satisfacción a clientes (NPS) y coordinar con el Administrador de Propiedades para seguimiento por medio de llamadas y correos a clientes que no hayan respondido. El objetivo es contar con la mayor cantidad de respuestas posibles	Administrador de Propiedades	Octubre	Noviembre			
	Análisis de las respuestas de la encuesta de satisfacción a clientes	Administrador de Propiedades	Octubre	Noviembre			
	Clasificación de respuestas de la encuesta de satisfacción a clientes entre promotores, neutrales o detractores	Administrador de Propiedades	Octubre	Noviembre			
	Dar seguimiento con llamadas a los clientes que dieron respuestas negativas y proponer planes de mejora con cada uno para dar respuesta a sus necesidades y comentarios	Administrador de Propiedades	Octubre	Noviembre			
	Establecer mecanismos para que las necesidades y requerimientos sean escuchados primeramente por Administradores en Sitio y luego por Administrador de Propiedades	Administrador de Propiedades	Diciembre	Diciembre			
Inversiones	Presupuesto anual para cada parque						
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual de parques						
Area de Evaluación	Gerente Comercial				Prioridad del plan	Alta	

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado					
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable	

Plan de Acción Nº: 11

Fecha	Por definir				Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Salud y seguridad ocupacional de los colaboradores y partes interesadas externas que laboran en instalaciones de la empresa				Impacto real ya que en todas las fases del negocio partes interesadas internas o externas que desarrollan labores para y dentro de instalaciones (oficinas o parques) de la empresa pueden sufrir un incidente en la ejecución de su trabajo.			
Materia Fundamental	Prácticas Laborales							
Asunto	Salud y seguridad en el trabajo							
Objetivo Asociado	Tomar las medidas para asegurar que los espacios de la empresa cuenten con la seguridad y complementos necesarios para que colaboradores y partes interesadas externas que desempeñen labores en instalaciones de la empresa puedan ejercer sus labores bajo un riesgo mínimo de incidentes							
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad							
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Administrador de Propiedades, Director de Desarrollo y Equipo de consultores externos							
Herramientas de apoyo	Manual de Desarrollo, Planes de ergonomía, planes de salud y seguridad en obra de la empresa y de los constructores							
Indicador 1	Cantidad de incidentes reportados trimestralmente en obra durante procesos de construcción de parques	Meta	Disminuir en un 85% los incidentes reportados anualmente	Plazo	Medición trimestral			
Indicador 2	Cantidad de incidentes reportados anualmente en los parques en fase operativa	Meta	Disminuir en un 95% los incidentes reportados anualmente	Plazo	Medición anual			
Indicador 3	Cantidad de partes interesadas internas y externas (que laboran dentro de instalaciones de la empresa) que fueron referidos al INS por lesiones relacionadas a su labor	Meta	Disminuir en un 60% las atenciones por lesiones presentadas por partes interesadas internas y externas	Plazo	Medición anual			
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					__	__	__	__
	Contratar un consultor para un estudio de ergonomía para identificar puntos de mejora para los espacios de oficinas administrativas de la empresa	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero				
	Contratar un consultor en wellbeing para estudio sobre prácticas que puede implementar la empresa para mejorar el espacio laboral, la productividad y el balance vida-trabajo de los colaboradores.	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Enero				
	Llevar un control de los incidentes reportados en obra durante la fase de construcción y operación de partes interesadas internas y externas que trabajen dentro de las instalaciones (oficinas o parques) de las empresa	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Diciembre				
	Contar con un especialista de salud y seguridad ocupacional en el sitio durante todo el proceso de construcción de los parques que asegure que todos los colaboradores de los contratistas cumplan con las medidas de salud y seguridad ocupacional y utilicen el equipo de protección personal	Director de Desarrollo	Con el inicio y la finalización de la obra de construcción del parque					
	Contar con un procedimiento de investigación con el fin de dar seguimiento a todos los accidentes reportados para así estudiar las medidas para prevenir que ocurran nuevamente	Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Diciembre				
Inversiones	Presupuesto anual, presupuesto capex de obra y presupuesto de sostenibilidad							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual, presupuesto capex de obra y presupuesto de sostenibilidad							
Area de Evaluación	Coordinador de Sostenibilidad				Prioridad del plan	Alta		

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado					
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable	

Plan de Acción N°: 12

Fecha	Por definir			Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Condiciones de empleo de los contratistas para las fases de construcción y operación						Impacto real ya que para las fases de construcción y operación es necesaria la contratación de proveedores y la tercerización de servicios
Materia Fundamental	Prácticas laborales						
Asunto	Trabajo y relaciones laborales y Condiciones de trabajo y protección social						
Objetivo Asociado	Contribuir a mejorar las condiciones de empleo aplicadas por los contratistas de las fases de construcción y operación						
Responsable	Coordinador de Sostenibilidad						
Equipo de Trabajo	Coordinador de Sostenibilidad, Director de Desarrollo y Administrador de Propiedades						
Herramientas de apoyo	ISO 26,000 y legislación laboral.						
Indicador 1	Cantidad de contratos con contratistas para fases de construcción y operación que cuentan con apartado que faculte a la empresa para realizar una evaluación y pedir documentación relacionada a sus prácticas de contratación y derecho laboral	Meta	Todos los contratos con contratistas incluyen una cláusula que faculte a la empresa a realizar una evaluación y pedir documentación sobre prácticas de contratación y derecho laboral		Plazo	Anual	
Indicador 2	Cantidad de contratistas para fases de construcción y operación que presentan a la empresa la documentación solicitada sobre colaboradores en planilla, inclusión en seguro social, índices de rotación y despido, demandas o querellas laborales	Meta	Al menos el 80% de los contratistas presentan la documentación solicitada sobre colaboradores en planilla, inclusión en seguro social, índices de rotación y despido, demandas o querellas laborales.		Plazo	Anual	
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)		
					__	__	__
	A partir de inicio de la construcción de parque e inicio de fase operativa todos los contratistas tienen dentro del contrato una cláusula de facultad a la empresa para poder realizar una evaluación de sus prácticas de contratación	Director de Desarrollo, Administrador de Propiedades y Departamento Legal	Enero	Diciembre			
	Llevar a cabo una evaluación a nivel de todos los contratistas de las fases de construcción y operación sobre prácticas de contratación: documentación sobre colaboradores en planilla, inscritos ante la CCSS, pago de cuotas ante CCSS, etc	Coordinador de Sostenibilidad	Octubre	Noviembre			
	Seguimiento con contratistas que no presenten información o que la información presentada no sea real, información que resulte alarmante relacionadas a prácticas de contratación o derecho laboral.	Coordinador de Sostenibilidad	Noviembre	Noviembre			
Reunión interna entre los departamentos involucrados para tomar decisión sobre la relación comercial que se mantiene con el contratista, en caso de que la práctica del contratista amerite que la relación comercial se termine	Coordinador de Sostenibilidad, Director de Desarrollo y Administrador de Propiedades	Noviembre	Noviembre				
Inversiones	Presupuesto anual						
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual						
Area de Evaluación	Coordinador de Sostenibilidad, Director de Desarrollo, Administrador de Propiedades				Prioridad del plan	Media	

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado						
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable		

Plan de Acción N°: 13

Fecha	Por definir				Impacto Real o Potencial			
Nombre del Plan	Condiciones laborales				Impacto real ya que el ambiente laboral se construye por medio de la cultura promovida por la empresa y mejorarlo se trabaja con acciones que son realizadas igualmente por la empresa			
Materia Fundamental	Prácticas Laborales							
Asunto	Trabajo y relaciones laborales							
Objetivo Asociado	Crear el mejor ambiente de trabajo para los colaboradores de la empresa							
Responsable	Departamento de Recursos Humanos							
Equipo de Trabajo	Departamento de Recursos Humanos y Coordinador de Sostenibilidad							
Herramientas de apoyo	Guía ISO 26,000							
Indicador 1	Encuesta de clima laboral enviada a todos los colaboradores	Meta	Realizar una encuesta de clima laboral una vez al año / Participación del 100% de los colaboradores en la encuesta de	Plazo	Anual			
Indicador 2	Encuesta de clima laboral analizada	Meta	Análisis del 100% de las respuestas de la encuesta de clima laboral / Implementar un plan de acción sobre las recomendaciones que brindan los colaboradores que influyen directamente en mejorar el clima laboral	Plazo	Anual			
Indicador 3	Cantidad de actividades de team-building realizadas anualmente	Meta	Llevar a cabo al menos una actividad de team-building por trimestre	Plazo	Anual			
Indicador 4	Espacio para retroalimentación de jefes y pares incluida dentro de la evaluación de desempeño anual del colaborador	Meta	La evaluación de desempeño de los colaboradores cuenta con un espacio de evaluación de jefaturas y pares	Plazo	Anual			
Indicador 5	Capacitación sobre la política de acoso laboral, sexual y hostigamiento y los mecanismos de denuncia de estos comportamientos realizada	Meta	Llevar a cabo al menos una capacitación sobre la política de acoso laboral, sexual y hostigamiento al año	Plazo	Anual			
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					__	__	__	__
	Llevar a cabo encuestas sobre clima laboral	Departamento de Recursos Humanos	Abril	Junio				
	Analizar los resultados de las encuestas de clima laboral en donde se identifiquen los aspectos que resulten prioritarios cambiar para que mejorar el ambiente laboral	Departamento de Recursos Humanos	Junio	Junio				
	Incorporar dentro de las evaluaciones de desempeño espacios para que los colaboradores puedan brindar retroalimentación sobre sus jefes y sus pares	Departamento de Recursos Humanos	Enero	Enero				
	Tener una reunión anual entre el departamento de recursos humanos y la junta directiva de la empresa en donde se presenten opciones de beneficios que pueden darse a los colaboradores que pueden ser asumidos por la empresa, ejemplo: días personales, planes de estudio y capacitación, transporte, planes de aseguramiento adicionales, etc.	Departamento de Recursos Humanos	Noviembre	Noviembre				
	Realizar al menos una actividad por trimestre que se enfoque en desarrollar team-building y en compartir en espacios fuera de la oficina	Departamento de Recursos Humanos	Enero	Diciembre				
	Capacitar anualmente a todos los colaboradores sobre la política de acoso laboral, sexual y hostigamiento y sobre los mecanismos con los que cuenta la empresa para denunciar este tipo de comportamientos entre compañeros o jefaturas	Departamento de Recursos Humanos	Julio	Julio				
Inversiones	Presupuesto anual y partida para actividades de recursos humanos							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Partida para actividades de recursos humanos							
Area de Evaluación	Departamento de Recursos Humanos				Prioridad del plan	Media		

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado				
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable

Plan de Acción N°: 14

Fecha	Por definir			Impacto Real o Potencial				
Nombre del Plan	Inclusión y diversidad			Impacto real ya que el brindar espacios libres de discriminación para los colaboradores es responsabilidad de la empresa				
Materia Fundamental	Prácticas laborales							
Asunto	Condiciones de trabajo y protección social							
Objetivo Asociado	Crear espacios inclusivos y libres de discriminación dentro de la empresa							
Responsable	Departamento de Recursos Humanos							
Equipo de Trabajo	Departamento de Recursos Humanos, Coordinador de Sostenibilidad y Equipo consultor en derechos humanos							
Herramientas de apoyo	ISO 26,000, Políticas de Derechos Humanos de otras empresas							
Indicador 1	Política de derechos humanos elaborada	Meta	Contar con una política de derechos humanos al finalizar el año en curso	Plazo	Anual			
Indicador 2	Cantidad de casos reportados sobre discriminación en la empresa anualmente	Meta	Se reportan 0% de casos sobre discriminación en la empresa	Plazo	Anual			
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance (Mensual)			
					__	__	__	__
	Elaborar una política de derechos humanos basada en una evaluación de derechos humanos de todas las fases de negocio de la empresa	Coordinador de Sostenibilidad	Junio	Diciembre				
	Mapear reportes sobre discriminación en la empresa por parte de cualquier parte interesada en donde se haya cometido por cualquier colaborador o parte interesada interna	Departamento de Recursos Humanos y Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Diciembre				
Investigar todos los reportes sobre discriminación cometido por cualquier colaborador o parte interesada interna	Departamento de Recursos Humanos y Coordinador de Sostenibilidad	Enero	Diciembre					
Inversiones	Presupuesto anual y partida de sostenibilidad							
Recursos para la ejecución Comprometidos	Presupuesto anual y partida de sostenibilidad							
Area de Evaluación	Coordinador de Sostenibilidad y Departamento de Recursos Humanos			Prioridad del plan	Media			

CIERRE DEL PLAN DE ACCION

Evidencias de Superación del Impacto Real o Potencial Detectado							
Fecha de Inicio Real		Fecha de Cierre		Firma del Responsable			

Propuesta documental de un modelo de Gestión de Responsabilidad Social para una empresa del sector inmobiliario industrial

