



PNQS 2025

Criterios de Evaluación

MEGSA® ESG

Modelo de Excelencia en Gestión ESG del Saneamiento Ambiental

Usado en el PNQS en las categorías
AMEGSA - "Lo Mejor en Gestión de Saneamiento Ambiental",
SQF - "Sello de Calidad de Proveedores" y SQR - "Sello de Calidad de Reguladores"

Comité Nacional de Calidad (CNQA)
Asociación Brasileña de Ingeniería Sanitaria y Ambiental (ABES)

El Trofeo Quirón

Quirón, figura de la mitología griega, era un centauro, hijo de Cronos y de la ninfa Filira. Fue adoptado por Apolo, dios de la belleza, de la perfección, del equilibrio, de la curación y de la razón, quien lo educó, después del rechazo de su madre, dado a su extraña forma, mitad caballo, mitad hombre. Quirón representa la unión del instinto animal y de la razón. Define principalmente la naturaleza de la cura que una persona puede ofrecer a los demás. Herido accidentalmente, por la flecha contaminada de Hércules, sufría de dolores interminables y no se pudo curar. Su inmortalidad se cambió por la libertad de Prometeo, quien donó el fuego a los humanos y había sido encarcelado por Zeus. En la mitología, Quirón es considerado el primer científico, médico y maestro que ocupó el mundo de los mortales, simbolizando la expansión de la conciencia. Como maestro, médico y practicante de la salud de los dioses y de los mortales, tiene conciencia ecológica, se preocupa por la salud y de identificar los factores que podrían causar enfermedades y de cómo curarlas.



Colaboradores del CNQA	
Coordinación General CNQA Ana Malateaux	PNQS Consultoría Técnica Carlos Amadeu Schauff - COMPUMAX
Coordinación Adjunta CNQA Alessandro Tetzner	Gerente de Procesos PNQS Rodolfo Candeia - ROCA GESTÃO
Secretario General y Relaciones Institucionales Josivan Cardoso Moreno	Secretaría Operativa CNQA Katia Bella y Mariana Tobías ABES-DN
Consulte la Guía de Regulación PNQS 2025 para los nombres de los integrantes del CNQA y CTIDSA del ciclo.	

Núcleo técnico del MEGSA 2025			
Relator		Consentimiento (en orden alfabético)	
Carlos Amadeu Schauff		Antoniele D'Lean, Beatriz A. Nascimento, Caroline S. Fernandes, Cristiane Costa, Denis C. Santos, Gustavo Prado, Isabel C. P. Alves, Ítalo E. Souza, João S. Santos, Luana Boeckel, Luis Felipe C. Gonçalves, Marcos A. Castro, Rafael Kobren, Rafael Pazinato, Ramone E. Jesus, Sheila Messias, Thiago Mascarenhas, Tico Monteiro	
Revisores (en orden numero mas alto de sugerencias)			
1 Rosana Dias	2 María Ángela D. Sargaco		
3 Eduardo Boeckel	4 Felix Ricardi		
5 Alessandro Tetzner	6 Diego Santana Marinho		
7 Demetrio Gonzales	8 Luciano Ferreira		
9 Juan Arenstein	10 Silvana Hoffman		
11 Aline Sousa	12 Anderson Barbosa		
13 Sandro Camargo	14 Cássia Gonçalves		
Contribuciones especiales			
Daniel Santoro - Gobernanza y Riesgos			
Geraldo Falcão- Resiliencia y Continuidad del Negocio			
Participantes de la misión PNQS 2024			
Alberto Ribeiro - SABESP			Geraldo Kulicz da Silva - SABESP
Alessandro Siqueira Tetzner - SANASA		Kayllane da Silva Teixeira – GRUPO IGUÁ	
Alexandre Domingues Marques - SABESP		Kléberson Alves Gomes - SABESP	
André Ribeiro Malhano - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL		Leonardo Camargo Freire de Almeida - SABESP	
Bruna Silva de Barros - SANEAGO		Lucas Assis de Moraes - SABESP	
Carlos Alberto Vieira Gontijo - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL		Luiz Eduardo Carvalho Gomes - COPASA	
Cristiane Costa - SABESP		Márcia Regina Freiberg - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL	
Danielle S.S. Moreira - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL		Marcos Fernandes Pedrico -SABESP	
Douglas da Cruz Santos - DESO		Rodrigo Assad Macool - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL	
Fernando Neves - AEGEA		Silvana Morales de Azevedo - SABESP	
Gabriel Alexandre Lima de Souza Seibarauskas - SABESP		Ueder Benigno Magalhaes - SANEAGO	
Genival Abdías de Carvalho - SABESP			
ABES agradece a los revisores por su voluntariado, con 400 sugerencias recibidas y consentimiento de los demás miembros, así como a los participantes de la Misión, ganadores del PNQS 2023, y sus empresas, por su Informe de Benchmarking.			

CNQA está disponible para analizar sugerencias de mejora de los lectores.

Control de versiones

06/06/2025 - 1.3.5 - Versión español por **Andrés Herbozo**

Resumen

1 Estructura del documento.....	4
2 Introducción al MEGSA®ESG.....	5
Origen.....	5
Uso del MEGSA®ESG en el PNQS.....	6
La evaluación por el MEGSA®ESG.....	6
GRMD y MEGSA®ESG.....	7
3 Fundamentos del MEGSA®ESG.....	8
4 Estructura de los Criterios MEGSA®ESG.....	9
PROCESOS DE GESTIÓN.....	9
Estructura del ítem del Proceso de Gestión.....	9
Informaciones requeridas de un Proceso de Gerencial.....	10
Ejemplo de RG (Resumen de Gestión) - Procesos de Gestión Nivel III.....	11
Ejemplo de la LV (Lista de verificación) - Procesos de Gestión Nivel III.....	12
RESULTADOS ORGANIZACIONALES.....	15
Informaciones requeridas para demostrar los Resultados Organizacionales.....	15
Ejemplo de RG (Resumen de Gestión) - Resultado Organizacional Nivel III.....	18
5 Información del Perfil de la Organización.....	20
6 Criterios e Ítems del MEGSA®ESG - Tabla de puntuación máxima.....	25
7 Criterios - Detalle.....	27
CRITERIO 1 - LIDERAZGO.....	27
CRITERIO 2 - ESTRATEGIAS.....	33
CRITERIO 3 - CLIENTES.....	41
CRITERIO 4 - SOCIEDAD.....	47
CRITERIO 5 - CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA.....	50
CRITERIO 6 - PERSONAS.....	56
CRITERIO 7 - PROCESOS.....	63
CRITERIO 8 - RESULTADOS ORGANIZACIONALES.....	72
Tablas de cantidades mínimas de indicadores.....	73
8 Sistema de puntuación.....	77
9 Principales diferencias con MEGSA®ESG anterior.....	82
10 Glosario.....	83

1 Estructura del documento

Las frases en cursiva se encuentran en el Glosario.

1. Estructura del documento

2. Introducción al MEGSA®ESG¹

Origen y uso en las categorías AMEGSA², SQF³ y SQR⁴ del PNQS.

3. Fundamentos del MEGSA®ESG

Principios que dan origen a los Criterios de Evaluación, revisados periódicamente.

4. Estructura de los Criterios MEGSA®ESG

Cómo se requieren los *procesos de gestión* en los párrafos y cómo se solicitan los resultados organizacionales.

Cómo responder a los *procesos de gestión* postulados en los párrafos, sus listas de verificación y los resultados organizacionales solicitados, con ejemplos.

5. Información del Perfil de la Organización

Explicaciones del contenido del Formulario del Perfil de la Organización que contextualiza a la organización que será evaluada.

6. Criterios e Ítems del MEGSA®ESG - Tabla de puntuación máxima

7. Criterios - Detalle

Artículos con los requisitos para los *procesos de gestión* en los Criterios 1 al 7 y de los resultados organizacionales en el Criterio 8.

8. Sistema de Puntuación

Qué factores se evalúan y cómo se evalúan para cada tipo de Ítem o Criterio.

Cómo se genera la puntuación final.

9. Principales diferencias con el MEGSA®ESG anterior

10. Glosario

¹ ESG - Environmental, Social & Governance - Ver Glosario que resume el origen del ESG.

² "Las Mejores en Gestión de Saneamiento Ambiental"

³ "Sello de Calidad del Proveedor"

⁴ "Sello de Calidad del Regulador"

2 Introducción al MEGSA®ESG

Origen

<p>1997 se establece el PAQ - Premio a la Calidad ABES. Utiliza un modelo propio inspirado en los principios de la Gestión de la Calidad Total y en los modelos de los premios; europeo de la EFQM (European Foundation for Quality Management), norteamericano MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) y el gauchó PGQP (Programa Gauchó de Calidad y Productividad), este último derivado del entonces Premio Nacional de Calidad de la FPNQ (Fundación para el Premio Nacional de Calidad), basado en su época a su vez, en el modelo norteamericano.</p>
<p>2002 el modelo PAQ evoluciona hacia los Criterios del PNQS - Premio Nacional de Calidad Sanitaria - basados en el MEG® - Modelo de Excelencia de Gestión Sanitaria de la Fundación Nacional de Calidad, personalizado para el sector y asociado a una GRMD - Guía de Referencia para la Medición del Desempeño.</p>
<p>2012 los criterios del PNQS incorporan diferentes Niveles de profundización, en alianza con la Red QPC - Calidad, Productividad y Competitividad, que reunió, con la FNQ, programas regionales y sectoriales para unificar conceptos.</p>
<p>2014 los criterios del PNQS incorporan la gestión de <i>activos de infraestructura operacional</i>.</p>
<p>2017 los criterios del PNQS incorporan la universalización de los servicios de saneamiento ambiental y la eficiencia operacional.</p>
<p>2018 los criterios del PNQS, con su credibilidad y estructura ampliamente difundidas en el sector y después de comprobar su ventaja competitiva en un estudio comparativo, pionero en Brasil, entre las empresas que lo adoptaron y las que no lo adoptaron, a lo largo de 20 años, pasó a ser conocido como el Modelo de Excelencia en Gestión de Saneamiento Ambiental - MEGSA®, que incorpora la <i>economía circular</i>.</p>
<p>2019 el MEGSA® incorpora la transformación⁵ <i>digital</i>, autodesarrollo de la fuerza laboral, apoyo a la implementación de políticas públicas y de integración a los planes oficiales de la autoridad beneficiaria, cuando corresponda. Revisita el MBNQA-2017-2018 e incorpora los <i>riesgos inteligentes</i> y las redes sociales en la gestión.</p>
<p>2020 el MEGSA® revisa el EFQM-2019 e incorpora el liderazgo colaborativo, la coherencia entre la visión de futuro traducida en metas y la evaluación del potencial de las estrategias emergentes que las logren. El modelo es pionero en el país en la evaluación del potencial del logro de las metas.</p>

<p>2022 el MEGSA® da un gran paso e incorpora, en una estructura innovadora de Criterios, los principios del ESG 2^{da} generación⁶ y se denomina MEGSA®ESG. Destaca el papel de las organizaciones como entidades activas e influyentes de la cultura del <i>desarrollo sostenible</i> en la sociedad. Paralelamente, el CNQA, con el apoyo de la CTIDSA⁷, lanza el “ABES ESG Índex”, instrumento utilizado para evaluar el grado de compromiso de las organizaciones con los ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU - Organización de las Naciones Unidas, a través de prácticas ESG.</p>
<p>2023 el MEGSA®ESG incorpora los aprendizajes del uso experimental de prueba del año anterior, en los Niveles II y III y se aplica con éxito en los cuatro Niveles por varias empresas públicas, privadas y de economía mixta.</p>
<p>2024 el MEGSA®ESG, es el resultado de los aprendizajes de las misiones internacionales del PNQS, de los casos de eficiencia operativa en la categoría PEOS y de la participación en Congresos internacionales, incorpora el desarrollo de liderazgo, adaptado a los cambios en el entorno empresarial sectorial, derivados del marco regulatorio orientado a la universalización, cuestiones vinculadas a la <i>continuidad del negocio</i> y la resiliencia, así como la aplicación de herramientas de <i>inteligencia artificial</i> (IA) en la gestión.</p>
<p>2025 principales influencias: De la misión del PNQS a California: la búsqueda de resiliencia climática y descarbonización son prioridades, con alianzas con la Academia para apoyar esta transición y acciones más integradas con comunidades, reguladores y otras instituciones. De los Casos de la categoría IGS y PEOS y participación del CNQA en congresos nacionales e internacionales: con énfasis en digitalización, IA, integración humana y comunitaria. Panel “Desafíos del Liderazgo de Operadores”, realizado por el CNQA en la feria Weftec 2024 en Nueva Orleans: capacitación de liderazgos “<i>c-level</i>”, hábiles para desarrollar gestores de personas con diferentes perfiles y seguridad digital. Visión especializada sobre gobernanza: se enfatizan aspectos de seguridad digital y cumplimiento de la I+D+I promovidos o incentivados con recursos públicos. Comité Examinador: las innovaciones en la gestión no son la regla para todos los procesos de gestión, siendo un caso particular del aprendizaje. EFQM-2025: aclarar mejor cuales son las informaciones necesarias para evaluar el potencial.</p>

⁵ Actualmente denominada “adaptación digital”

⁶ Ver glosario ESG

⁷ Cámara Temática de Indicadores de Desempeño para el Saneamiento Ambiental



Figura representativa del MEGSA®ESG

El MEGSA®ESG se compone de:

- Once Fundamentos de la Excelencia en Gestión ESG en el Saneamiento Ambiental;
- Ocho Criterios de Evaluación, representados en la figura anterior, en diferentes Niveles de profundidad, para evaluar si los Fundamentos están presentes en la gestión de las organizaciones;
- Sistema de Puntuación para los *procesos de gestión* y para los resultados organizacionales;
- El GRMD, que apoya la medición y evaluación comparativa (benchmarking) de resultados para las organizaciones de saneamiento ambiental, en documento aparte.

Uso del MEGSA®ESG en el PNQS

En las categorías “Las Mejores en Gestión del Saneamiento Ambiental” -AMEGSA-, “Sello de Calidad de Proveedores” -SQF- y “Sello de Calidad del Regulador” -SQR-, el grado de madurez de la gestión de una organización se puede evaluar utilizando los Criterios de este Modelo.

El grado de madurez de la gestión se obtiene a través de la evaluación del estado en el que se encuentran los *procesos de gestión* de los resultados obtenidos y los potenciales, en seis perspectivas.

El modelo tiene cuatro niveles de madurez para que una organización elija, para su evaluación, ya sea en una autoevaluación o en una postulación al PNQS. Los requisitos de un Nivel superior incluyen los siguientes niveles:

- Nivel B (Básico): Primeros pasos hacia la Excelencia ESG
- Nivel I - Compromiso con la excelencia ESG
- Nivel II - Hacia la Excelencia ESG
- Nivel III - Excelencia ESG

En el PNQS, las categorías AMEGSA, SQF y SQR

están basadas en el MEGSA®ESG. La evaluación la realiza un Comité Examinador voluntario capacitado por el CNQA. El comité estudia el documento “RG - Resumen de la Gestión” y la hoja de cálculos “LV - Lista de Verificación” de la candidatura, realiza una visita (en persona o por videoconferencia) de aclaración y produce un Informe de Evaluación para los jueces y para el candidato al final del proceso.

El RG lo completa y lo entrega el candidato en dos documentos (“PERFIL” y “RG”), de acuerdo con el “Reglamento del PNQS”, el cual contiene información sobre cómo y cuándo postular.

La hoja de cálculos LV, que la llena también el candidato, contiene la descripción resumida del servicio o la justificación del no cumplimiento de los requisitos.

El uso del MEGSA®ESG sirve también como referencia para el modelado de la buena gestión en el sector de saneamiento ambiental. Por lo tanto, el Modelo se puede utilizar en autoevaluaciones para que las organizaciones desarrollen la madurez de su gestión iniciando un programa de implementación del Modelo.

El CNQA realiza Jornadas de Excelencia participativas para implementar el Modelo, en los Niveles más adecuados de acuerdo al estado de madurez de la Gestión que se encuentra la organización (Consulte la “Guía, Reglamento del PNQS”).

La evaluación por el MEGSA®ESG

El “Perfil de la Organización” contextualiza a la organización cuya gestión y resultados serán evaluados.

Los criterios del “1” al “7” permiten evaluar *procesos de gestión* y el criterio “8” permite evaluar los resultados organizacionales. Estos son:

Criterios:

1. Liderazgo
2. Estrategias
3. Clientes
4. Sociedad
5. Conocimiento, innovación y tecnología
6. Personas
7. Procesos
8. Resultados Organizacionales

El Criterio 8 requiere la presentación de los resultados organizacionales logrados y la justificación del potencial para lograr las metas de desempeño de corto, mediano y de largo plazo, en forma de indicadores en **seis** perspectivas, obligatorias.

Estas son:

8.1 Económico-financiero

8.2 Sociales

8.3 Ambiental

8.4 Clientes y mercado

8.5 Personas

8.6 Procesos

GRMD y MEGSA®ESG

En el caso de los operadores de servicios de saneamiento ambiental, complementa este documento, la GRMD - Guía de Referencia para la Medición del Desempeño, mantenido por la CTIDSA⁸. Estos operadores deben utilizar la GRMD para guiar el levantamiento de los indicadores alineados con los propósitos de las mediciones definidas en la Guía como obligatorias para el Nivel elegido.

Se recomienda a los operadores que utilicen los indicadores sugeridos por la GRMD, estudiados anualmente por la CTIDSA. Si alguno de los indicadores no se calcula con las variables y fórmulas descritas, pueden ser sustituidos por otros indicadores con los mismos fines. Si el propósito del indicador es irrelevante o no aplicable, se puede justificar.

La CTIDSA tabula anualmente y entrega en el sitio web del PNQS, la hoja de cálculos comparativa de los resultados de los ganadores por categoría AMEGSA del PNQS, para ser utilizada como fuente de valores *referenciales comparativos pertinentes*. Por lo tanto, cuantas más organizaciones utilicen los indicadores GRMD, más relevante será el muestreo estadístico.

⁸Cámara Temática de Indicadores de Desempeño para el Saneamiento Ambiental

3 Fundamentos del MEGSA®ESG

Estos fundamentos se traducen en el MEGSA®ESG, en Criterios relativos a *procesos de gestión* esenciales, para los resultados organizacionales esperados y en un Sistema de Puntuación para evaluarlos.

FUNDAMENTOS DE LA EXCELENCIA EN GESTIÓN ESG EN EL SANEAMIENTO AMBIENTAL

Estos fundamentos, constantemente revisados, consolidan los principios que inciden en la articulación de *procesos de gestión* y la búsqueda de resultados compatibles con un papel más activo de la organización como agente de transformación cultural de la sociedad, con miras al *desarrollo sostenible*.

Ellos expresan conceptos reconocidos internacionalmente que se traducen en prácticas y resultados encontrados en organizaciones líderes.

1. PENSAMIENTO SISTÉMICO

Comprender y abordar las relaciones múltiples, dinámicas de interdependencia y sus efectos, entre los diversos componentes que forman la organización, otras organizaciones dentro de su ámbito de influencia, la sociedad y el medio ambiente.

2. SANEAMIENTO AMBIENTAL INTEGRADO

Prevenir problemas relacionados con la *calidad*, disponibilidad del agua, de la *calidad del suelo y del aire*, que comprometen la salud y la seguridad de la vida, a la luz de la evolución de las leyes y regulaciones, sus requisitos, limitaciones, propósitos y la sinergia de las políticas públicas relacionadas.

3. DESARROLLO SOSTENIBLE

El compromiso de la organización de responder a los impactos de sus decisiones y actividades, buscando la convergencia de los propósitos económico, sociales, ambientales y de contribuir, como entidad activa, con ética y transparencia, para mejorar las condiciones de vida, actuales y futuras, en el planeta, priorizando la descarbonización.

4. VALORIZACIÓN DEL CLIENTE,

Monitorear y anticipar los comportamientos del mercado y de la sociedad, explorando oportunidades para generar experiencias de alto retorno para los clientes, de forma de estimular el *desarrollo sostenible*, desde una perspectiva de corto, mediano y largo plazo.

5. INNOVACIÓN SOSTENIBLE

Promover un ambiente favorable a la creatividad, experimentación e implementación de nuevas

ideas, capaces de generar *productos* y procesos de alto valor agregado, de manera compatible con el desarrollo sostenible.

6. ADAPTABILIDAD

Flexibilidad y agilidad para cambios a tiempo, al afrontar problemas y oportunidades, nuevas demandas y cambios en el contexto, incluido los relacionados con el cambio climático,

7. LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Los líderes actúan de manera ética, inspiradora, ejemplar, comprometida con el *desarrollo sostenible* y con la excelencia; proporcionando un ambiente que valora a las personas y a la diversidad, compromiso, colaboración, aprendizaje y crecimiento, guiados por valores y principios, promoviendo los cambios culturales necesarios, preparando gestores de personas de diferentes perfiles; e interactuando con las partes interesadas.

8. RELEVANCIA DE LAS PERSONAS

La excelencia del trabajo de las personas es la base de la excelencia de los procesos, impulsados por un entorno seguro, saludable, participativo, desafiante, con herramientas actuales, que promuevan el desarrollo, la resiliencia, la responsabilidad, autonomía, la retroalimentación, el reconocimiento y el logro de resultados.

9. VISIÓN DE FUTURO

Proyección y comprensión de probables escenarios y tendencias del ambiente de negocio probables y los posibles efectos sobre la organización y las partes interesadas, en el corto, mediano y largo plazo, evaluando alternativas y adoptando *estrategias* compatibles con el *desarrollo sostenible* y adecuadas para alcanzar los objetivos y las metas.

10. ORIENTACIÓN POR PROCESO

Disposición de las actividades operativas y de gestión, necesarias para lograr los objetivos de la organización, en grupos encadenados, con el fin de añadir valor agregado, compatible con el *desarrollo sostenible*, por la gestión, para las partes interesadas.

11. GENERACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

Logro y proyección de excelentes resultados económicos, sociales, ambientales en relación con los clientes y el mercado, así como las personas y los procesos que los hacen viables, con buena evolución, competitividad, satisfaciendo los principales deseos de las *partes interesadas* y con objetivos potenciales con base.

4 Estructura de los Criterios MEGSA®ESG

El MEGSA®ESG tiene dos tipos de Criterios: *Procesos de Gestión* y Resultados Organizacionales, basados en los Fundamentos.

PROCESOS DE GESTIÓN

Un Criterio (del 1 al 7) de los *Procesos de Gestión* (PG's) pueden tener uno o más elementos. El modelo tiene 18 elementos de este tipo con 55 PG's en total. Los criterios e ítems están numerados secuencialmente. Después del título del criterio hay una breve introducción.

Un artículo puede requerir dos o más *procesos de gestión* en los párrafos "a", "b", etc.

Cada elemento tiene requisitos según el Nivel del candidato. Puede haber elementos que no sean aplicables al Nivel elegido.

En el caso de un candidato al PNQS, las informaciones sobre el funcionamiento de los PG's las proporciona en parte en el documento "RG" "(Resumen de Gestión)" y en la hoja de cálculos "LV" (Lista de Verificación) - disponible en www.pnqs.com.br. Para más información ver "Guía de Reglamento PNQS 2025".

Estructura del ítem del Proceso de Gestión

<p>n TÍTULO DE LOS CRITERIOS Encabezado Introducción Texto de la introducción</p>
<p>n.n Título del Ítem</p>
<p>Resumir métodos para:</p> <p>a) Título del proceso de gestión <-- PG obligatorio, debe ser explicado (Niveles B,1,2,3) <-- se aplica a los Niveles Objetivo <-- orienta la redacción del resumen del PG 1() Citar <-- solicita evidencia (algunos PG's) para ser presentado en el RG 2() Requisito <--tema de la Lista de Verificación 3() Requisito (Niveles 1,2,3) <-- se aplica a los niveles 4() Requisito 5() Requisito (Niveles 2,3) 6() Requisito (Nivel 3) 7() Requisito 8() Requisito</p>

<p>b) Título del proceso gerencial (Niveles 2,3) Objetivo 9() Requisito 10() Requisito (Nivel 3) 11() Requisito etc.</p>
--

Explicación del proceso de Gestión

El 1^{er} requisito de cada párrafo de PG (a, b, c...), aplicable al Nivel del candidato, muestra su finalidad y en algunos casos, solicita la presentación de pruebas específicas relacionadas con el mismo.

Si el proceso existe, en el caso de un candidato, aunque sea parcialmente contestada, debe ser resumido en el documento "RG", desglosados según el Modelo - 1.1a, 1.1b, etc. Se pueden informar los nombres de las prácticas relacionadas con el proceso. en la columna "Resumen" de la hoja de cálculos "LV" en hasta 187 caracteres. En la línea que corresponde al propósito del PG, en la columna "SNPNA" se puede dejar sin llenar o llenar con "S" (sí), "N" (no), "P" (parcial) o "NA" (no aplica, justificado).

El resumen del PG en el RG de un candidato debe sintetizar una o más prácticas para cumplir con el propósito requerido para el proceso. La descripción debe resaltar sintéticamente el cumplimiento de los "Factores de Evaluación del Proceso de Gestión" - LEAN, PROACTIVO, DIGITAL, INTEGRAL, EFICAZ e INNOVADOR [ver ejemplo en "Ejemplo del RG (Resumen de Gestión)"]. En otras palabras, estos son los factores para evaluar la calidad de un PG. De acuerdo a la información proporcionada, el Comité Examinador asigna una calificación al factor, observando el Sistema de Puntuación descrito en este documento.

En el caso de unidades autónomas o de apoyo, si el responsable del tratamiento o un tercero diseña, realiza, mejora o controla el PG ya sea porque la unidad no tiene delegación por éste o por cualquier otro motivo, es necesario describir el proceso, citando el área de la empresa controladora o del tercero responsable.

En una candidatura al PNQS, en el caso de que el PG no sea aplicable, la justificación, considerando el Perfil de la Organización y las *estrategias*, deben ser informadas en la columna "Justificación de no aplicabilidad" de la planilla "LV" y también va en el RG, en lugar de la descripción del PG solicitado. La justificación será analizada por el comité que, considerándola plausible, validará el PG como plenamente atendido.

Explicación de la Lista de Verificación

Después del 1^{er} requisito y su finalidad, los demás requisitos del PG integran una lista de verificación (LV) con requisitos. Ellas tienen particularidades que el proceso debe cubrir directa o indirectamente, aplicables al Nivel de la candidatura. Los requisitos van aumentando según el Nivel de evaluación elegido.

Algunos requisitos se refieren a la solicitud de pruebas y otros, de las actividades solicitadas.

La organización debe verificar que existen las informaciones, los métodos o formas para cumplir con los requisitos de actividades requeridas, basadas en los estándares escritos o culturales en práctica, respondiendo en la "LV" con "S" (sí, existe), "N" (no, existe), "P" (sí, parcialmente, justificando si la parte incumplida no es aplicable) o "NA" (no aplicable, justificado).

Cuando se marca "S" o "P", en el caso de un candidato al PNQS, la organización deberá mencionar brevemente cómo se cumple el requisito, en hasta 187 caracteres, en la columna "Resumen" de la hoja de cálculos "LV".

Un candidato debe estar preparado para dar más detalles de cómo cumple con el requisito, verbalmente, durante la visita de los examinadores, si la PG es seleccionada⁹ para ser examinada por el Comité Examinador.

Cuando se marca "NA", en el caso de un candidato, se debe justificar la no aplicabilidad o la no necesidad, total o parcial, del requisito en la columna "Justificación de la inaplicabilidad" de la hoja de cálculos "LV". En el caso de un candidato al PNQS, la justificación será analizada por el Comité Examinador que, considerándola plausible, validará ese requisito de la "LV" como "S" (Sí) en la columna "Conf" (confirmación).

Informaciones requeridas de un Proceso de Gerencial

Estas informaciones permitirán evaluar el proceso de gestión, que puede ser atendido por una o más prácticas, utilizando los factores del Sistema de Puntuación.

Informaciones para evaluar el factor LEAN

Se debe resumir cómo funcionan las prácticas o la práctica de gestión para cumplir con el propósito que requiere el proceso, mencionando

⁹ Para el caso de solicitudes al PNQS AMEGSA, SQF y SQR, la evaluación por parte del Comité Examinador durante la visita, se realiza mediante muestreo únicamente para algunos *procesos de gestión* y sus requisitos. Las inconsistencias sistemáticas encontradas entre la realidad observada durante la visita y el contenido declarado en el "RG" y en la "LV" podrán generar un factor de corrección a aplicar a los demás GP.

responsables y métodos o metodologías. Destacar actividades importantes que fueron optimizadas y con eso resumir cómo se hizo (método y técnicas utilizadas), haciendo el proceso más eficiente. Las evidencias específicas deben ser informadas cuando solicitadas en la lista de verificación del proceso.

Información para evaluar el factor PROACTIVO

Al explicar cómo funcionan las prácticas, se debe agregar la información que demuestre la prevención de problemas, como estudios preliminares, **planificación con la participación de los actores**, cronogramas, estándares de ejecución (sistema computarizado, estándares escritos¹⁰ o culturales¹¹, modelos reutilizados), metas, **inspiración de buenas prácticas (modelos o benchmarking)**, **definición de puntos críticos de control**¹², **capacitación de los involucrados**, pruebas (simulaciones o pilotos), controles intermedios, **mecanismo de control** (alertas tempranas, autoevaluaciones, listas de verificación, auditorías, inspecciones), redundancia en actividades críticas, o cualquier otro elemento que permita prevenir problemas.

Información para evaluar el factor DIGITAL

Al explicar cómo funcionan las prácticas, cabe mencionar el uso de *tecnología digital*¹³ actual para facilitar, comunicar, automatizar o acelerar la ejecución de etapas y toma de decisiones, mejorando el rendimiento del proceso, cuando corresponda. IMPORTANTE: Ver 'Bonificación especial por el factor Digital', en el capítulo 'Sistema de Puntuación', para Aplicación o incorporación de IA¹⁴.

Información para evaluar el factor ALCANCE

Cabe destacar el alcance de las prácticas en materia de las partes interesadas, *productos*, procesos, *estrategias* u otros objetos u objetivos involucrados, dependiendo del objetivo del proceso. Es también necesario y muy importante

¹⁰La descripción del funcionamiento del proceso de gestión en el Resumen de Gestión se considera una norma oficial escrita y en el caso de un candidato al PNQS, puede ser verificada en la visita del comité a las instalaciones del candidato.

¹¹ Los patrones culturales son aquellos arraigados en la cultura organizacional en forma de prácticas tradicionales no documentadas. Ej.: práctica de "puertas abiertas"

¹² La metodología HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) se puede utilizar para mapear los puntos críticos de un proceso que requieren control.

¹³ Ver glosario

¹⁴ La aplicación o incorporación de IA en los procesos de gestión los hace más 'lean' y dan aumento a su eficacia.

responder los requisitos de la “LV” asociados a los procesos de gestión para el nivel.

Información para evaluar el factor EFICAZ

Se debe incluir en el resumen, la forma de evaluar el desempeño de la práctica o prácticas responsables de que el proceso alcance sus objetivos, destacando los *indicadores* utilizados para medir su eficiencia, eficacia o *efectividad*. También se pueden mencionar las evaluaciones de gestión o auditorías del proceso, encuestas, peritajes de especialistas, estudios comparativos con otras organizaciones o modelos y guías de buenas prácticas.

Información para evaluar el factor INNOVADOR

Siempre que sea posible, se debe informar alguna característica, mejorada o *innovación* incorporada en las prácticas, inclusive la introducción de nuevas prácticas que hayan mejorado de alguna manera el desempeño del proceso, mencionando el beneficio que aportan y si es posible, cualquier ganancia medible.

IMPORTANTE: Ver 'Bonificación especial para el factor 'Innovador' en el capítulo 'Sistema de Puntuación', por la incorporación de aspectos que puedan caracterizarse como *innovación en el proceso de gestión* en el sector, inclusive en la forma de implementación o ejecución.

Ejemplo de RG (Resumen de Gestión) - Procesos de Gestión Nivel III

Perfil de la organización: Departamento de Agua y Saneamiento de Babaçual - pob. 5.000 habitantes.

Criterio 1 Liderazgo, primer ítem, primer PG.

1.1 Desarrollo de la cultura

1.1a Establecimiento de valores, principios y normas de conducta

Al final del ciclo de Planificación Estratégica (PE), después de los debates sobre objetivos y *estrategias*, el coordinador de PE crea un Comité de Propósitos, que realiza una encuesta con los directivos para captar sugerencias para una nueva síntesis de los propósitos (“Qué hacemos”), una visión desafiante de largo plazo (“Hacia dónde vamos”) y una actualización de los valores (“Nuestras creencias”). La encuesta incluye evaluar el proceso en sí y solicita comentarios y sugerencias. Estos se pasan a una herramienta de IA de análisis de sentimientos, que resume aspectos positivos, neutros y negativos.

Estas sugerencias son recopiladas por la Comisión y puestas a disposición en una propuesta en la nube (todo se hacía en papel y fue optimizado y mejorado) que se comparte con los encuestados, con el directorio, así como con el Consejo Municipal.

Después de su aprobación, la versión definitiva se utiliza para promover un concurso de redacción dirigido a los hijos de los empleados hasta 10 años con el objetivo de comprobar si realmente son fáciles de entender. Los mejores ensayos se publican en el sitio web para explicar el tema a los usuarios de internet y son premiados, con una mención de honor a la escuela de los niños y a sus profesores. De ser necesario, la Comisión realiza ajustes y el profesional de Comunicaciones activa el plan de actualización.

Las normas de conducta de los funcionarios municipales se resumen en el Folleto del Código de Conducta (FCC) que se distribuye a todos los funcionarios y a otros públicos a través del calendario anual de pared, en cuyo reverso hay juegos sobre ética para niños.

A saber:

Qué hacemos: Trabajamos por la universalización del saneamiento básico.

A dónde vamos: Universalización 2028

Creencias

- La población en primer lugar
- Desarrollo sostenible
- Equipo que lo hace bien la primera vez
- Más con menos
- Agilidad de respuesta

Enlace al código de conducta/calendario: [www. https://babacual.pi.gov.br/Baixarcalendariocodigoconduta](https://babacual.pi.gov.br/Baixarcalendariocodigoconduta)

Ejemplo de la LV (Lista de verificación) - Procesos de Gestión Nivel III

Continuando con el ejemplo anterior.

La lista de verificación (disponible para descargar) se utiliza para indicar si se cumplen los requisitos, citando resumidamente la forma de atención en la columna "Resumen". Si el requisito no es aplicable o incluso, si el servicio es aplicable parcialmente, se puede justificar en la columna "Justificaciones". La columna 'Resumen' también permite ingresar los nombres de las prácticas descritas en el RG.

Artículo		1.1 Desarrollo de la cultura		
PG		a) Establecimiento de valores, principios y normas de conducta		
Niveles	Requisito	SNPNA	Justificación de la inaplicabilidad ("NA" o "P")	Evidencia ¹⁵
B,1,2,3	Tiene como objetivo enfatizar la filosofía y dirección valoradas por la organización para alcanzar su visión de futuro, con el desarrollo sostenible, incluyendo el cumplimiento de estándares de conducta ética en el entorno en el que opera y hace negocios. Resume los valores y principios y agrega un enlace al código de conducta.	S	(La explicación resumida del funcionamiento del PG para el documento RG. Este campo sirve para justificar la opción "NA" o "P", indicando el motivo por el cual no es necesario, total o parcialmente.	Encuesta de opinión utilizando compilación de IA (estará explicada en el Sumario de Gestión)
	Los valores y principios deben explicar el compromiso con el desarrollo sostenible y el foco en el cliente.	S		Valores "Cliente en el centro" y "Operación Sostenible"
B,1,2,3	Los valores y principios y el código de conducta ética deben ser establecidos y actualizados con la participación de los administradores.	S	(Esta línea corresponde a un requisito de la Lista de Verificación. Este campo sirve para justificar la opción "NA" o "P", explicando por qué no es necesario o aplicable cumplir con el requisito, total o parcialmente)	Ver www.sitio_web-da-organizaçao.br/NossoNegocio
B,1,2,3	Los valores y principios y el código de conducta ética deben ser comunicados internamente y divulgados externamente, en lugares y actividades importantes.	S	(En este y otros ejemplos, la candidata indicó que cumple con el requisito con "Y", resume cómo responder en la columna Evidencia y se prepara para explicar si se le pide que lo haga en la visita del Comité Examinador).	Firma de la Junta Directiva y del Gerente General. Todos reciben y firman un recibo. Folleto del Código de Conducta (FCC) disponible en el sitio web.

¹⁵ En el caso de candidatos al PNQS categoría AMEGSA, SQF o SQR, la explicación en La columna "Evidencia" en la hoja de cálculos "LV.xlsx" debe tener un máximo de 187 caracteres.

Niveles	Requisito	SNPNA	Justificación de la inaplicabilidad ("NA" o "P")	Evidencia ¹⁶
B,1,2,3	La gerencia se debe comprometer con la comunicación de los valores y principios a las partes interesadas más importantes.	P	Falta participación del nuevo departamento de logística en la práctica, que seguirá grabando su video. <i>(Justifica por qué es parcial, para "S" (Si), contesta)</i>	La integración incluye un video explicativo del Gerente General y una bienvenida del Gerente de Área.
1,2,3	El canal de denuncia debe ser divulgado para recibir, evaluar y atender actitudes éticamente sospechosas.	S		El canal se anuncia en el CCC.
1,2,3	El código de conducta debe ser anunciado activamente a los nuevos interlocutores de la organización, con la profundidad que requiere el tipo de relación.	S		CCC en campañas publicitarias.
2,3	La tramitación de las denuncias debe permitir a las partes involucradas brindar sus versiones de los hechos y la conclusión del tratamiento debe incluir retroalimentación a los involucrados.	S		El procedimiento de análisis del reclamo prevé la audiencia de las partes.
1,2,3	Los canales de denuncia deben tener suficiente independencia para que los sucesos sean investigados, tratados con imparcialidad, rapidez y comunicados a los propietarios, mantenedores, fundadores o sus representantes y demás órganos que controlan los actos de administración aplicables.	S		Canal de denuncias operado y controlado por una auditoría externa.
2,3	Interacción con miembros de la <i>personal</i> , clientes, <i>proveedores</i> y los órganos de supervisión deben estar regulados con normas ¹⁷ que prevengan actitudes poco éticas, el acoso y que combatan la corrupción.	S		Todas las reuniones en salas con dos o más personas de la organización, de proveedores e inspectores en salas con cámaras.
2,3	La difusión del código de conducta entre los trabajadores debe incluir una evaluación de su comprensión.	S		Prevenía en la integración y "cuestionario" aleatorio mediante muestreo que sigue verificando la comprensión.
2,3	Los incidentes o malentendidos sobre el código de conducta se deben analizar por tipo para localizar las causas fundamentales y retroalimentar las mejoras del código.	N	<i>(En este ejemplo, la candidata indicó que no cumple con el requisito, pero cree que debería hacerlo, por lo que no necesita justificar nada).</i>	
2,3	Los casos de violaciones del código de conducta deben evaluarse mediante un indicador.	NA	Los casos se clasifican en la clasificación según criterios de gravedad: Alta, Media y Baja. Al no haber incidentes graves y medianos durante más de cinco años, la tabulación de este indicador es innecesaria. <i>(En este ejemplo, el candidato justifica el no aplicable).</i>	

¹⁶ En el caso de candidatos al PNQS categorías AMEGSA, SQF o SQR, la explicación en la columna "Evidencia" de la hoja de cálculos "LV.xlsx" debe tener un máximo de 187 caracteres.

¹⁷ Ej.: cláusulas claras sobre las condiciones de empleo; estándares para la devolución de regalos u obsequios, pago de gastos de representación, consentimiento formal y capacitación en el código de conducta, atención transparente al cliente, proveedores e inspección y otras medidas preventivas.

Niveles	Requisito	SNPNA	Justificación de la inaplicabilidad ("N / A" o "P")	Evidencia ¹⁸
3	La fuerza laboral debe participar del establecimiento de valores y principios.	S		Representante de los trabajadores en el Comité de Propósitos.
3	Los incidentes o malentendidos sobre el código de conducta se deben analizar por tipo, para localizar las causas fundamentales y retroalimentar y mejorar el código.	P	<i>(no cumple parte, si no hay ninguna justificación para tener "S" (sí, parte no cumplida justificada)</i>	Resumen por tipo de ocurrencia acumulada. Aún no se utiliza para retroalimentar al CC.
3	La adherencia de los trabajadores a los valores y principios y el conocimiento del código de conducta se deben evaluar mediante indicadores.	S		Encuesta sobre la práctica de valores y principios y código de conducta.

¹⁸ En el caso de candidatos para la categoría PNQS categoría AMEGSA, SQF o SQR, la explicación en la columna "Evidencia" de la hoja de cálculos "LV.xlsx" debe tener un máximo de 187 caracteres.

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

El criterio 8 solicita la presentación de resultados de *Indicadores*¹⁹ relevantes para los seis Ítems (perspectivas) de Resultados Organizacionales.

Los *indicadores* con resultados solicitados en el Criterio 8, agrupados por ítem, deberán ser informados en el documento RG después de los Criterios 1 al 7, utilizando el formato sugerido en las tablas, gráficos o similares, con numeración secuencial para facilitar la lectura por parte del Comité Examinador. El formato sugerido para la presentación se encuentra en el “Formulario de Resultados MEGSA®ESG” disponible en el link: www.pnqs.com.br. Se podrán utilizar otros formatos, siempre y cuando permitan evaluar el factor EVOLUCIÓN y para los *indicadores* estratégicos o de negocio, los factores COMPETITIVIDAD, COMPROMISO y POTENCIAL.

8 RESULTADOS ORGANIZACIONALES	
Pautas	
Cuadro de cantidades mínimas de indicadores por Nivel	
Ítem	Clases esperadas
8.1 Económico-Financiero	<Notas explicativas y ejemplos>
8.2 Ambiental	<Notas explicativas>
8.3 Social	<Notas explicativas>
8.4 Clientes y Mercado	<Notas explicativas>
8,5 Personas	<Notas explicativas>
8.6 Procesos	<Notas explicativas>

Las “Pautas” ayudan al lector a comprender cómo presentar los resultados. Explican cómo se deben presentar las series históricas o valores antes y después, qué demuestran la evolución deseada, y para los *indicadores* estratégicos o de negocio, las referencias comparativas, los requisitos de las partes interesadas y las justificaciones del alcance potencial de los resultados. También explican cómo se deben informar los hechos relevantes que indican resultados. Por ejemplo: el recibir un premio o certificación relevante entre muchas organizaciones que no lo han recibido o mantener una Certificación en el tiempo.

Las condiciones para la relevancia de los indicadores y la cantidad mínima por Nivel y el Ítem (Perspectiva) se informan en la introducción al Criterio 8.

El estado de los resultados es evaluado a través del Sistema de Puntuación.

¹⁹ Ver Glosario. Explica que pueden haber hechos relevantes que “indican” el buen desempeño más allá de las mediciones numéricas.

Información requerida para demostrar los Resultados Organizacionales

La demostración de resultados se realiza a través de *indicadores* numéricos relativizados en la gran mayoría de los casos.

Los *indicadores* ya pueden estar siendo utilizados en otras vistas de la gestión de la organización, por ejemplo: para la reunión del Directorio o del Consejo, o se pueden generar para la vista del MEGSA®ESG, a través de la presentación del candidato, lo que los hace parte del sistema de gestión, considerando que las decisiones se tomarán a partir del resultado de la candidatura.

Hechos relevantes, inclusive reconocimientos externos, mismo que no ocurran en todos los ejercicios, pueden proporcionar evidencias de competitividad o cumplimiento de compromisos con las partes interesadas y en este caso deben ser explicados.

Ejemplos de informes de hechos relevantes como resultados:

- 1) la Unidad, por su destacado desempeño, fue la única seleccionada por la corporación, entre 20 Unidades, para representar al sistema en el PNQS (*resultado respecto a procesos organizacional - gestión - sin evolución, pero con competitividad - 1 sobre 20*);
- 2) la *organización* fue reconocida con el Premio CCQ en la Región, junto a otras cinco empresas, participando con un proyecto de Mantenimiento Autónomo, entre 50 proyectos (*resultado del proceso de soporte - mantenimiento - sin evolución, pero con competitividad - entre los 10% mejores*);
- 3) la Unidad recibió el Certificado de “Ciudadanía Municipal”, otorgado por el Concejo Municipal a la empresa con la iniciativa social más significativa del año (*resultado relativo a la sociedad - satisfacción de la comunidad local - sin evolución, pero con competitividad - otras empresas del municipio no ganaron*);
- 4) el valor de las indemnizaciones pagadas por reclamos laborales viene disminuyendo de \$2.013,00 por trabajador a \$1.654,00 por trabajador, en los últimos dos ciclos, siendo el mejor resultado entre los cuatro sistemas municipales más grandes del Estado (Fuente: M.T.). El número de despidos y las cantidades reclamadas se mantuvieron estables durante el periodo (*resultado relacionado con las personas -Insatisfacción- con la evolución y la competitividad*);
- 5) La tasa de morosidad para proveedores que están listos con las entregas es de 0 (cero) desde hace tres años. La entrega a tiempo es un factor crítico para el “*Just in Time*”.

Información para evaluar la EVOLUCIÓN

Presentación de la serie histórica de los *indicadores* importante usados para mostrar la evolución favorable de los resultados, a lo menos de un ciclo a otro²⁰.

²⁰ El objetivo es evaluar la evolución que resulta de la adaptación ágil de los procesos, las estrategias, que se actualizan constantemente para abordar los impactos positivos y negativos resultantes de las dinámicas más

La expectativa de evolución deseada - mejorar ("↗" o "↘") o estabilización ("→") - se debe informar en el indicador. Cuando no se informa, se considera la evolución implícita del indicador para mejorar.

Véase en la Orientación 6 del criterio 8 cuando se espera la estabilización ("→") se puede considerar un desarrollo favorable

Información para evaluar la COMPETITIVIDAD

Se esperan *referenciales comparativos pertinentes* para los resultados comparables, en el mercado o en el *sector de actividad*, en su región de operación, **para resultados de indicadores estratégicos o negocio**, en el último ejercicio o ciclo de evaluación.

La selección de *indicadores* estratégicos **o del negocio** relacionados con la misión y la visión, para medir la competitividad debe ser consistente con el Perfil y las estrategias de la organización²¹. Puede haber *indicadores* estratégicos cuya evaluación de la competitividad sea innecesaria.

Los resultados comparativos son aquellos que se pueden obtener de la competencia, organizaciones similares en mercados más desarrollados, organizaciones de referencia en los temas comparados, institutos de investigación, asociaciones comerciales y otras fuentes, en el mercado o *sector de actividad*, a través de mecanismos legales y viables.

Cuando sea posible, se debe demostrar la posición de liderazgo (Nivel II) o *de referencia de excelencia* (Nivel III) ocupado por la organización, en al menos un resultado de cada ítem. Incluya explicaciones según lo solicitado en el Criterio 8.

Las referencias comparativas presentadas, que no permiten evaluar el nivel de competitividad en el mercado o *sector de actividad*, por alguna limitación de la referencia, no serán considerados en una evaluación.

No es necesario comparar los resultados de las mediciones particulares e internas. Se consideran los promedios relevantes como *referenciales comparativos pertinentes* para demostrar la competitividad de los resultados. Los promedios relevantes son los obtenidos en base a **muestras suficientes**, utilizando cálculos estadísticos apropiados, según corresponda: media aritmética, media ponderada, media truncada, mediana, moda etc. La principal ventaja de la media truncada, frente a la media aritmética, radica en el hecho de que se eliminan las observaciones

aceleradas de las fuerzas impulsoras, restrictivas internas y externas. Para estrategias más perennes los procesos que se desarrollan a partir de ellas, se pueden utilizar series históricas más amplias.

²¹ En el caso de candidato al PNQS, las estrategias se resumen en el ítem 2.1d.

extremas, tomando la estimación de la tendencia central de mayor *calidad*. Sin embargo, los promedios no son suficientes para demostrar **nivel de liderazgo o excelencia**, si los resultados superan estos promedios.

Nota: Los resultados superiores²² o los promedios truncados del resultado de todas las organizaciones reconocidas en la categoría AMEGSA en el ciclo anterior o publicados en el SINISA (Sistema Nacional de Información de Saneamiento Básico), en el último ciclo, se consideran relevantes para su comparación con los resultados de la *organización* candidata en este ciclo.

La solicitud de demostrar que un resultado logrado se encuentra en un nivel de *punto de referencia de excelencia* demuestra a los interesados que obtuvieron el mejor resultado posible en la clase, en el **mundo**, como consecuencia de estándares de excelencia en la gestión, independientemente de los factores competitivos del mercado objetivo, mostrando un altísimo nivel de competitividad del conjunto de procesos que llevaron al resultado. En otras palabras, está comprobado que la gestión de la organización ha maximizado los resultados para las partes interesadas y no solo buscó superar a la competencia visible o liderar en su mercado objetivo²³.

Consultar los términos "Mercado", "Referencial comparativo", "Referencial de Excelencia" y "Referencial de Excelencia Teórico" en el glosario.

Información para evaluar el COMPROMISO

Es necesario presentar los requisitos de las *partes interesadas* (RPI) de los **indicadores estratégicos o del negocio** relacionados con la misión y la visión, en la forma de niveles mínimos o máximos o de mejoras o estabilizaciones requeridas, en el último ejercicio o ciclo de evaluación, que expresen sus necesidades y expectativas, representando compromisos asumidos por la *organización*. Incluir explicaciones. Puede haber *indicadores* estratégicos cuya evaluación de compromiso no fue necesaria en el ejercicio anterior (en general, los *indicadores* estratégicos tendrían metas en el año anterior derivadas de compromisos con las partes interesadas).

El objetivo es demostrar que los principales RPI's asociados al ítem se cumplieron en el último ejercicio o ciclo fiscal.

Se puede informar como RPI, cualquier Nivel cuantitativo o mejora del desempeño esperado

²² Resultados a nivel de liderazgo u organizacional con evidencia de ser referente en el tema comparado.

²³ Los mercados objetivo se informan en el Perfil, en el caso de una candidatura al PNQS.

por la parte interesada (objetivo comprometido) o el nivel resultante de la traducción o despliegue interno de una necesidad o expectativa por la *parte interesada* en el objetivo. Los niveles cuantitativos deben expresar el RPI del último ciclo o ejercicio, mientras que una evolución esperada por la parte interesada - mejora o estabilidad - desde el penúltimo hasta el último ciclo o ejercicio.

Los RPI's deben ser explicados cuánto a su origen y a qué parte interesada se refieren.

Consulte el término "Requisito de las partes interesadas" en el glosario.

Ejemplos de RPI's

8.5) Relativo a las personas

	2023	2024	Direc. Desead.	Promd sector	RPI
Índice de frecuencia de accidentes (E, O) (accidente / millón h)	5,9	5,6	↘	18,3	↘

RPI: Requisito de mejora de resultados en el último año ("↘"), colocado por la *parte interesada* Directorio Corporativo responsable de la Unidad, constituido en compromiso con el ciclo de planificación.

8.6) Relativo a los procesos

	2023	2024	Direc. Desead.	Promd sector	RPI
Índice de tratamiento de aguas residuales (N) (% de aguas residuales generadas)	74,5	76,8	↗	35	75

RPI: Requisito de la *parte interesada*: Autoridad otorgada, establecida como compromiso para el 2023 en el último contrato de objetivos del 2020.

Nota: Las organizaciones utilizan los RPI's para establecer sus *objetivos* internos, lo que puede ser más desafiante.

Información para evaluar el POTENCIAL

Presentación de objetivos de corto, mediano o largo plazo²⁴, de los *indicadores* estratégicos (E) y del negocio (N), aquellos relacionados con la misión, visión o valores, así como explicaciones sintéticas que justifiquen la posibilidad de su alcance, que fueron el resultado del análisis del potencial, considerando el nivel actual de los resultados, los planes, escenarios emergentes y materializando la mirada hacia el futuro.

Las explicaciones deben citar estudios realizados o métodos utilizados por los analistas para realizar proyecciones y sus conclusiones, evaluaciones de gerentes o expertos basados en la experiencia, observación de otras organizaciones o procesos, así como requisitos de las partes interesadas considerados para las proyecciones de las metas.

Estas explicaciones deben ser consecuencia del análisis de desempeño promovido por la *dirección*, requerido en el Artículo 2.3

²⁴ El objetivo es mostrar el nivel de desempeño que se espera alcanzar en el futuro, con las estrategias adoptadas.

Ejemplos explicativos del potencial de alcance de metas

Para *indicadores* del ejemplo anterior:

	Meta	Explicaciones
Índice de frecuencia de accidentes (E, O) (accidente / millón h)	2027 2,0	Se espera que la metodología MAPA TEC sea difundida en julio de 2025 debe alcanzar su objetivo máximo determinado mediante un benchmarking de evolución en un sector de mayor riesgo.
Índice de tratamiento de aguas residuales (N) (% de aguas residuales generadas)	2029 82,0	Finalización de las inversiones en la canal pre-oceánica que recogerá todas las aguas residuales de origen irregular canalizadas por alcantarillas y arroyos y las transportará hasta la Estación Vila Caiçara. La proyección incluía estudios de expansión en la región hasta 2033.

Otras observaciones sobre la presentación de resultados

Se deben explicar los acontecimientos adversos y los niveles actuales de rendimiento inferiores a los *referenciales comparativos pertinentes* o que no cumplen con los RPI's.

La evolución se puede demostrar mediante un indicador y la competitividad, a través de otro, comparado a un referencial, siempre que ambos traten de resultados relativos con los mismos fines.

Se debe explicar la falta de un indicador estratégico o de negocio en algún ítem (perspectiva).

Ejemplo de RG (Resumen de Gestión) - Resultado Organizacional Nivel III

Perfil: Departamento de Limpieza Urbana del Ayuntamiento

Misión: Mantener la ciudad limpia de manera sostenible.

En este ejemplo, asumimos que el candidato informa, en el Criterio 2 del RG, que existen *estrategias* asociada a los *indicadores* marcados como "(E)", a continuación, sin embargo, hay un proyecto estratégico de 2020, en su segunda fase, que se trata de reconocer a personas por logros extraordinarios y que parece no tener ningún indicador asociado.

8.5) Resultados relacionados con las personas

Indicador	2023	2024	Direc. Desead	Refer. compar.	Cual RC	RPI	PI
Índice de productividad MO Kton/función (N)	1,11	1,15	↗	1,0	2º lugar Foro bmk**	↗	Consejo
Índice de capacidad laboral anual h/año/función (O)	36,2	34,1	→				
Índice de satisfacción de los empleados % respuesta favorable (E)	84,2	89,2	↗	El 78% del 95% de empleados que respondieron a la encuesta de clima afirmaron que "se sienten más satisfechos que otras empresas de la región donde trabajaron"		90	Consejo
Índice de frecuencia de accidentes accidente/millón (E)	6,1	6,5	↘	7,3	Promedio	↘	Alcalde.
Coficiente de gravedad del accidente dia / millón h (O)	97	95	↘				
CPT - Accidentes en manipulación de residuos con pérdida de tiempo - Cantidad/1000 empleados año (E) No es del GRMD, pero es de Estrato Anterior	23,2	19,2	↘	15,1	Promedio *** revista XPTO	20	Alcalde.
*Los promedios indicados fueron calculados con base en el promedio truncado de contrapartes con las mismas certificaciones, lo que ignora los resultados extremos. **El Foro Bmk reúne a diez organizaciones de tamaño similar ya reconocidas en el ámbito del PNQS, certificadas ISO 45001 ***Encuesta en el sector de residuos sólidos realizada por la revista XPTO en junio de 2023 (Participaron 80 organizaciones del país).							

Metas potenciales		
Indicador	Meta	Explicaciones
Índice de satisfacción laboral. % respuestas favorables (E)	2025 92	Con la implementación del programa de reconocimiento se estableció como meta reconocer al 20% de las personas por aportes extraordinarios. Se capacitó a los administradores para observar e informar estos casos cada mes. Considerando la correlación del reconocimiento con la satisfacción y dado a que el programa apunta a alcanzar niveles equivalentes a la organización con 95% de satisfacción y un programa de reconocimiento similar, este objetivo tiene grandes posibilidades de ser alcanzado.
Índice de productividad ad. MO Kton/función (N)	2027 1,4	La integración de la flota de descargadores automáticos, hasta el 2025, y el equipo de video-inspección asistido por IA, de los envíos entregados, que se implementará en 2026, reducirá las operaciones manuales. Estudios de estas inversiones, aprobados por el Comité respectivo, apuntan a una reducción del 50% en HP (horas-persona) alta y 80% en inspección. Sumados, la reducción de HP rondará el 35%. Se busca la excelencia con un equipo de alto desempeño operando equipos de última generación.

Que revela el ejemplo dado

Se presentaron seis resultados, dos operativos (O) y cuatro estratégicos (E, N). Faltaron resultados en cuanto al programa de reconocimiento estratégico. Por lo tanto, faltará un resultado estratégico que evalúe los factores Evolución, Competitividad, Compromiso y Potencial.

Los indicadores relacionados con los fines del GRMD. Uno de ellos, el índice de productividad, es equivalente al requerido en el GRMD para Residuos Sólidos. Todos los resultados "(E)" son de hecho estratégicos (GRMD o propios).

Evolución

Cinco, de los siete resultados que se deberían presentar, demuestran una Evolución favorable -mejorando o manteniendo un Nivel competitivo o cumpliendo RPI's o ambos.

- Índice de productividad MO, estrategia empresarial.
- Índice de formación de los trabajadores (se mantiene en línea con el RPI)
- Índice de satisfacción de los empleados, estratégico
- Coeficiente de gravedad del accidente
- CPT - Accidentes en la manipulación de residuos

Competitividad:

Tres, de cuatro resultados (uno del negocio y tres estratégicos) comparables esperados (todos para el Nivel III), superan el valor del *referencial comparativo pertinente* (promedio del sector -

PNQS o XPTO, foro Bmk, mercado laboral regional).

- *Índice de productividad MO - líder en el país.*
- *Índice de satisfacción de los empleados: el 78% (la gran mayoría) de los empleados se sienten más satisfechos que en las empresas de la región donde trabajaron (mismo mercado laboral). Cabe señalar que la información comparativa a partir de la opinión de los propios empleados permite determinar que el nivel actual de satisfacción es mejor que el del mercado laboral local.*
- *Tasa de frecuencia de accidentes – inferior a la media del sector.*

Compromiso con requisitos de las partes interesadas (RPI):

Tres de los cuatro resultados estratégicos esperados (todos para el Nivel III) para demostrar el cumplimiento del compromiso realmente se cumplieron.

- *Índice de productividad de MO, indicador del negocio, el Consejo esperaba mejora y mejoró.*
- *El índice de formación de la fuerza laboral se encuentra dentro del rango exigido por el ayuntamiento (controladora);*
- *El Índice CPT estuvo por debajo del límite máximo definido por la parte interesada, el Ayuntamiento.*

Potencial

Las justificaciones explican el potencial para lograr los objetivos presentados para dos indicadores estratégicos de cuatro esperados (todos para el Nivel III).

Nota: Al evaluar un candidato, el examinador sólo informa el estado de cada indicador analizando el RG y el software calcula automáticamente la puntuación aplicando el Sistema de Puntuación.

5 Información del Perfil de la Organización

El Perfil de la Organización es una presentación general de la misma que se usará para determinar el alcance y para contextualizar la evaluación.

Destaca las principales características e interacciones de la organización, cómo opera y su entorno competitivo. Para ello, presenta aspectos del proceso de transformación de insumos en *productos* con valor agregado, a través de los recursos disponibles, para atender a los mercados objetivo. También proporciona una visión del negocio, del área de actividad y de los principales retos. Incluye aspectos sobre la relación entre la *organización* con sus *pares interesados* y un historial de hechos relacionados con mejoras en su gestión.

Los examinadores utilizan el perfil, incluido el organigrama, como parte de una evaluación del PNQS durante toda la evaluación.

La información requerida en el Perfil se debe proporcionar completando el Formulario del Perfil de la Organización, disponible en el sitio web del PNQS - ver modelo en la página siguiente - que formará parte del RG (documento).

En el caso de un candidato al PNQS, sugerimos completar el Perfil antes del curso GCM correspondiente para aclarar dudas con el instructor.

Ejemplos de grupos de Clientes para el Perfil de la Organización

A continuación, se muestran ejemplos recibidos de clientes y sus *productos*, para varios perfiles clásicos de organizaciones de saneamiento ambiental, siendo posibles variaciones de denominación o inclusión de segmentos de clientes:

Caso 1 – Empresa de agua y alcantarillado

- La Concesionaria recibe los servicios públicos contratados relacionados con la operación de agua y alcantarillado en el municipio por un período definido.
- El consumidor recibe agua potable de forma ininterrumpida, pudiendo ser segmentado por tipo.
- El consumidor recibe el servicio de recolección y retiro de aguas residuales in natura, pudiendo existir segmentación por tipo.
- La sociedad recibe el servicio de tratamiento y disposición de las aguas residuales recolectadas, pudiendo existir segmentaciones entre ecosistema (necesidad de preservación ambiental) y población (necesidad de salud pública).

Caso 2 – Unidad de tratamiento y distribución de agua

- El consumidor recibe agua potable de forma ininterrumpida y puede haber segmentación por tipo.

Caso 3 – Unidad de distribución de agua

- El consumidor recibe agua potable de forma ininterrumpida y puede haber segmentación por tipo.

Caso 4 – Unidad de tratamiento (o producción) de agua

- El consumidor recibe agua potable a través de una unidad de distribución.
- La unidad de distribución de agua recibe agua potable de manera ininterrumpida para ser distribuida.

Caso 5 - Unidad de recolección y tratamiento de aguas residuales

- El consumidor recibe el servicio de recolección y retiro de aguas residuales in natura, pudiendo existir segmentación por tipo.

- La sociedad recibe el servicio de tratamiento y disposición de las aguas residuales recolectadas, pudiendo existir segmentaciones entre ecosistema (necesidad de preservación) y población (necesidad de salud pública).

Caso 6 – Unidad de recolección de aguas residuales

- El consumidor recibe el servicio de recolección y retiro de aguas residuales in natura, pudiendo existir segmentación por tipo.

- La unidad de tratamiento recibe aguas residuales sin tratar para su tratamiento.

Caso 7 – Unidad de tratamiento de aguas residuales

- La sociedad recibe el servicio de tratamiento y disposición de las aguas residuales recolectadas, pudiendo existir segmentaciones entre ecosistema (necesidad de preservación) y población (necesidad de salud pública).

- El consumidor compra subproductos del tratamiento de aguas residuales.

Caso 8 – Departamento de limpieza urbana

- Los ciudadanos reciben servicios de recolección y disposición de residuos sólidos.

- La sociedad recibe servicios de reciclaje y eliminación de residuos.

- Los consumidores compran subproductos del reciclaje.

Caso 9 – Departamento de obras

- Los ciudadanos reciben el servicio de desarrollo y mantenimiento de la red de drenaje.

Caso 10 – Unidad de Suministro

- Las unidades de negocio reciben el servicio de compra de materiales y servicios.

- Los usuarios reciben servicios de soporte para la preparación de ofertas.

Caso 11 – Dirección TIC

- Las unidades de negocio y de servicios reciben servicios de tecnologías de la información y comunicaciones.

- Los usuarios reciben capacitación y servicios de soporte en sistemas de información.

Caso 12 - Proveedor

- La empresa recibe bienes y servicios.

Caso 13 - Órgano *regulador*

- Empresa recibe servicios regulatorios

Ejemplos de Grupos de Proveedores para Perfil

A continuación, se presentan ejemplos de proveedores y sus respectivas materias primas, insumos, *productos* y servicios prestados a organizaciones sanitarias, con posibles variaciones de nombre u otra segmentación:

- La sociedad, a través de agencias reguladoras y organismos otorgantes, concede y armoniza la captación de agua bruta, según criterios.

- Los consumidores generadores descargan las aguas residuales crudas para el servicio de recolección y remoción, según criterios de recolección.

- Los proveedores de servicios brindan servicios diversos, incluidos energía, comunicaciones, finanzas, financiación, ingeniería, mantenimiento, construcción, información, etc.

- Los proveedores de insumos proporcionan *productos* varios, incluidos los químicos.

- Los proveedores de equipos proporcionan máquinas y repuestos.

- Las unidades de la misma organización proporcionan *productos*, materiales y servicios.

- Los municipios generadores proveen residuos sólidos para su recolección y disposición.

- Las empresas generadoras proporcionan residuos sólidos para su recolección y disposición.

- Los clientes proporcionan muestras de agua para ser analizadas en laboratorios de análisis físico-químicos.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
1. IDENTIFICACIÓN		
Nombre de la organización candidata – Acrónimo		Mes/año de institución
Razón Social del candidato o sociedad controlante		CIF
Modo de acción (marcar con x)		
<input type="checkbox"/> Empresa <input type="checkbox"/> Organismo Público <input type="checkbox"/> Consorcio de empresas <input type="checkbox"/> Asociación público-privada <input type="checkbox"/> Otro:	Se trata de: <input type="checkbox"/> Empresa u organismo completo <input type="checkbox"/> su unidad independiente <input type="checkbox"/> su unidad de apoyo Nota: La unidad debe tener su propia planificación para llevar a cabo su misión.	
Nombre responsable de la candidata para eventual contacto de lectores, si se publica el RG		Correo electrónico
2. PROPÓSITO		
Misión, propósito o actividad principal ²⁵	Resumen de los valores y principios organizacionales ²⁶	
Visión u objetivo a largo plazo		
3. OPERACIONES		
Tamaño operativo ²⁷		
Aspectos destacados de equipos, instalaciones y tecnologías importantes		
Principales procesos primarios y de apoyo		Productos principales ²⁸
Procesos primarios ²⁹	Resumen	(numerar)
		1.
		2.
		3.
		4.
Procesos de soporte ³⁰		(llene a continuación si existe una entrega relevante al cliente)
		5.
		6.
		7.
		8.

²⁵ Si opta por informar la "Misión" institucional y no explica claramente la actividad principal, complete con esta última.

²⁶ Lista de valores y principios, sin explicar. Ver Glosario

²⁷ Utilizar información del sector según la actividad principal. Ej.: conexiones, economías, habitantes, extensión de red, volúmenes, área, usuarios, proyectos, pedidos, etc.

²⁸ Principales bienes o servicios generados por los procesos y entregados a los clientes.

²⁹ Sólo las principales operaciones primarias asociadas con la producción, desarrollo, entrega, servicio y logística inversa de los principales productos. Se espera que los indicadores monitoreen el desempeño de estos procesos.

³⁰ Únicamente las principales operaciones repetitivas de apoyo técnico o administrativo a procesos primarios no gerenciales. Se espera que los indicadores monitoreen el desempeño de estos procesos. Puede incluir operaciones administrativas financieras (contabilidad, cuentas por pagar/cobrar, tesorería, contraloría, servicios de pago y otros), servicios de personal (reclutamiento y selección, departamento de personal, servicios de capacitación, servicios de seguridad en el trabajo, servicios ambulatorios), compras y otras áreas, cuyo desempeño tiene una influencia determinante en los resultados del negocio.

4. CLIENTES			
Principales segmentos del mercado ³¹	Principales grupos de Clientes ³²	Productos entregados ³³ (Utilice números del campo Productos principales)	Principales necesidades, expectativas. y predisposiciones ³⁴ del grupo
Añade líneas si es necesario			
5. PROVEEDORES			Principales necesidades y expectativas
Principales tipos de Proveedores ³⁵		Principales productos suministrados ³⁶	
Añade líneas si es necesario			
6. PERSONAL			Principales necesidades y expectativas
Número de personas (Sin incluir contratistas y pasantes)	% respecto a la matriz (Si tienes)		
Grupos de personas ³⁷	Cantidad de cada grupo		
Cambia tipos y agregue líneas si es necesario			
7. OTROS INTERESADOS			Principales necesidades y expectativas
Partes interesadas ³⁸	Instancia de interlocutor con PI ³⁹		
Tradicional			
Accionistas o propietarios			
Sociedad			

³¹ Informar el segmento de actividad definido por la organización, si existe, donde se encuentra el grupo de clientes. Ej.: agua, alcantarillado, drenaje urbano, residuos sólidos urbanos, efluentes industriales, proyectos de saneamiento, obras de saneamiento, servicios de operación de saneamiento ambiental, servicios de ingeniería, servicios generales, servicios de laboratorio, tecnologías de la información, equipos de saneamiento, instalación y mantenimiento, toma de datos, call center

³² Utilice el nombre adoptado por la organización para grupos o tipos de clientes. Incluir como grupos de clientes otras unidades, en su caso, de la misma sociedad dominante o grupo empresarial, que sean continuas beneficiarias de los productos de la organización. Incluye como clientes tipos importantes de proveedores que reciben productos de la organización para agregar valor y luego se los suministran.

³³ Número de los principales productos que se entregan al grupo, separados por coma. Ej.: 1, 3

³⁴ Consulte la Introducción al punto 3.1 para comprender las “predisposiciones”.

³⁵ Ej.: Proveedores de servicios de ingeniería, productos químicos, equipos, servicios técnicos, servicios de operación, servicios generales, servicios corporativos (proporcionado por unidades de una misma sociedad controladora o grupo empresarial) y sociedad (concesión de recursos naturales). Solo se consideran proveedores de servicios externos si fueran importantes y que representan más del 5% de la fuerza laboral del candidato. A menudo, los proveedores de organizaciones de conocimiento, como agencias de comunicación, oficinas de ingeniería, arquitectura, empresas de software y similares, así como unidades de soporte que prestan servicios de esta naturaleza, tienen sus propios clientes como una especie de *proveedor* relevante, cuyo suministro deberá ser evaluado en términos de calidad y oportunidad de la información suministrada como materia prima.

³⁶ Bienes o servicios adquiridos o recibidos por la organización: recursos naturales (otorgados), materias primas, insumos, commodities, equipos, herramientas, servicios técnicos, servicios generales, servicios corporativos (de una misma sociedad controladora o grupo empresarial).

³⁷ Principales grupos de personas en la fuerza laboral. Ej.: Gerentes, Técnicos, Administrativos, Operativos.

³⁸ Para usar los nombres específicos de las partes tradicionales y posibles subdivisiones. Ej.: Accionistas (propietarios, socios, mantenedores, fundadores), Clientes (consumidores, usuarios, poder concedente), Sociedad (sociedad en general, órganos de control, comunidades aledañas, ciudadanos), Proveedores, Fuerza Laboral.

³⁹ Área, nivel o cargo de interlocución por parte del interesado. Ej.: Director, Gerente, Secretario, Alcalde o similar.

No tradicional⁴⁰		
Subcontratados		
Prensa		
Añade líneas si es necesario		
8. REDES EXTERNAS DE ACTUACIÓN		
Principales redes operativas⁴¹	Forma de acción⁴² del candidato en la red	Propósito de la acción del candidato en las redes
Añade líneas si es necesario		
9. LEGALIDAD		
Principal legislación y regulaciones aplicables y sus respectivos requisitos⁴³ (Hasta 15 líneas)		
Posibles asuntos pendientes y sanciones⁴⁴		
Principales efectos adversos ambientales, sociales y de gobernanza, actual y Potencial de productos y operaciones en la sociedad y el medio ambiente.	Posibles responsabilidades sociales y ambiental existente	
10. AMBIENTE COMPETITIVO⁴⁵ (Hasta 15 líneas)		
Principales tipos de referencias comparativas utilizadas⁴⁶	Fuentes u origen de estas referencias comparativas	
Agregue líneas si es necesario		

⁴⁰ Utilice sus nombres propios. Ej.: prensa, subcontratado, sindicatos, asociaciones comerciales, inversionistas y otros que requieran gestión de relaciones, rendición de cuentas o transparencia.

⁴¹ Redes externas en las que actúa habitualmente. Ej.: redes sociales, asociaciones de clase, foros corporativos de la misma matriz del candidato, grupos de usuarios o expertos del mercado o de la misma matriz del candidato.

⁴² Sistema de trabajo en la red

⁴³ Principales reglas o parámetros establecidos por Ley o Reglamentos que deben observarse, aplicable al tipo de organización, sus materias primas, insumos, productos y servicios; seguridad y salud del personal, clientes y proveedores, producción, protección del medio ambiente y aquellos que interfieran o restrinjan la gestión económico-financiera y los procesos organizativos.

⁴⁴ Obligaciones que hacer o no hacer, Término de Ajuste de Conducta, decisión pendiente o definitiva impuesta en los últimos tres años, referida a requisitos legales, regulatorios, éticos, ambientales, contractuales o de otra índole, declarando su inexistencia, en su caso. Omitir los conflictos laborales con los empleados, siempre que no sean colectivos y no estén relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

⁴⁵ Competencia directa significativa con productos similares o soluciones alternativas y cambios que están ocurriendo en el macroentorno o mercado que pueden afectar o desafiar la competitividad.

⁴⁶ Ver posibles tipos en el Glosario “Referencial comparativo pertinente”

11. DESAFÍOS Y OTROS ASPECTOS RELEVANTES (Hasta 15 líneas)

12. HISTORIA DE INICIATIVAS Y LOGROS DE MEJORA DE LA GESTIÓN

De nuevo	Hecho relevante (~5 años)
2024	
2023	
2022	
2021	
2020	

Incluya líneas anteriores si es conveniente

13. ORGANIGRAMA

Organigrama con instancia de gobernanza demarcada y principales cargos directivos y directivos de la organización y sus nombres. Para los gerentes del nivel más bajo mencionado, informe el número aproximado de personas subordinadas, entre paréntesis, después de sus nombres.
(máximo una página)

14. REDES INTERNAS⁴⁷

Nombre del grupo	Propósito del grupo	Tipo ⁴⁸	Áreas miembros	Coordinador del grupo

Añade líneas si es necesario

⁴⁷ Equipos principales, temporarios o permanentes, compuestos por personas de diferentes áreas y terceros, para apoyar, planificar o realizar la gestión (comités, comisiones, grupos de trabajo, equipos, etc.), destacando, en su caso, algún representante de la parte interesada, indicando el nombre o cargo del coordinador en la estructura organizativa
⁴⁸ Temporario, permanente, bajo demanda, esporádico.

6 Criterios y Ítems del MEGSA®ESG - Tabla de puntuación máxima

Criterios, Ítems y Procesos de Gestión	NIVEL B	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
1 LIDERAZGO	9	18	35	70
1.1 Desarrollo de la cultura				
a) Establecimiento de valores, principios y normas de conducta			10	20
b) Promoviendo cambios culturales				
1.2 Gobernanza				
a) Estructuración de la gobernanza y continuidad			12	25
b) Control de riesgos y cumplimiento				
1.3 Ejercicio del liderazgo				
a) Interacción con los interesados			13	25
b) Toma de decisiones				
2 ESTRATEGIAS	9	18	35	70
2.1 Estrategias sostenibles				
a) Definición de la esfera de influencia y objetivos				
b) Mapeo y manejo de fuerzas externas			10	20
c) Recopilación y tratamiento de fuerzas internas				
d) Consenso estratégico				
2.2 Implementación de estrategias				
a) Definición de cambios			12	25
b) Desglose de planes				
2.3 Análisis de desempeño				
a) Medición y evaluación de resultados.			13	25
b) Evaluación de progreso				
3 CLIENTES	10	20	40	80
3.1 Mercado y operaciones sostenibles				
a) Estudio de mercado				
b) Segmentación del mercado				
c) Definición de clientes objetivo			25	50
d) Conocimiento sobre los clientes objetivo				
e) Planificando experiencias sostenibles				
f) Divulgación de productos y características sostenibles				
g) Desarrollo de marcas sostenibles				
3.2 Experiencia sostenible				
a) Capacidad de respuesta as clientes				
b) Resolución de reclamos			15	30
c) Evaluación de la experiencia des clientes				
d) Fidelización del cliente				
4 SOCIEDAD	8	16	30	60
4.1 Responsabilidad socio ambiental				
a) Mantener la legalidad			15	30
b) Acción para el desarrollo sostenible				
4.2 Seguridad socio ambiental				
a) Control de impacto adverso			15	30
b) Preparación para emergencias				
5 CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	9	18	35	70
5.1 Conocimientos esenciales				
a) Mapeo del conocimiento			10	20
b) Interiorización del conocimiento				
5.2 Innovación sostenible				
a) Promoción de la innovación			12	25
b) Experimentación a gran escala				
5.3 Adaptación digital				
a) Desarrollo digital del negocio			13	25
b) Seguridad digital				

6 PERSONAS	10	20	40	80
6.1 Equipos de alto rendimiento				
a) Estructuración de los equipos				
b) Composición de los equipos			25	50
c) Desarrollo de habilidades de las personas.				
d) Tratamiento de los peligros y riesgos de salud y seguridad				
e) Optimización del clima organizacional				
6.2 Desarrollo de liderazgo				
a) Definición de competencias de líderes y sucesores			15	30
b) Selección de líderes y sucesores.				
c) Desarrollo de habilidades de liderazgo				
7 PROCESOS	15	30	55	110
7.1 Procesos primarios y de soporte				
a) Planificación de factores de rendimiento				
b) Diseño de productos y procesos sostenibles.			25	50
c) Monitoreo del desempeño del proceso				
d) Análisis y mejora de procesos y productos.				
7.2 Procesos de suministro				
a) Desarrollo sostenible de la cadena de suministro			15	30
b) Calificación y selección de proveedores sostenibles				
c) Monitoreo del suministro				
d) Evaluación de suministro				
7.3 Procesos económico-financieros				
a) Resumen de factores de desempeño económico-financiero			15	30
b) Proyección presupuestaria				
c) Calificación de la inversión				
d) Balance de flujo financiero				
Subtotal	70	140	270	540
8 RESULTADOS ORGANIZACIONALES	55	110	230	460
8.1 Económico-financiero	12	24	50	100
8.2 Ambientales	6	12	25	50
8.3 Sociales	6	12	25	50
8.4 Clientes y mercado	12	24	50	100
8.5 Personas	7	14	30	60
8.6 Procesos	12	24	50	100
Total	125	250	500	1000

Nota: Los puntajes máximos anteriores (pesos) son los utilizados por el Comité Examinador de las categorías AMEGSA, SQF y SQR del PNQS, pero pueden ser ajustado por la organización en el caso de autoevaluaciones, si considera que su Perfil justifica el cambio, manteniendo la puntuación total de Procesos de Gestión y Resultados Organizacionales. Experiencias de años anteriores en el PNQS, dando libertad al candidato para elegir el puntaje máximo, dentro de un rango cómodo, y corroboradas por el Comité Examinador, demostraron que el impacto en el puntaje final es mínimo.

7 Criterios - Detalle

CRITERIOS 1 – LIDERAZGO

Este Criterio trata de la gestión del desarrollo cultural, *gobernanza* y ejercicio del liderazgo, enfatizando su papel para el *desarrollo sostenible*.

Introducción

El sistema de liderazgo de las organizaciones comprometidas con la excelencia en la gestión y *desarrollo sostenible* debe ser capaz de incorporar, con mayor profundidad y agilidad, una cultura compatible con las consecuencias del rápido avance de la *tecnología digital*, especialmente de IA y de las exigencias mucho más severas de la sociedad, de los inversionistas y las nuevas generaciones de consumidores, en términos de sostenibilidad corporativa y garantía de *continuidad del negocio*.

Esto incluye: 1) una comprensión más profunda de la construcción y práctica de valores y principios de excelencia en la gestión y *desarrollo sostenible* en la sociedad digital y las nuevas directrices que de ella se derivan; 2) la rápida detección y tratamiento de *aspectos de la cultura* que sean incompatibles con estas direcciones; 3) una estructura de *gobernanza* más comprometidos y vigilantes respecto de la generación de resultados significativos de corto, mediano y largo plazo –económico, social y ambiental– y en cuanto a la garantía de *continuidad del negocio* en eventos de ruptura; y 4) el desempeño del equipo de liderazgo comprometido con principios avanzados de ESG⁴⁹ y el consiguiente modelado de un negocio mucho más sostenible, con énfasis en la descarbonización, a lo largo del tiempo y adaptado digitalmente.

Resumir los métodos para:

1.1 Desarrollo de la cultura

a) Establecimiento de valores, principios y normas de conducta

(Niveles B, 1,2,3)

Visa enfatizar la filosofía y dirección valorada por la organización para alcanzar su visión de futuro, con *desarrollo sostenible*, incluyendo el cumplimiento de normas de conducta ética en el medio ambiente en el que opera y hace negocios.

- ¹) Resumir los valores y principios y copiar el enlace al código de conducta.
- ²) Los valores y principios deben explicar el compromiso con el desarrollo sostenible y centrarse en el cliente.
- ³) Se deben establecer y actualizar los valores, principios y el código de conducta ética a partir de las directrices de los *administradores*⁵⁰
- ⁴) Los valores, los principios y el código de conducta ética deben ser estimulados a ser experimentados internamente⁵¹ y revelados externamente en lugares y situaciones importantes.
- ⁵) La *dirección* se debe comprometer con la comunicación de los valores y principios a las *partes interesadas* más importantes.
- ⁶) El canal de denuncias debe ser divulgado, para recibir evaluación y tratamiento de las actitudes éticamente sospechosas.

(Niveles 1,2,3)

- ⁷) El código de conducta debe ser anunciado activamente a los nuevos interlocutores de la organización, con la profundidad que requiere el tipo de relación.

(Niveles 2,3)

- ⁸) El tratamiento de las denuncias debe permitir a las partes involucradas brindar sus versiones de los hechos y la conclusión del tratamiento debe incluir retroalimentación a los involucrados.
- ⁹) Los canales de denuncia deben tener suficiente independencia para que los hechos sean investigados, tratados con imparcialidad y rapidez y comunicados a los propietarios, mantenedores, fundadores o sus representantes y demás órganos que controlan los actos de la *administración*⁵² aplicables.

⁴⁹ La sigla ESG - "Environmental, Social & Governance" - se mantuvo en el idioma inglés considerando su difusión y los esfuerzos internacionales por el desarrollo sostenible.

⁵⁰ Ver glosario.

⁵¹ Incluye la fuerza laboral y personas de otras partes interesadas que trabajan junto a ella en los procesos operativos y de gestión.

⁵² Ver glosario.

¹⁰() Interacción con miembros del *personal, clientes, proveedores* y organismos de control/regulación debe regularse con normas⁵³ que previenen⁵⁴ actitudes y acoso poco éticos y combatir la corrupción.

¹¹() La difusión del código de conducta para el *personal* debe incluir una evaluación de su comprensión.

¹²() Los casos de violaciones del código de conducta deben evaluarse mediante un *indicador*.

(Nivel 3)

¹³() El *personal* debe participar en el establecimiento de valores y principios.

¹⁴() Los incidentes o malentendidos sobre el código de conducta se deben analizar por tipo para localizar las causas fundamentales y comentarios sobre mejoras del código.

¹⁵() La adhesión de las personas a los valores y principios y el conocimiento del código de conducta deben evaluarse a través de *indicadores*.

b) Promoviendo cambios culturales

(Niveles 1,2,3)

Tiene como finalidad *identificar* los principales *aspectos de la cultura* organizativa, actual y futura, *reforzar* los aspectos funcionales que favorecen⁵⁵ el logro de objetivos, la práctica de valores y principios, incluyendo *desarrollo sostenible* y *tratar* los aspectos disfuncionales⁵⁶ que tienden a ponerlos en desventaja.

¹⁶() Ejemplificar algún aspecto disfuncional que se esté tratando o indicar que no existe.

¹⁷() La comunicación positiva⁵⁷ se debe utilizar para capitalizar los aspectos culturales favorables y mitigar los desfavorables.

(Niveles 2,3)

¹⁸() La identificación de aspectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional se debe hacer con un método que permita un análisis más imparcial⁵⁸.

¹⁹() Los cambios culturales de gran alcance se deben incorporar mediante la aplicación de metodologías participativas.

(Nivel 3)

²⁰() El *personal* recién integrado a la fuerza de trabajo, que son más susceptibles a la percepción de particularidades culturales, debe ser consultado sobre sus percepciones.

²¹() La aplicación de metodologías participativas en los cambios culturales debe fomentar la diversidad de ideas y la colaboración en el tratamiento de *aspectos de la cultura* por desarrollar.

⁵³ Ej.: Cláusulas claras sobre las condiciones de empleo; estándares para la devolución de regalos u obsequios, pago de gastos de representación, consentimiento formal y capacitación en el código de conducta, atención transparente al cliente, proveedores e inspección y otras medidas preventivas.

⁵⁴ Ej.: Atención a proveedores e inspecciones con más de un interlocutor, en salas con seguimiento explícito y código de conducta, y otros mecanismos de disuasión.

⁵⁵ Ej.: Colegialidad, disciplina, compromiso, reconocimiento, retroalimentación, conservación, etc.

⁵⁶ Ej.: Paternalismo, indisciplina, falta de compromiso, “pensamiento”, resistencia al feedback, soberbia, etc.

⁵⁷ La comunicación positiva enfatiza los aspectos favorables de la cultura en contraposición a los aspectos disfuncionales que se abordan.

⁵⁸ Persona ajena a la organización o área o de reciente integración, capaz de percibir de manera más asertiva riesgos culturales particulares del grupo social.

1.2 Gobernanza

a) Estructuración de la gobernanza y continuidad

(Niveles 1,2,3)

Tiene los objetivos de asegurar el establecimiento de directrices⁵⁹ y formas para la promoción de transparencia, control externo independiente, prestación de cuentas por *administración*, compatible con su régimen jurídico⁶⁰, mejores prácticas para *gobernanza*, garantía⁶¹ y *continuidad del negocio* en eventos de ruptura,

²²) Los lineamientos establecidos para la organización deben incluir políticas relativas a la gestión y *desarrollo sostenible*.

²³) El controlador debe monitorear la exposición a *riesgos*.

²⁴) Los actos de la *dirección* se deben controlar por un organismo independiente⁶² y cuando sea necesario, incluir un dictamen con recomendaciones a los responsables internos de la organización.

²⁵) Responsabilidad a los responsables⁶³ por la organización, a organismos u organismos externos de control y auditorías⁶⁴, a la sociedad y otras partes interesadas aplicables, debe incluir los resultados del desarrollo sostenible, exposición a *riesgos* y estado de cumplimiento normativo y de directrices⁶⁵ internas.

(Niveles 2,3)

²⁶) Los mecanismos para garantizar *continuidad del negocio* deben incluir acceso a recursos predefinidos y disponer de los métodos necesarios para permitir el retorno a la normalidad⁶⁶.

²⁷) Las políticas relativas a la gestión y al desarrollo sostenible deben estar integradas entre sí.

²⁸) Las directrices deben ser tratadas directamente con el nivel de *dirección* y formalizadas, de forma estandarizada, para ser seguidas.

²⁹) La instancia controladora debe monitorear las sugerencias y quejas relevantes de las *partes interesadas* y su tratamiento.

³⁰) La rendición de cuentas a los responsables de la organización, a las instancias u órganos de control y auditoría externa, a la sociedad y a otras partes interesadas aplicables, debe incluir el estado de conformidad con las directrices de las organizaciones de fomento y financiación contratadas⁶⁷.

³¹) La rendición de cuentas ante los responsables por la organización, la sociedad y otras *partes interesadas* aplicables, deben tener la autenticidad verificada independientemente.

(Nivel 3)

³²) Los mecanismos para garantizar *continuidad del negocio* deben incluir promover la resiliencia empresarial, abordar los riesgos asociados, simular la preparación y la capacidad de restauración y brindar responsabilidad por la actualización y viabilidad de los planes a los responsables de la organización y otras partes interesadas en los temas aplicables.

³³) El vehículo para contabilizar las acciones de *desarrollo sostenible* debe usar un estándar conocido.

³⁴) La rendición de cuentas a los responsables de la organización, a la sociedad y otras *partes interesadas* aplicables, debe incluir los resultados de las acciones encaminadas a la descarbonización, asegurando *continuidad del negocio* y seguridad digital.

³⁵) El nivel de compromiso⁶⁸ *ESG* de la organización se debe evaluar mediante un indicador verificado de forma independiente.

⁵⁹ Las directrices incluyen la estatutaria, de controles internos, rendición de cuentas, modelo de gestión y similares, así como lineamientos estratégicos aprobados tales como valores, principios, políticas, planes estratégicos y de inversión, modelo de negocios y otros.

⁶⁰ En el caso de organizaciones que operan bajo regímenes legales que no cuentan con un organismo de control formal, este requisito puede cumplirse mediante un sistema de certificación independiente, que requiere políticas y planes (directrices) y auditorías (control).

⁶¹ La manera de asegurar la continuidad *del negocio* puede incluir la estructura organizacional responsable y sus actividades para esto; garantía de independencia y recursos para eso; planes, plazos y procedimientos relacionados con la continuidad y la promoción de la resiliencia del negocio; ejercicios simulados de restablecimiento a la normalidad operativa y de gestión en eventos de ruptura, rendición de cuentas de la capacidad de restablecimiento y otros.

⁶² Órganos de gobierno como consejo, estrategia, auditoría, comités de riesgos, etc.

⁶³ Propietarios (socios o accionistas), mantenedores o fundadores.

⁶⁴ Auditoría externa, tribunales de cuentas, agencias reguladoras y similares.

⁶⁵ Políticas, estatutos, reglas, reglamentos, instrucciones, contratos y similares.

⁶⁶ Ver explicación en el glosario de “continuidad del negocio”.

⁶⁷ Promoción de I+D+I, sostenibilidad, productividad y otros. La promoción puede incluir financiación reembolsable y no reembolsable, exenciones de impuestos, becas de estudio y similares.

⁶⁸ El compromiso *ESG* engloba el conjunto de acciones ambientales, sociales y de gobernanza que lleva a cabo la organización. Puede evaluarse utilizando el índice ABES *ESG*.

b) Control de riesgos y cumplimiento

(Niveles B,1,2,3)

Visa identificar, analizar, tratar y monitorear los *riesgos* existentes⁶⁹, según las prioridades determinadas por el nivel de exposición a las consecuencias adversas y favorables de las incertidumbres y el nivel de resiliencia deseado para el negocio, comprobar y tratar el cumplimiento de la normativa con directrices internas y de organizaciones de desarrollo y de financiación contratadas, teniendo en cuenta la independencia y profundidad que requieren los *riesgos* asociados a estos requisitos.

³⁶() Informar los riesgos más importantes que se monitorean.

³⁷() La dirección debe evaluar posibles cambios en los escenarios, internos, externos y los *riesgos* asociados, verificando la adecuación de los planes de control de riesgos y continuidad del negocio.

³⁸() La gestión de *riesgos* debe incluir la definición de planes de mitigación y su seguimiento por parte del organismo de control.

(Niveles 1,2,3)

³⁹() La garantía de cumplimiento de la normativa⁷⁰, con pautas internas debe incluir la definición de planes de adaptación y verificación por parte del organismo de control.

(Niveles 2,3)

⁴⁰() La garantía de conformidad con las pautas de organizaciones de desarrollo y financiación contratadas, debe incluir la definición de planes de adaptación y verificación por parte del organismo de control.

⁴¹() La gestión de *riesgos* debe incluir su clasificación, definición del nivel de exposición y la aplicación del método de verificación debe ser analizada por el organismo de control.

⁴²() La aplicación del método de verificación del cumplimiento de la normativa y de las directrices deberá ser analizada por el organismo de control.

⁴³() Planes de mitigación para *riesgos*, de adecuación a las normas con directrices deben ser aprobadas por el organismo de control.

⁴⁴() Los *riesgos* y oportunidades que puedan afectar el cumplimiento de productos y la capacidad de aumentar la satisfacción de los clientes deben ser determinados y abordados.

⁴⁵() Los *riesgos* que puedan afectar la seguridad digital⁷¹, incluidos los que surgen de la exposición a ciberataques y el uso de la IA, externa o internamente, deben ser determinados y abordados.

⁴⁶() Los *riesgos* que puedan afectar la disponibilidad de recursos hídricos deben ser determinados y tratados, cuando corresponda al perfil de la organización.

⁴⁷() Los *riesgos* que puedan afectar el rendimiento de las asociaciones deben ser determinados y tratados, cuando corresponda al perfil de la organización.

(Nivel 3)

⁴⁸() Los *riesgos* y oportunidades que pueden afectar el desempeño de *activos de infraestructura operativa* deben ser determinados y tratados, cuando se aplique al perfil de la organización.

⁴⁹() Los *riesgos* y oportunidades que pueden afectar la *continuidad del negocio* se deben determinar y tratar y comunicar su situación a los responsables de la organización.

⁵⁰() La identificación de *riesgos* existentes debe incluir la percepción desde el nivel operativo competente.

⁵¹() Los *riesgos* se deben analizar de manera integrada para evaluar sinergias y optimizar la mitigación.

⁵²() La promoción del cumplimiento de las directrices debe incluir la participación a nivel operativo para prevenir desviaciones.

⁵³() Los planes de acción correctivas relacionados con no conformidades regulatorias y de directrices deben incluir la mejora de los mecanismos de control. interno.

⁵⁴() El nivel de exposición a *riesgos* y el nivel de gravedad de los incumplimientos normativos y de directrices debe evaluarse mediante *indicadores*.

⁶⁹ Los riesgos existentes implican exposiciones actuales que pueden surgir en el futuro, analizando el negocio y las estrategias, incluidos los cambios más importantes.

⁷⁰ Cumplimiento de leyes y regulaciones en todos los ámbitos y tipos, incluyendo ATC - Ajustes de Términos de Conducta, si corresponde.

⁷¹ Consulte 5.3b para conocer el alcance de la seguridad digital.

1.3 Ejercicio del liderazgo

a) Interacción con las partes interesadas

(Niveles B, 1,2,3)

Sus objetivos son mantener a las *partes interesadas* conscientes de hechos relevantes que fortalecen la relación y asegurar la existencia de canales de acceso efectivos a la organización y de interacción activa de la *dirección* con las *partes interesadas* de mayor influencia recíproca.

⁵⁵() Dé un ejemplo de dos hechos relevantes comunicados recientemente por la dirección y las *partes interesadas* involucradas.

⁵⁶() Se deben poner a disposición de diferentes audiencias, canales de expresión fácilmente accesibles y receptivos.

⁵⁷() El acceso del *personal* a la *dirección* se debe garantizar y las reuniones de la *dirección* con los niveles operativos del *personal* deben ser disciplinados y regulares.

(Niveles 1,2,3)

⁵⁸() Los canales de interacción de la dirección con las *partes interesadas* deben incluir a las *redes sociales*.

⁵⁹() La comunicación institucional debe incluir la difusión activa de información relevante a los diferentes públicos, internos y externos, utilizando métodos compatibles para lograr los objetivos de los mensajes.

⁶⁰() Las reclamos adversas recibidas en los canales, definidos como de alto nivel de gravedad, deben ser conocidas y acompañadas por la *dirección*.

(Niveles 2,3)

⁶¹() La Comunicación institucional debe permitir y monitorear la retroalimentación del público alcanzado por los mensajes.

⁶²() La interacción de la dirección con interlocutores de las *partes interesadas* debe incluir una agenda de relaciones planificada para identificar oportunidades y prioridades, negociar intereses y demostrar compromiso.

⁶³() Los reclamos recibidos en los canales deberán ser analizados y tratados según criterios preestablecidos que busquen asegurar una pronta respuesta a los autores, cuando sea pertinente.

⁶⁴() En situaciones de crisis⁷², la comunicación con el público objetivo debe estar guiada por un especialista.

⁶⁵() Los miembros de la *dirección* deben estar preparados para hablar en nombre de la organización en la prensa o en *redes sociales*.

(Nivel 3)

⁶⁶() Los reclamos adversos se deben analizar de manera integrada, considerando las lecciones aprendidas, para actuar sobre las causas profundas del sistema de gestión y prevenir su recurrencia.

⁶⁷() La interacción de la *dirección* con interlocutores de las principales partes interesadas debe incluir la atracción de socios para iniciativas de *desarrollo sostenible* o su compromiso con la causa.

⁶⁸() La comunicación institucional y la interacción de la *dirección* con las partes interesadas claves deben ser evaluadas a través de *indicadores*.

b) Toma de decisión

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el propósito de deliberar, en el ámbito del líder o de manera colegiada⁷³, sobre los mejores rumbos a seguir, utilizando información y experiencias, de asegurar comunicación de las decisiones a los actores impactados por ellas en diferentes niveles, procesos y *partes interesadas* y de garantizar que estas acciones se implementen de manera correcta y oportuna.

⁶⁹() Los métodos de toma de decisiones⁷⁴ utilizados, incluyendo individual, colegiada y de resolución de controversias, deben ser informados a quienes recién se integran a la *fuerza de trabajo*.

⁷⁰() Las decisiones y compromisos asociados deben ser grabados y compartidos con las partes comprometidas y afectadas por los mismos.

(Niveles 1,2,3)

⁷² Incidentes, accidentes o resultados que tengan el potencial de socavar la imagen de la organización en la sociedad, en el mercado o internamente.

⁷³ Ej.: debates en sistemas de reunión jerárquicos o transversales, grupos de mensajería instantánea o sistemas de votación.

⁷⁴ Incluye mecanismo de deliberación individual y colegiada, análisis de riesgos y reversibilidad. (Ej.: las decisiones irreversibles requieren más niveles de aprobación y más estudios, las decisiones reversibles requieren menos niveles y estudios menos profundos), influencia de jurisdicciones, resolución de divergencias, sistema de escalamiento, aprobación de documentos, registro e intercambio de decisiones, etc.

⁷¹() El sistema de toma de decisiones colegiada debe ser sistematizado y disciplinado.

⁷²() Es necesario realizar un seguimiento de los compromisos acordados de forma consensuada.

(Niveles 2,3)

⁷³() La compatibilidad de las decisiones que serán tomadas con los valores, principios y código de conducta ética deben ser verificados en todas las situaciones.

⁷⁴() La toma de decisiones debe considerar los *riesgos inteligentes*⁷⁵ para las partes afectadas por la decisión.

⁷⁵() Los compromisos decididos deben ser monitoreados de manera integrada analizando las interinfluencias.

(Nivel 3)

⁷⁶() Los responsables en la organización, por los compromisos que vayan venciendo, deben ser alertados.

⁷⁷() El análisis de la decisión que se toma debe considerar los *riesgos inteligentes* asociados a ella y su reversibilidad.

⁷⁵ Ver glosario

CRITERIO 2 – ESTRATEGIAS

Este Criterio trata de la gestión del mantenimiento de *estrategias* sostenible, de su implementación y del análisis de desempeño.

Introducción

Las consecuencias del avance de *tecnología digital*, especialmente la IA, en todos los sectores de la economía global y las demandas de la sociedad, los inversores y las nuevas generaciones de consumidores, en términos de sostenibilidad corporativa, con énfasis en la descarbonización y la influencia potencial de esto en la propia estructura de la sociedad y los modelos de negocios de las organizaciones, plantean desafíos complejos a la planificación empresarial. La propia tecnología, a través de la IA, apoya cada vez más la toma de decisiones en medio de esta complejidad, pero al mismo tiempo genera nuevos riesgos que deben ser mitigados por las organizaciones y la sociedad, expuestas a esta tecnología de alto impacto. Sin embargo, también revelan grandes oportunidades en términos de modelo de negocio, *calidad*, eficiencia operativa⁷⁶ y la innovación potenciada por las nuevas tecnologías.

La definición de *estrategias* sostenible se refiere al enfoque de la organización para allanar el camino hacia un futuro más sostenible mediante la comprensión de la complejidad, incertidumbre, la no linealidad del entorno externo⁷⁷ y el ambiente interno⁷⁸. En el proceso, se pueden utilizar diferentes tipos de predicciones, proyecciones, opciones, escenarios u otros métodos para crear una perspectiva del futuro, con el propósito de guiar la toma de decisiones y la asignación de recursos. La definición debe abarcar la evaluación de las transformaciones necesarias y sus prioridades.

Configurar e implementar *estrategias* compatibles con el *desarrollo sostenible* en una economía cada vez más globalizada, exigente y turbulenta, exige excelencia en la gestión de estas actividades, empezando por la comprensión de los deseos de las partes interesadas y la consiguiente compatibilidad de objetivos, armoniosos entre sí.

En la gestión ESG 2^{da} generación, la sociedad gana mayor importancia, con verdadero estatus de *cliente* de servicios socio ambientales extraordinarios por parte de la organización, por ejemplo: colaborando hacia los ODS⁷⁹, la mayoría de las veces sin retorno económico inmediato, además de desarrollar *productos* y soluciones más sostenibles relacionadas con la misión esencial de la organización. Por lo tanto, la organización enfrenta un desafío más fuerte en su sostenibilidad económica y capacidad de innovar para agregar valor y diferencias competitivas, exigiendo líderes con visión amplia.

Si bien la organización es cada vez más demandada por *productos* más competitivos y sostenibles, deben absorber simultáneamente parte del reparto universal de la deuda socio ambiental de la sociedad industrial de consumo impulsada por los hidrocarburos y afrontar oleadas de crisis globales.

La formulación de *estrategias* dirigidas a la *innovación*, en todos los sentidos -de modelo de negocio, de *productos* y procesos, incluida la gestión- requieren un mecanismo de planificación más fluido y ágil, en el sentido de buscar mantener un portafolio continuo y lógico de directrices estratégicas, vinculadas a los cambios acelerados e inesperados del macroentorno y *sector de actividad*. Por lo tanto, el ciclo de establecimiento de objetivos y planes estratégicos y su ejecución necesita ser mucho más ágil y dinámico.

En este escenario más dinámico, la existencia de *estrategias* macro, que determinan una dirección general de largo plazo y *estrategias* adaptables, asíncronas y definidas para horizontes más cortos, tiende a proporcionar una mayor flexibilidad a las organizaciones. Esto requiere de un proceso de inteligencia estratégica permanente que resulte en la administración de un conjunto de planes estratégicos que se suceden cuando se implementan con diferente duración, a través del proyecto o planificación de los *productos* y procesos (Ítem 7.1). Como consecuencia, estos planes están vinculados a un proceso

⁷⁶ Incluye productividad.

⁷⁷ Las oportunidades y amenazas derivadas del macroentorno, del *sector de actividad* y el mercado operativo. Los del macroambiente cubren los riesgos externos ya identificados y otros aspectos cíclicos de la sociedad en general o de las regiones en las que opera, como las políticas, económicas, sociales, ambientales, tecnológicas y legales. Las oportunidades y amenazas del *sector de actividad* abarcan aspectos relacionados con el entorno operativo de la organización, la cadena de suministro, los formadores de opinión y otras fuerzas que actúan en el sector en su conjunto, incluidas las políticas públicas y la situación de los recursos. Las oportunidades y amenazas del mercado de actuación (de suministro de productos, de trabajo, financiero y de capitales, de la cadena de suministro y actividades socio ambientales) abarcan las dinámicas de competencia existentes por clientes, oportunidades y recursos, como características y competencias de los principales competidores, nuevos entrantes, organizaciones de referencia en el sector o fuera de él.

⁷⁸ Fortalezas y debilidades derivadas del entorno interno relacionadas con los riesgos internos ya identificados y otros aspectos identificados en la evaluación del desempeño empresarial como la situación económico-financiera, infraestructuras y activos intangibles, habilidades u otros recursos.

⁷⁹ Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, 2015.

presupuestario continuo (Ítem 7.3) adaptativo. Las correcciones de rumbo tienden a realizarse en períodos más cortos, basados en un seguimiento y análisis continuo de escenarios externo e interno y comunicación rápida a los involucrados dentro y fuera de la organización.

Los principios de *desarrollo sostenible* ganan importancia en el proceso de formulación e implementación de *estrategias* sostenibles, primero como fuerza de influencia y luego como mecanismo de validación de los objetivos de los planes establecidos.

Resuma los métodos para:

2.1 Estrategias sostenibles

a) Definición del ámbito de influencia y objetivos

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el propósito de identificar⁸⁰ las partes interesadas de la esfera de influencia⁸¹ de la organización y los grados de influencia mutua, inventario de los deseos y las potenciales sinergias e incompatibilidades entre ellos, definir temas relevantes para la gestión y establecer objetivos para el negocio, asociados a su visión y/o misión crítica u objeto social.

⁷⁸() Informar los *indicadores* del negocio⁸² con sus resultados en el Criterio 8, identificados con (N).

⁷⁹() Se deben analizar las organizaciones o audiencias dentro de la esfera de influencia de la organización.

⁸⁰() Los objetivos de la organización deben considerar los deseos de las *partes interesadas* más importantes, las demandas⁸³ del *desarrollo sostenible*, incluyendo la descarbonización y también, cuando corresponda para el perfil, las demandas de la universalización y del saneamiento ambiental integrado.

⁸¹() Los objetivos para el negocio se deben establecer con la participación⁸⁴ de los *administradores*.

(Niveles 2,3)

⁸²() Las redes de las organizaciones o de personas dentro de la esfera de influencia de la organización deben ser consideradas.

⁸³() Los grados de influencia (peso) mutuos de las interacciones deben ser establecidos.

⁸⁴() Los principales requisitos⁸⁵ e *indicadores* del negocio relativo para satisfacer las necesidades de las *partes interesadas* más importantes deben ser definidos⁸⁶ y aprobados por la *dirección*.

(Nivel 3)

⁸⁵() El inventario debe incluir a las partes interesadas en mejorar el saneamiento ambiental en las regiones donde la organización opera y es impactada.

⁸⁶() Los principales compromisos asumidos deberán ser comunicados a las *partes interesadas* afectados por ellos.

⁸⁷() Los principales *indicadores* del negocio deben permitir la evaluación de su competitividad.

⁸⁸() El cumplimiento de compromisos con las principales⁸⁷ *partes interesadas* debe ser evaluado a través de *indicadores*⁸⁸ del negocio.

b) Mapeo y tratamiento de fuerzas externas

(Niveles B, 1,2,3)

Visa identificar continuamente⁸⁹ y entender las amenazas y oportunidades que surgen del entorno externo, evaluar sus posibles consecuencias para la consecución de los objetivos y proponer *estrategias* potenciales ágiles para eludir o aprovechar estos aspectos.

⁸⁰ Proceso también conocido como levantamiento matricial de materialidad.

⁸¹ Los stakeholders sobre los que influye la organización y los stakeholders que influyen en ella.

⁸² Indicadores asociados a la visión y/o misión crítica, propósito corporativo, pudiendo incluir indicadores relacionados con los deseos de los stakeholders más importantes. Además de estos indicadores, la organización puede definir otros indicadores específicos para monitorear las estrategias (ver 2.1d) e incluso pueden ser los mismos.

⁸³ Las demandas del desarrollo sostenible expresan la voz de las futuras generaciones de seres vivos.

⁸⁴ Puede requerir la compatibilidad o redefinición de la visión de futuro y la misión crítica, así como una revisión del objeto social de la organización, como premisa para la planificación estratégica.

⁸⁵ Ver glosario Requisito de las partes interesadas.

⁸⁶ Estos requisitos pueden estar relacionados con factores de rendimiento del proceso muy importantes (7.1a, 7.3a).

⁸⁷ En el caso de los operadores, entre ellos se encuentran los compromisos de universalización.

⁸⁸ El mismo MEGSA®ESG tiene un factor que evalúa el cumplimiento de los compromisos con las partes interesadas.

⁸⁹ No necesariamente de forma sincrónica.

⁸⁹() Cita, al menos dos amenazas y dos oportunidades más relevantes actualmente consideradas.

(Niveles 1,2,3)

⁹⁰() Los posibles impactos de las amenazas y oportunidades deben ser analizados y considerados con la participación de gestores y profesionales y el uso de fuentes de información confiables.

(Niveles 2,3)

⁹¹() Destacar las amenazas y oportunidades del entorno externo con efectos sociales, ambientales, económicos o *gobernanzas* más relevantes, si existen.

⁹²() La identificación de oportunidades debe incluir aquellas que surjan de posibles asociaciones con la comunidad, el mundo académico u otras organizaciones.

⁹³() La identificación de amenazas y oportunidades debe considerar las detectadas en la gestión de *riesgos* externos y cuando corresponda al perfil de la organización, en el seguimiento de los planes oficiales de saneamiento ambiental de la autoridad y órganos concedentes *reguladores* y ambientales.

⁹⁴() La identificación de amenazas y oportunidades debe incluir la evaluación de tendencias y escenarios más probable.

⁹⁵() Las oportunidades y amenazas externas se deben analizar de manera integrada y ponderadas en términos de mayor potencial de resultados.

(Nivel 3)

⁹⁶() La identificación de oportunidades que surjan de posibles asociaciones con la comunidad, la academia u otras organizaciones debe incluir temas relacionados con el desarrollo *sostenible* y adaptación digital.

⁹⁷() La identificación de amenazas debe incluir la búsqueda de habilidades diferenciadas⁹⁰ de los principales competidores, nuevos participantes y organizaciones referencia, lo que puede ser la causa fundamental de resultados adversos, incluyendo la calidad y la eficiencia operativa, los cuales se deben profundizar para ampliar los activos intangibles asociados a ellos.

c) Recopilación y tratamiento de las fuerzas internas

(Niveles B, 1,2,3)

Visa entender las fuerzas⁹¹ y debilidades originadas en el entorno interno, reevaluar sus posibles impactos en el logro de los objetivos del negocio y proponer *estrategias* potenciales para eludir o aprovechar mejor estos aspectos.

⁹⁸() Citar al menos dos ejemplos de fuerzas y dos de debilidades más relevantes, actualmente consideradas y los sectores o actores involucrados.

(Niveles 1,2,3)

⁹⁹() Los posibles impactos de las fortalezas y debilidades deben ser analizados y considerados con la participación de directivos y profesionales.

(Niveles 2,3)

¹⁰⁰() La identificación de fortalezas y debilidades debe considerar las detectadas en la gestión de riesgos internos y de desempeño ESG.

¹⁰¹() El estudio de las fortalezas y debilidades debe incluir la evaluación de tendencias y escenarios más probables.

¹⁰²() Las fortalezas y debilidades internas se deben analizar de manera integrada y sopesarse en términos de mayor potencial para mejorar los resultados.

(Nivel 3)

¹⁰³() El estudio de fortalezas y debilidades debe incluir la identificación de las habilidades faltantes para la organización que están en la raíz de los resultados adversos, incluyendo *calidad* y eficiencia operacional, que se deben profundizar para ampliar los activos intangibles asociados con ellas.

⁹⁰ Que les están trayendo diferencias competitivas evidentes y que debe ser incorporado por la organización para seguir siendo competitivo con *desarrollo sostenible*.

⁹¹ Las fuerzas representan los activos *intangibles* que tiene la organización.

d) Consenso estratégico

(Niveles B, 1,2,3)

Sus propósitos son evaluar, para alcanzar los objetivos del negocio, como las estrategias potenciales que resultan del análisis de los entornos externo e interno y definir las estrategias⁹² con el mejor retorno para ser adoptadas, los indicadores estratégicos⁹³ asociados a los objetivos de *estrategias*, los planes⁹⁴ para alcanzarlos y los objetivos a alcanzar, en el corto, mediano y largo plazo.

¹⁰⁴() Citar las principales *estrategias* adoptadas⁹⁵, los *indicadores estratégicos* a ellas asociados y sus objetivos⁹⁶ de corto, mediano o largo plazo.

¹⁰⁵() La definición de *estrategias* debe considerar fuerzas internas y externas, los requisitos derivados de las necesidades de las *partes interesadas* y los *riesgos* relacionados a los *activos de infraestructura operativa*.

Las metas de los objetivos estratégicos deben incluir expectativas de logro⁹⁷ de resultados:

¹⁰⁶() económico-financiero.

¹⁰⁷() sociales;

¹⁰⁸() ambientales;

¹⁰⁹() de clientes y mercado;

¹¹⁰() de personas; y

¹¹¹() de productos y procesos;

(Niveles 1,2,3)

¹¹²() Se deben realizar consensos estratégicos con la participación de directivos y profesionales para establecer metas, alinearlas entre áreas y promover el compromiso.

¹¹³() La definición de *estrategias* en los temas más complejos debe involucrar a expertos y partes interesadas relevantes, para confirmar hipótesis, cuando sea relevante.

Las metas de los objetivos estratégicos deben incluir expectativas para lograr resultados:

¹¹⁴() de suministro;

¹¹⁵() de los recursos hídricos, cuando corresponda.

(Niveles 2,3)

¹¹⁶() La definición de *estrategias* debe considerar la *innovación*⁹⁸ en *productos* y *procesos*, incluida la gestión.

¹¹⁷() La proyección de inversiones y retornos de *estrategias* potenciales se deben realizar para optimizar la definición de aquellos a adoptar y de los objetivos a definir.

¹¹⁸() Las estrategias potenciales propuestas se deben evaluar en términos de retorno económico, social y ambiental estimados, para definir aquellas que serán adoptadas.

¹¹⁹() El establecimiento de metas estratégicas debe considerar *referenciales*⁹⁹ *comparativos pertinentes*, requisitos¹⁰⁰ de las *partes interesadas* y niveles de resultados ya alcanzados.

¹²⁰() El potencial para lograr los objetivos estratégicos, de corto, mediano o de largo plazo, a través de planes establecidos, deben ser en base a proyecciones o estudios de rentabilidad estimada.

⁹² Las estrategias adoptadas pueden expresarse en forma de los propios planes estratégicos. Ej.: "Proyecto de innovación digital en servicios".

⁹³ Estos indicadores sirven para evaluar estrategias específicas e influir en los indicadores comerciales (ver 2.1a).

⁹⁴ Estos son los planes estratégicos que se desplegarán en los procesos.

⁹⁵ Si es posible, mencionar los aspectos económicos, del cliente, del producto, ambientales, sociales, de mercado, de personas, de procesos, de recursos hídricos, cuando corresponda, financieros, de activos de infraestructura operativa, cuando corresponda, de suministro y de gobernanza.

⁹⁶ Repetir en el Criterio 8 las principales metas de los indicadores estratégicos, identificadas con (E), junto con una breve explicación del potencial de logro.

⁹⁷ Evaluación del potencial para lograr objetivos estratégicos trata del análisis de la posibilidad de alcanzarlas, considerando el nivel actual, planes estratégicos y escenarios emergentes y podrá incluir estudios realizados por analistas para realizar proyecciones y sus conclusiones, tales como evaluaciones de retorno de inversiones, evaluaciones consensuadas por gerentes o expertos basados en la experiencia, observación de resultados alcanzados por otras organizaciones o procesos y otros. Las conclusiones resumidas de este análisis deben reportarse en el Criterio 8 para algunos de los resultados estratégicos y servir para evaluar el factor "Potencial" de los resultados.

⁹⁸ Ver glosario. La búsqueda de innovación se aborda en 5.2.

⁹⁹ Los *referenciales comparativos pertinentes* citados aquí son los obtenidos para inspirar metas (ver 5.2a).

¹⁰⁰ Ver glosario.

Las metas de los objetivos estratégicos deben incluir expectativas para lograr resultados:

¹²¹() De *activos de infraestructura operativa*, cuando corresponda;

¹²²() De *gobernanza*.

¹²³() La definición de *indicadores* para monitoreo de *estrategias* debería permitir evaluar la competitividad del resultado.

(Nivel 3)

Las metas de los objetivos estratégicos deben incluir expectativas para lograr resultados:

¹²⁴() De descarbonización;

¹²⁵() De seguridad digital.

¹²⁶() La definición de *estrategias* debería considerar incorporar IA a los sistemas digitales.

¹²⁷() La *estrategia* potencial de cambio del modelo de negocio debe ser evaluada con vistas a la posibilidad de mejorar la rentabilidad de cualquier naturaleza.

¹²⁸() El horizonte de fijación de objetivos debe ser compatible con el logro de la visión de futuro.

2.2 Implementación de estrategias

a) Definición de cambios

(Niveles 1,2,3)

Tiene los objetivos de identificar e implementar los cambios¹⁰¹ necesarios para el éxito de las estrategias, tanto en los procesos como en la gestión.

¹²⁹() Citar ejemplo de cambio necesario, si lo hubiera, implementado o en implementación, después del ciclo de planificación reciente (3 años).

(Niveles 2,3)

¹³⁰() La identificación de cambios necesarios debe incluir aquellos relacionados con la cultura organizacional.

¹³¹() Los cambios necesarios en procesos primarios, de apoyo, de abastecimiento, económico-financiero y gestión, para acomodar las estrategias, se debe establecer en forma participativa.

(Nivel 3)

¹³²() Las maneras de superar las dificultades, incluyendo las barreras culturales que surgen de *estrategias* formuladas deben ser analizadas y tratadas.

¹³³() Los cambios necesarios más significativos deben incluir formas apropiadas de comunicación, alcanzando, cuando sea pertinente, a *las partes interesadas* relevantes.

¹³⁴() Debe haber formas de evaluar si la implementación de los cambios necesarios fue efectivo en relación al éxito de las estrategias.

b) Desglose de los planes

(Niveles B, 1,2,3)

Visa asegurar el desarrollo de metas y planes¹⁰² estratégicos y cambios necesarios para su éxito, cuando corresponda, de forma participativa, en objetivos y planes coherentes con las estrategias en los procesos operativo (primario, soporte¹⁰³, suministro y económico-financiero), así como en los procesos de gestión y de *partes interesadas* esencial para el éxito de las *estrategias*.

¹³⁵() El desarrollo debe ser supervisado de manera íntegra por la *dirección* para garantizar que se revisen todos los procesos potencialmente afectados por las estrategias.

(Niveles 1,2,3)

¹³⁶() Los planes estratégicos y objetivos asociados deben ser desplegados a los proveedores, cuando corresponda, especialmente cuando su trabajo influye directamente en el logro de objetivos.

(Niveles 2,3)

¹⁰¹ Los cambios pueden influir en la estructura de los equipos y sus líderes (ver 6.1a)

¹⁰² Las metas y planes estratégicos influyen en los indicadores, metas y planes establecidos para los procesos primarios y de apoyo (7.1) y económico-financieros (7.3) y en consecuencia para los procesos de suministro (7.2).

¹⁰³ Las metas para los procesos de suministro (7.2) surgen del diseño/planificación de los procesos primarios y de soporte (7.1b).

¹³⁷() la coherencia¹⁰⁴ de metas y planes¹⁰⁵ de los diferentes procesos con las *estrategias* y también entre ellos mismos deben ser verificados de manera participativa.

¹³⁸() La dirección debe garantizar la coherencia entre los planes desplegados por las *estrategias* y el presupuesto.

(Nivel 3)

¹³⁹() Los responsables de los planes deben ser alertados de los próximos compromisos.

¹⁴⁰() Como las *partes interesadas* son esenciales para el éxito de *estrategias*, estas deben involucrarse en el despliegue de metas, planes y cambios necesarios en sus procesos.

2.3 Análisis de desempeño

a) Medición y evaluación de resultados

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene las finalidades de permitir controlar¹⁰⁶ la evolución de los resultados del negocio, estratégicos y operativos¹⁰⁷, evaluar¹⁰⁸ desempeño competitivo¹⁰⁹ de la organización en el mercado¹¹⁰ o *sector de actuación*, comprobar el cumplimiento con los requisitos de las *partes interesadas*, estimular el compromiso de los diferentes niveles de la estructura de liderazgo para lograr los objetivos y promover ajustes de rumbos, reequilibrio de prioridades y recursos.

¹⁴¹() Informar los indicadores de la empresarial (N), estratégico (E) y operativo (O) con sus resultados en el Criterio 8.

¹⁴²() Las informaciones de los *indicadores* estratégicos y operacionales deben estar actualizadas inmediatamente.

El desempeño competitivo¹¹¹ y de cumplimiento de los requisitos¹¹² de las partes interesadas deben ser evaluadas para obtener resultados:

¹⁴³() económico-financiero;

¹⁴⁴() social;

¹⁴⁵() ambiental;

¹⁴⁶() de clientes y mercado;

¹⁴⁷() de personas; y

¹⁴⁸() de productos y procesos.

(Niveles 1,2,3)

¹⁴⁹() Los resultados cuyo desempeño competitivo que se necesita conocer se deben seleccionar con la participación de la dirección.

¹⁰⁴ El control de coherencia permite identificar redundancias o requisitos previos no tratados.

¹⁰⁵ Los proyectos o planes se despliegan, con base en las *estrategias*, para los procesos primarios y de soporte en 7.1b junto con otros requerimientos, relacionados con clientes, otras partes interesadas y áreas internas, para mejoras de procesos y para los procesos económico-financieros en 7.3a.

¹⁰⁶ El uso regular y continuo del MEGSA®ESG permite realizar este seguimiento, si los indicadores del Criterio 8 utilizados van acompañados de la media móvil de 12 meses.

¹⁰⁷ El desempeño operativo se refiere al desempeño de los procesos primarios y de soporte.

¹⁰⁸ La evaluación debe dejar claro cuáles son las principales decisiones que se toman, los riesgos, oportunidades asociadas y cómo se deben retroalimentar los planes para asegurar el logro de las metas.

¹⁰⁹ El nivel de competitividad y el nivel de cumplimiento de los compromisos con las partes interesadas generalmente se miden en ciclos más largos, ejemplo resultados anuales, algunos trimestrales y evaluados en foros especiales.

¹¹⁰ Ver glosario. No se trata sólo del mercado objetivo de productos.

¹¹¹ El desempeño competitivo se conoce a través de la comparación de los resultados alcanzados por la organización con referenciales comparativos pertinentes (ver 2.3a). El Criterio 8 requiere esta medición para el último ejercicio o ciclo de evaluación, para resultados estratégicos.

¹¹² El cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas se conoce mediante la comparación de los resultados alcanzados por la organización con las expectativas de las partes interesadas o metas desarrolladas a partir de ellos. El Criterio 8 requiere esta demostración de servicio para el último ejercicio o ciclo de evaluación, para resultados estratégicos.

¹⁵⁰() los criterios¹¹³ selección de referencia¹¹⁴ Las comparaciones para evaluar el desempeño competitivo se deben establecer con la participación de la dirección.

El desempeño competitivo y del cumplimiento de los requisitos de las *partes interesadas* deben ser evaluados para obtener resultados:

¹⁵¹() de suministro;

¹⁵²() de recursos hídricos, cuando corresponda.

(Niveles 2,3)

Se debe evaluar el desempeño competitivo y el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas, para obtener resultados:

¹⁵³() de *activos de infraestructura operativa*, cuando corresponda;

¹⁵⁴() de *gobernanza*.

¹⁵⁵() Los hechos relevantes actualizados, sobre el macroambiente, del *sector de actividad* y el ambiente interno, deben ser compilados y actualizados inmediatamente para contextualizar el análisis de los resultados.

(Nivel 3)

Se debe evaluar el desempeño competitivo y el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas para resultados:

¹⁵⁶() descarbonización;

¹⁵⁷() de seguridad digital.

b) Evaluación del progreso

(Niveles B,1,2,3)

Visa analizar la evolución de los planes en línea con los resultados del negocio, estratégicos y operativos logrados, evaluar las causas probables asociadas con los resultados adversos y definir contramedidas.

¹⁵⁸() La *dirección* debe realizar un seguimiento integrado¹¹⁵ de los planes, de los resultados de los *indicadores*¹¹⁶ del negocio y estratégicos, del alcance de sus metas y eventuales contramedidas a resultados adversos.

(Niveles 1,2,3)

¹⁵⁹() Las causas probables de los resultados desfavorables revelados por los *indicadores* deben ser estudiadas.

¹⁶⁰() El potencial para lograr objetivos estratégicos a corto, mediano o largo plazo, a la luz del avance de los planes, debe ser evaluado.

¹⁶¹() Los resultados del negocio, los aspectos estratégicos y operativos a analizar deben estar preestablecidos según la instancia¹¹⁷ de toma de decisiones de evaluación.

(Nivel 3)

¹⁶²() La evaluación de los resultados debe utilizar técnicas analíticas agregadas¹¹⁸ y herramientas de IA, que permitan la percepción de correlaciones entre ellos.

¹⁶³() Los responsables deben analizar contramedidas alternativas a resultados desfavorables para apoyar la toma de decisiones.

¹¹³ Las fuentes de referencias comparativas, utilizadas en la cuenta de resultados en el Criterio 8, deben ser consistentes con los criterios para definir su relevancia aquí informados. Al demostrar un resultado, en el Criterio 8, se debe proporcionar información para identificar la referencia comparativa utilizada, por ejemplo: el nombre de los competidores; el nombre de la organización de referencia; el nombre del índice o la tasa de referencia; la característica o tipo de promedio, del sector o mercado, relevante para evaluar la competitividad; u otros.

¹¹⁴ La obtención de referencias comparativas (ver 5.2a), en el mercado o *sector de actividad*, puede cubrir la región en la que opera la organización o cuando se quiera conocer los niveles de los mejores, las regiones donde está más desarrollado el sector. Sólo la similitud en tamaño y objetivo no caracteriza la relevancia, a menos que se trate de una organización competidora o similar en un mercado más desarrollado o universalizado.

¹¹⁵ La gerencia monitorea los indicadores y planes de manera integrada para tomar mejores decisiones, teniendo una visión global de su avance y las interrelaciones entre ellos.

¹¹⁶ Ver glosario. No se limitan a series históricas de mediciones.

¹¹⁷ La organización podrá tener más de un foro de análisis o “vista” de resultados, por ejemplo: el directorio, la gerencia, los comités o comisiones, de programas, perspectivas, áreas y otros.

¹¹⁸ El uso de técnicas de agregación permite la percepción de correlaciones entre ellas.

- ¹⁶⁴() Las *partes interesadas* involucradas en la implementación de los planes estratégicos deben participar en la evaluación de su progreso.
- ¹⁶⁵() El desempeño de la evolución de los resultados del negocio y estratégicos, de su competitividad, de su cumplimiento de las *partes interesadas* y de su potencial de logro de objetivos deben ser evaluados a través de *indicadores*¹¹⁹.
- ¹⁶⁶() El progreso¹²⁰ del conjunto de planes desplegados a partir de las estrategias deben ser evaluados a través de *indicadores*.
- ¹⁶⁷() El compromiso con las estrategias debe ser evaluado a través del *indicador* integrado de alcance¹²¹ de metas.

¹¹⁹ El uso del MEGSA®ESG permite evaluar estos indicadores a través de los Factores del Criterio 8.

¹²⁰ Pueden ser evaluados los planes desplegados que van cumpliendo el cronograma.

¹²¹ Indicador “Metas estratégicas alcanzadas (sobre metas estratégicas preestablecidas)”

CRITERIO 3 - CLIENTES

Este Criterio aborda la gestión de operaciones sostenibles y la experiencia sostenible promovida a los clientes de la organización.

Introducción

Las demandas emergentes de la sociedad con miras al desarrollo *sostenible* exigen mayor responsabilidad y activismo de las organizaciones con el mercado y los clientes con los que interactúan. Este activismo incluye influir en la cultura de la sostenibilidad y no sólo ofrecer *productos* sostenibles, basada en procesos sostenibles. Por otro lado, el acelerado desarrollo de las tecnologías digitales también requiere que la organización tenga una mejor percepción de las oportunidades que pueden traer para aumentar el atractivo y la preferencia de sus clientes por sus *productos*.

Los mercados cubiertos en este ítem se refieren únicamente a los mercados que son objetivos para el suministro y *productos* de la organización y que incluyen el mercado de concesiones en permanente disputa, mercados cautivos¹²² de los consumidores o mercados de consumo con libertad de elección (mayorista y minorista) y el mercado de bienes, servicios y soluciones proporcionados por la cadena de suministro de saneamiento ambiental.

El conocimiento más profundo de las predisposiciones¹²³ de los diferentes tipos¹²⁴ de clientes objetivo en el consumo de *productos* tecnológicamente superiores y más sostenibles, influyen en la forma de interactuar con el mercado y en consecuencia en las inversiones en comunicación, tecnología y sostenibilidad.

Los métodos pueden variar según las peculiaridades de los diferentes segmentos del mercado o grupos de clientes objetivo.

Resuma los métodos para:

3.1 Mercado y operaciones sostenibles

a) Estudio de mercado

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene los objetivos de entender las principales variables que influyen e influirán en la decisión de los potenciales *clientes* para utilizar, consumir o adquirir *productos* de la organización, de la competencia o de tipo similar, así como hacer viable la segmentación del mercado¹²⁵ y saber las ventajas propias y de la competencia¹²⁶ en estos nichos.

(Niveles B, 1, 2 y 3)

¹⁶⁸) Los estudios de mercado deben considerar a los consumidores, actuales y potenciales, cubiertos por programas de políticas públicas sociales.

(Niveles 2,3)

¹⁶⁹) Entre las variables estudiadas deben estar las dificultades¹²⁷ para que los potenciales *clientes* puedan utilizar los *productos* de la organización por motivo de limitaciones de cualquier tipo.

¹²² En el caso de las concesiones públicas, se refiere al mercado de monopolio natural y a mercados internos corporativos.

¹²³ Ver glosario.

¹²⁴ Ejemplo: otorgantes de autorización de operaciones de saneamiento ambiental, consumidores cautivos u obligatorios de servicios de saneamiento ambiental en concesión, operadores concesionarios que adquieran servicios y soluciones de saneamiento ambiental y otros.

¹²⁵ En el caso de las unidades de soporte a operadores, es importante estudiar su mercado corporativo interno, especialmente si la elección de los clientes es obligatoria, conocer las posibles cuotas de participación perdidas frente a otras soluciones externas o propias del cliente objetivo. La colocación de productos de unidades de soporte en su mercado corporativo se lleva a cabo mediante lineamientos organizacionales y está regulada por estándares o acuerdos internos de nivel de servicio.

¹²⁶ Los “competidores” incluyen proveedores de soluciones equivalentes o alternativas que satisfagan las necesidades y expectativas del mercado objetivo de la organización, que puede ser incluso el propio cliente.

¹²⁷ En casos de monopolios naturales o virtuales, los clientes potenciales pueden no tener alternativa, los productos pueden ser esenciales para los clientes objetivo, los clientes pueden ser personas en situaciones socialmente vulnerables o con discapacidades.

¹⁷⁰() Las participaciones¹²⁸ en el mercado, el propio y el de sus principales competidores, deben ser monitoreados a través de *indicadores*.

(Nivel 3)

¹⁷¹() La predisposición del mercado en la demanda de productos sostenibles y la preferencia por relacionarse con organizaciones sostenibles debe ser estudiada para determinar los diferentes tipos de oferta y de comunicación afirmativa para la promoción de la cultura del *desarrollo sostenible*.

b) Segmentación del mercado

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene los objetivos de particionar mercados basados en características similares para permitir mejor adaptación y oferta de soluciones a los clientes, aumentando la eficiencia del plan comercial u oferta y de acompañar la participación entre segmentos. Cuando corresponda al perfil de la organización, segmentación¹²⁹ debe ser adoptado considerando el mercado de concesiones de servicios públicos y el mercado de consumidores de estos servicios o alternativas competidoras.

(Nivel 2)

¹⁷²() Entre las características similares utilizadas para la segmentación, direccionar diferentes técnicas de abordaje, la predisposición del segmento, mayor o menor, al adquirir *productos* sostenibles y prefiere relacionarse con organizaciones sostenibles, así como los consumidores actuales y potenciales alcanzados por los programas sociales y políticas públicas.

(Nivel 3)

¹⁷³() Las participaciones¹³⁰ en los principales segmentos, propio y de los principales competidores¹³¹, debe ser monitoreado a través de *indicadores*.

c) Definición de clientes objetivo

(Niveles B, 1,2,3)

Visa priorizar el esfuerzo de colocar *productos*, dirigido a nichos específicos de los segmentos y permitir una adaptación y oferta más precisas de *productos* y soluciones.

¹⁷⁴() Los principales *clientes objetivo* debe ser informados en el Perfil.

(Niveles 2,3)

¹⁷⁵() La definición debería considerar criterios predefinidos, consistente con la segmentación del mercado y las estrategias comerciales.

d) Conocimiento sobre los clientes objetivo

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene como objetivos saber las principales fases de la jornada y las experiencias relevantes que restringen, incluso por condición social y conducir a la elección del producto de la organización por los *clientes objetivo*, posibles intermediarios y de identificar sus principales¹³² necesidades, expectativas y predisposiciones en constante evolución que influyen en sus preferencias.

(Nivel 1,2,3)

¹⁷⁶() La recolección de información debe incluir el estudio de la capacidad operativa y financiera de los *clientes-objetivo* adquirir o se beneficiar de los *productos* de forma sostenible, la existencia de alternativas de solución y sus buenas o malas consecuencias para la organización, para los clientes, para terceros, para la sociedad y para el medio ambiente, y experiencias de organizaciones dentro y fuera del sector o en mercados más desarrollados, para ampliar el conocimiento sobre la *clientes objetivo*.

(Nivel 2,3)

¹⁷⁷() Conocimiento sobre los *clientes objetivo* se debe considerar la actuación de las redes¹³³.

¹²⁸ Las porciones de participación en los mercados concesionados de monopolio natural son el grado de cobertura o de servicio.

¹²⁹ Los principales segmentos de actividad deberán ser informados en el Perfil.

¹³⁰ Cuota de mercado

¹³¹ Para el área de soporte, los clientes objetivo pueden estar internalizando soluciones o comprando en el mercado, por falta de disponibilidad o calidad del servicio, y se debe conocer esta condición.

¹³² Las principales necesidades, expectativas y predisposiciones de clientes deben ser presentadas en el Perfil.

¹³³ Cuando existan asociaciones sectoriales, redes de revendedores, representantes, usuarios y otras redes.

(Nivel 3)

¹⁷⁸() La predisposición de los *clientes objetivo* que prefieran productos sostenibles y que se relacionen con organizaciones sostenibles debe ser conocida y utilizada para orientar la comunicación afirmativa en este sentido.

e) Planificación de experiencias sostenibles

(Niveles B, 1,2,3)

Visa especificar *productos* más atractivos para las necesidades, expectativas y predisposiciones de *clientes objetivo* y que contribuyen, al mismo tiempo, para el *desarrollo sostenible*.

¹⁷⁹() Nombre una característica de los *productos* que contribuyen al *desarrollo sostenible*.

(Niveles 2,3)

¹⁸⁰() Citar otra característica de los *productos* que contribuyen al desarrollo sostenible.

¹⁸¹() La planificación debe traducir las principales necesidades, expectativas y predisposiciones de los *clientes objetivo* sobre los requisitos de desempeño para el proyecto¹³⁴ de *productos* y procesos.

¹⁸²() Los principales objetivos de cumplimiento de los requisitos de desempeño relativos a los *clientes objetivo*, se debe establecer en contratos, acuerdos del nivel del servicio con los clientes, por parámetros regulatorios o instrumentos equivalentes.

(Nivel 3)

¹⁸³() La planificación debe traducir los principales intereses de la acción sostenible con el *cliente objetivo* requisitos de desempeño para el diseño de *productos* y procesos.

¹⁸⁴() El cumplimiento de los requisitos de desempeño relacionados con *clientes objetivo* deben ser acompañados a través de *indicadores*.

f) Divulgación de productos y características sostenibles

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el propósito de despertar el interés de *clientes objetivo* por *productos* de la organización que les sirve y contribuye al *desarrollo sostenible*.

¹⁸⁵() Ejemplificar material promocional para los principales productos, que demuestra características sostenibles.

(Nivel 1)

¹⁸⁶() Los anuncios de *productos* ofrecidos deben ser verificados respecto a su claridad.

(Nivel 2)

¹⁸⁷() Los anuncios de los *productos* ofrecidos deben incluir información sobre el uso, descartes correctos y seguros¹³⁵ para las personas y para el medio ambiente.

¹⁸⁸() Los anuncios de *productos ofrecidos* se deben comprobar en cuanto a la autenticidad del contenido.

(Nivel 3)

¹⁸⁹() La divulgación debe despertar el interés de *clientes objetivo* por *productos* que contribuyen de alguna manera al desarrollo sostenible en los segmentos aplicables.

¹⁹⁰() El desempeño de la divulgación del *producto* debe ser evaluado a través de *indicadores*.

g) Desarrollo de marcas sostenibles

(Niveles 1,2,3)

Tiene el propósito de crear credibilidad, admiración, confianza, preferencia e imagen positiva en la organización y sus *productos*, especialmente en el mercado objetivo.

¹⁹¹() Mencionar el principal posicionamiento que pretende la organización en el mercado. y mencionar las principales acciones para mantenerlo o lograrlo.

(Niveles 2,3)

¹⁹²() Las marcas¹³⁶ institucionales y *productos* deben proteger su reputación en el mercado objetivo.

¹³⁴ El diseño de productos y operaciones se trata en el Punto 7.1.

¹³⁵ Ej.: formas para la operación, reutilización o eliminación segura de los residuos asociados apropiados.

¹³⁶ Para el área de soporte, el proveedor de servicios interno, su "marca" se puede considerar como su nombre propio .

¹⁹³() La evaluación de la reputación o imagen (posicionamiento) prevista para la organización en el mercado objetivo debe ser monitoreada a través de *indicadores*.

(Nivel 3)

¹⁹⁴() La protección de la marca debe evitar su exposición en contextos inapropiados¹³⁷.

¹⁹⁵() Valoración de la reputación o de la imagen de la organización sostenible en el mercado objetivo, si no es el posicionamiento principal previsto, debe también ser monitoreado a través de *indicadores*.

3.2 Experiencia sostenible

a) Capacidad de respuesta a los clientes

(Niveles B,1,2,3)

Tiene como finalidades buscar asegurar acceso fácil, ágil y objetivo. por los *clientes* y cualquier intermediario para contratar *productos*, hablar sobre su experiencia, solicitar información, hacer sugerencias y proporcionar respuestas ágiles, resolutivas, aclaraciones concisas, aumentando la confianza en la relación con la organización y sus profesionales.

¹⁹⁶() Presentar los principales canales de expresión disponibles para *clientes*.

¹⁹⁷() Monitorear los canales de reclamos, capturar y registrar informaciones esenciales¹³⁸ de los reclamos, su ordenación, clasificación y priorización armoniosa¹³⁹, monitorear los asuntos pendientes y actualizar la plataforma de servicios, debe ser parte de la capacidad de respuesta al cliente.

¹⁹⁸() Las *redes sociales* se deben integrar y compatibilizar con otros canales de manifestación de *clientes*.

(Niveles 1,2,3)

¹⁹⁹() La contratación de *productos* se lleva a cabo de manera oportuna¹⁴⁰ y basada en especificaciones verificadas¹⁴¹ previamente en cuanto a la autenticidad y claridad del contenido acordado por las partes.

²⁰⁰() El retorno de intentos de contacto frustrados, interrumpidos o perdidos, incluyendo aquellos que eventualmente sean manejados por robots, deben ser parte de la capacidad de respuesta al cliente.

²⁰¹() Los sitios y organismos oficiales más comunes de captura de reclamos adversos de los consumidores se deben integrar y compatibilizar con otros canales de expresión de los clientes.

²⁰²() La asignación de prioridades de los reclamos se debe realizar con base a criterios.

²⁰³() La adaptación de una plataforma de atención para las personas con discapacidad debe ser parte de la capacidad de respuesta de la organización sostenible.

(Niveles 2,3)

²⁰⁴() El registro de reclamos adversos informales, la identificación de reincidencias del reclamo y monitoreo debe ser parte de la capacidad de respuesta al *cliente*.

²⁰⁵() La evaluación de canales de reclamos y la capacidad de respuesta a los reclamos del *cliente* y cualquier intermediario debe ser monitoreado a través de *indicadores*.

²⁰⁶() Los reclamos adversos de los clientes, confirmados con alta prioridad y aquellas relacionadas con el desempeño socio ambiental, deben ser alertadas a la *dirección*.

(Nivel 3)

²⁰⁷() Los criterios de asignación de prioridades deberán incluir la confirmación de la relevancia, por parte del órgano gestor de los reclamos clasificados como de alta prioridad en registro.

b) Resolución de reclamos

(Niveles B,1,2,3)

¹³⁷ Ambientes, publicaciones, exposiciones, contenidos y asociación con otras marcas, incompatibles con los valores y principios, la ética, la integridad de la información ("fake news") y el *desarrollo sostenible*.

¹³⁸ La disponibilidad de acceso a la organización para reclamos de los clientes se debe restringir a la pronta recopilación de información para su identificación y sobre el reclamo y no debe, sin consentimiento, incluir información irrelevante o no relacionada.

¹³⁹ Tiene en cuenta los intereses de las partes interesadas afectadas, además del cliente y el responsable del tratamiento.

¹⁴⁰ En un tiempo compatible con el tipo de contrato.

¹⁴¹ La verificación reduce la probabilidad de inferencias en la contratación, con consecuencias para la satisfacción del cliente o la prestación gratuita de servicios.

Tiene los objetivos de enderezar, solucionar, aclarar y dar retroalimentación o permitir el seguimiento del estado de los reclamos recibidos de los clientes y de las acciones correctivas y preventivas asociadas, con una agilidad compatible con la clasificación y prioridad.

²⁰⁸() Mencione el contenido de los reclamos más frecuentes de los *clientes*, la causa principal y lo que se está haciendo.

(Niveles 2,3)

²⁰⁹() La verificación de los reclamos potencialmente similares, análisis y tratamiento de la causa raíz, acciones resultantes y su seguimiento y notificación a las áreas involucradas y potenciales socios. debe ser parte de la resolución.

²¹⁰() Se deben vigilar las recurrencias de los reclamos adversos y tratar las causas fundamentales.

²¹¹() La evaluación de la resolución de los reclamos adversos de los *clientes* y cualquier intermediario debe ser monitoreado a través de *indicadores*.

(Nivel 3)

²¹²() El estado de las acciones asociadas a eventos adversos de mayor recurrencia debe ser reportado o monitoreado por la *dirección*.

²¹³() Se debe informar el estado de las acciones asociadas a reclamos sobre impactos socio ambientales adversos y acompañado por la *dirección*.

c) Evaluación de la experiencia de los clientes

(Niveles B, 1,2,3)

Visa saber la percepción de los *clientes* y de cualquier intermediario, sobre su experiencia con la organización y los *productos* recibidos y tener información que pueda proporcionar rápidamente comentarios sobre cómo mejorar de los *productos* y procesos.

(Niveles 1,2,3)

²¹⁴() La percepción de los *clientes* y posibles intermediarios, sobre su experiencia con la organización y *productos* recibidos, debe ser evaluada mediante *indicadores*.

(Niveles 2,3)

²¹⁵() La experiencia proporcionada a los *clientes* debe ser evaluada¹⁴² en relación con los clientes de la competencia u organizaciones de referencia, incluidos líderes del sector o del mercado.

(Nivel 3)

²¹⁶() Seguimiento activo de la experiencia aportada a los nuevos *clientes* y posibles intermediarios y *clientes* de nuevos *productos* deben ser parte de la evaluación para anticipar los problemas.

²¹⁷() La evaluación de la percepción, de los *clientes* y posibles intermediarios, la sostenibilidad de los *productos* proporcionados por la organización y su compromiso con el desarrollo sostenible debe ser parte de la evaluación de la experiencia del *cliente*.

²¹⁸() La evaluación de la percepción de los *clientes* y posibles intermediarios, sobre aspectos de sostenibilidad de la organización, deben ser monitoreados a través de *indicadores*.

d) Fidelización¹⁴³ de clientes

(Niveles 1,2,3)

Tiene el propósito de convertir la experiencia de *clientes* y posibles intermediarios más valiosa para las partes, a través del tratamiento de oportunidades de mejora convergentes e innovaciones.

²¹⁹() Mencionar las principales formas de fidelización aplicadas a los principales tipos o grupos de *clientes*.

(Niveles 2,3)

²²⁰() La identificación de oportunidades de mejora, a partir de la integración de conocimientos sobre los *clientes objetivo* y los reclamos y percepciones de los clientes, deben incluir la convergencia con el desarrollo sostenible.

¹⁴² Para evaluar la competitividad de la experiencia. Ej.: muy superior a la referencia, superior, equivalente, inferior o muy inferior.

¹⁴³ En mercados concesionados con un monopolio natural, se considera también a la fidelización de la concesión por parte de la autoridad otorgante, además del desarrollo de la confianza del consumidor en la organización. Para las áreas de soporte, que brindan servicios internos, la gestión de fidelización puede evaluar si las áreas de clientes buscan otras opciones de suministro o realizan el mismo servicio que el área de soporte y el motivo de esta decisión.

(Nivel 3)

^{221()} La fidelización de diferentes tipos o grupos de *clientes* debe ser evaluado a través de *indicadores*.

CRITERIO 4 - SOCIEDAD

Este Criterio aborda la gestión de la responsabilidad y la seguridad socio ambientales de la organización.

Introducción

La sociedad a la que se refiere este criterio, es la sociedad en general y a los grupos sociales dentro del ámbito de influencia de la organización.

La sociedad en general es la que establece leyes, reglamentos, normas exigibles y códigos o normas de cumplimiento voluntario de la organización. Estas representan las necesidades y expectativas formales de la sociedad y el medio ambiente local o global.

Las demandas emergentes de la sociedad con miras al *desarrollo sostenible*, materializados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, exigen que las organizaciones desempeñen un papel más decisivo en cuestiones relacionadas con la mejora de las condiciones de vida en el planeta, junto con la sociedad y el entorno con el que interactúan, mediante la integración de estos requisitos en el modelo de negocio.

Este nuevo rol incluye el desarrollo de una cultura de sostenibilidad en la sociedad a través de acciones más integrales en su ámbito de influencia y no sólo en los temas elementales de responder a sus impactos adversos en la sociedad, cuidar al *personal* y desarrollar a las comunidades circundantes. Cambia la forma de interactuar con la sociedad y en consecuencia invertir en comunicación, tecnologías sostenibles y acciones afirmativas.

Resuma los métodos para:

4.1 Responsabilidad socio ambiental

a) Mantener la legalidad

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene como finalidades identificar, analizar y cumplir las leyes, reglamentos y estándares requeridos por la organización, de cualquier naturaleza, en todas las regiones de operación, en forma oportuna.

²²²() Los principales requisitos legales y reglamentarios. y los asuntos pendientes o sanciones deberán ser presentados en el Perfil.

(Niveles 2,3)

²²³() Debe existir un estándar para tratar las no conformidades, inclusive aquellas señaladas por instancias de *gobernanza* y órganos de control corporativo.

²²⁴() La evaluación propia valoración de cumplimiento legal, regulatorio y normativo debe ser ejecutado.

(Nivel 3)

²²⁵() La evaluación propia, del cumplimiento legal, regulatorio y normativo debe abarcar leyes, reglamentos y normas, en discusión en los foros responsables, para evaluar los posibles impactos.

²²⁶() Debe existir un estándar para establecer términos de ajuste de conducta voluntarios y correctivos para la gestión de asuntos pendientes o sanciones.

²²⁷() La mantención del cumplimiento legal, regulatorio y normativo debe ser evaluado a través de *indicadores*.

b) Actuación para el desarrollo sostenible

(Niveles B, 1,2,3)

Visa evaluar, seleccionar y adoptar códigos y normas de la sociedad de adhesión voluntaria por parte de la organización (normas, modelos, pactos, compromisos y similares) con el fin de buscar incorporar sus recomendaciones relacionadas con el *desarrollo sostenible*.

²²⁸() Informar el lineamiento organizacional que demuestre el alineamiento de las acciones de acción socio ambiental con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas o compatibles, además de los objetivos que naturalmente abordan las operaciones comerciales de la organización.

²²⁹() Mencionar las principales acciones implementadas o apoyadas, informando aquellas que incorporan personas voluntarias, la contribución de acciones para los ODS específicos y los próximos pasos más importantes.

²³⁰() Las necesidades, expectativas y predisposiciones de las comunidades influenciadas¹⁴⁴ deben ser identificados y considerados en la planificación de acciones de promoción del *desarrollo sostenible*.

²³¹() El voluntariado de la fuerza laboral en acciones de promoción del *desarrollo sostenible* debe ser estimulado para desarrollar su responsabilidad social individual.

(Niveles 1,2,3)

²³²() Mencione las principales acciones implementadas o apoyadas que involucran *pares* o *redes*.

²³³() Las acciones más importantes elegidas por la organización para la promoción del *desarrollo sostenible* deben ser compatibles con su realidad socio ambiental interna y externa basadas en criterios pertinentes.

(Niveles 2,3)

²³⁴() Las acciones para promover el *desarrollo sostenible* deben incluir apoyo a la implementación de políticas públicas orientadas al saneamiento ambiental integral o a la sostenibilidad, convirtiendo a la organización en un agente promotor de los cambios que requiere la sociedad.

²³⁵() Acciones de contribución al desarrollo sostenible deben involucrar socios o redes para potenciar las acciones, no generar dependencia exclusiva de la organización y promover una buena imagen institucional.

²³⁶() El cumplimiento de las normas o códigos de adhesión voluntaria debe incluir formas de evaluación independiente del cumplimiento del alcance previsto de la membresía.

²³⁷() Debe existir un estándar para evaluar el cumplimiento de los códigos voluntarios elegidos y para buscar su pleno cumplimiento.

(Nivel 3)

²³⁸() Acciones de contribución al desarrollo sostenible deben incluir, en la organización: la reducción de las desigualdades, inclusive las de género, la inclusión de las minorías y la *accesibilidad* y su promoción en la sociedad.

²³⁹() Los proyectos, relativos a acciones de contribución para el *desarrollo sostenible* implementados, deben ser evaluados y publicados junto con los resultados obtenidos.

²⁴⁰() La imagen institucional en la sociedad debe ser evaluada a través del *indicador*.

²⁴¹() Cumplir los ODS o códigos compatibles deben ser evaluados a través del *indicador*¹⁴⁵.

4.2 Seguridad socio ambiental

a) Control de impactos adversos

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene los objetivos de mapear y monitorear, de manera integrada, los impactos social, ambiental y *gobernanza* adversos, actuales y potenciales, resultantes de decisiones, *productos* y operaciones y acompañar su mitigación (eliminación, minimización o compensación)¹⁴⁶.

²⁴²() Mencionar los principales impactos sociales, ambientales y de *gobernanza* adversos, actual y potenciales y sus principales acciones mitigantes.

(Niveles 1,2,3)

²⁴³() Las acciones para mitigar los impactos adversos deben incluir la educación de los involucrados.

(Niveles 2,3)

²⁴⁴() La importancia de los impactos adversos debe establecerse con base en criterios compatibles con la realidad socio ambiental interna y externa, monitoreados considerando la efectividad de las acciones de mitigación.

²⁴⁵() El monitoreo de impactos adversos que involucran *riesgos* para la salud y la vida de la comunidad y los desastres ambientales deben incluir una evaluación por parte de una institución independiente¹⁴⁷.

²⁴⁶() La dirección debe monitorear los impactos más significativos y el estado de mitigación.

(Nivel 3)

¹⁴⁴ Se trata de comunidades aledañas o a lo largo de las instalaciones, aglomeraciones subnormales en la región de operación, comunidades profesionales, comunidades de familias de trabajadores.

¹⁴⁵ La metodología del Índice ABES ESG se puede utilizar como autoevaluación.

¹⁴⁶ La compensación incluye la neutralización y la negativización (neutralización de los impactos acumulados en el medio ambiente).

¹⁴⁷ Sin conflicto de intereses.

- ²⁴⁷() Las acciones para mitigar los impactos adversos deben promover la *economía circular* y en su caso, el consumo responsable.
- ²⁴⁸() Presentar metas para mitigar los principales impactos. Sociales, ambientales efectos adversos actuales y potenciales.
- ²⁴⁹() Los directivos de todas las áreas deben participar en el control de impactos. sociales y ambientales efectos adversos y mapeo, la importancia y las acciones mitigadoras deben ser actualizadas en consonancia con los ciclos de toma de decisiones y planificación.
- ²⁵⁰() El éxito en la prevención de impactos sociales y ambientales adversos debe ser evaluado a través de *indicadores*.

b) Preparación para emergencias

(Niveles B,1,2,3)

Tiene el propósito de mantener la organización preparada para responder a potenciales emergencias, asociadas a los impactos sociales y ambientales adversos más relevantes.

- ²⁵¹() Mencione las principales emergencias potenciales y el nombre del protocolo de tratamiento asociado.
- ²⁵²() La respuesta a las posibles emergencias que involucran *riesgos* a la salud y a la vida de la comunidad y desastres ambientales deben contar con protocolos predefinidos.
- ²⁵³() La preparación para responder a las posibles emergencias debe involucrar a las *partes interesadas* afectadas, considerando su exposición a los *riesgos* desastres para la salud, la vida y de desastres ambientales.
- ²⁵⁴() Los responsables de coordinar las respuestas a las principales potenciales emergencias e interlocutores en las comunidades impactadas deben ser pre-designados, capacitados y conocidos por los involucrados.

(Niveles 1,2,3)

- ²⁵⁵() La rapidez de respuesta¹⁴⁸ a las posibles y reales emergencias deben involucrar a las partes interesadas afectadas.

(Niveles 2,3)

- ²⁵⁶() Deben existir criterios para determinar qué impactos deben tener un protocolo de emergencia predefinido.
- ²⁵⁷() La evaluación de la respuesta a posibles emergencias debe contar con la participación de instituciones representativas de las comunidades impactadas o expertos en los temas.

(Nivel 3)

- ²⁵⁸() La rapidez de respuesta a las emergencias que impliquen *riesgos* a la salud y a la vida de la comunidad y desastres ambientales deben contar con la opinión de una institución independiente¹⁴⁹.
- ²⁵⁹() La dirección debe monitorear el nivel de preparación para responder a emergencias que involucren *riesgos* para la salud y la vida de la comunidad y los desastres ambientales y hacer públicas opiniones independientes.
- ²⁶⁰() La rapidez de respuesta a las emergencias que impliquen riesgos para la salud y la vida de la comunidad y de desastres ambientales se debe evaluar mediante *indicadores*.

¹⁴⁸ A través de ejercicios o simulaciones.

¹⁴⁹ Sin conflicto de intereses.

CRITERIO 5 - CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

Este Criterio trata de la gestión del conocimiento básico, de la *innovación* sostenible y de *adaptación digital*¹⁵⁰, que son necesarios para mejorar el éxito de las *estrategias* y planes, incluyendo la gestión de *desarrollo sostenible* y el uso de *inteligencia artificial* (IA).

Introducción

La organización desarrolla competencias para que sus *estrategias* tengan éxito. Identifica las competencias básicas a desarrollar, es parte de la definición de *estrategias* a adoptar (Ítem 2.1) para lograr los objetivos de la organización.

Hay dos grupos de *competencias básicas* inherentes a la búsqueda de la excelencia en *desarrollo sostenible*. Estas son habilidades de gestión y modelado de negocios sostenibles, por lo que ellos tienen especial relevancia en este criterio, además de las competencias básicas priorizadas por la organización en tiempo de formulación y despliegue de *estrategias*.

Para incorporar las competencias básicas que faltan o que pueden faltar, es necesario identificar, capturar, desarrollar, ampliar, aplicar, difundir y proteger los conocimientos que los hagan viables. Las personas asimilan y retienen estos conocimientos a través de una formación teórica y práctica. La organización, a su vez, lo asimila y retiene actualizando su colección¹⁵¹ de patrones y lecciones aprendidas.

El desarrollo del conocimiento amplía la capacidad de ejecutar procesos, incluida la gestión, con excelencia y posibilita la generación de ideas originales o inusuales para la solución de problemas, aprovechando oportunidades emergentes, creando más valor para las partes interesadas.

El potencial de las ideas para convertirse en innovaciones se revela, preferentemente, a través de pilotos¹⁵² o experimentos¹⁵³ que prueban el cambio en los niveles de desempeño. Esta ampliación del potencial innovador resulta de nuevas conexiones inteligentes resultantes del aumento del conocimiento de las personas y de su actividad en red, con interacciones de mayor complejidad y alimentadas por una profunda experiencia en la implementación de estándares existentes.

El recurso de *tecnología digital* emergente, con énfasis en herramientas IA cada vez más presentes en los procesos de negocio, ya sean operativos o de gestión, encuentra este ambiente fértil, enfocado al desarrollo del conocimiento, el que proporciona excelencia en la ejecución de estándares y permite la búsqueda incesante de innovaciones que coloquen *productos* y procesos en otro nivel de *eficacia*. El potencial de transformación de *productos*, procesos, incluida la gestión, y el negocio sostenible, y las ganancias asociadas, mediante la incorporación de nuevas tecnologías digitales en constante evolución, son muy cuantiosas, al igual que las inversiones que requiere la organización para una *adaptación digital* selectiva.

Resuma los métodos para:

5.1 Conocimiento esencial

a) Mapeo de los conocimientos

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el objetivo de identificar el conocimiento más importante que necesitan ser reforzado e interiorizado¹⁵⁴ en la organización, desde las habilidades *básicas*¹⁵⁵ que faltan o pueden faltar para el éxito de las *estrategias*, incluida la gestión y el modelado de negocios sostenibles.

²⁶¹() Mencione los conocimientos más importantes, destacando aquellos que aún necesitan ser internalizados, si los hay.

²⁶²() La identificación de los conocimientos más importantes para que la gestión sea internalizada debe utilizar como referencia estándares o modelos¹⁵⁶ y el resultado de la evaluación, frente al modelo adoptado, debe señalar y priorizar las oportunidades de mejora.

¹⁵⁰ Ver glosario.

¹⁵¹ Incluye colección cultural.

¹⁵² Los pilotos se refieren a pruebas en un entorno real y controlado.

¹⁵³ Los experimentos se refieren a aproximaciones a la realidad mediante la creación de prototipos, modelados o simulación en un entorno que reproduce la realidad.

¹⁵⁴ Captado, ampliado, aplicado, difundido y protegido.

¹⁵⁵ Las habilidades esenciales para el éxito de las *estrategias* se determinan en el proceso de mantenimiento de *estrategias sostenibles* (Ítem 2.1).

¹⁵⁶ Modelos como el propio MEGSA®ESG en sus diferentes niveles de madurez.

(Nivel 1)

²⁶³() Los conocimientos más importantes a internalizar deben incluir los relativos a la *competencia del modelado de negocios sostenibles*.

(Niveles 2,3)

²⁶⁴() Los conocimientos más importantes a internalizar deben incluir los relativos a la gestión y aplicación de IA.

²⁶⁵() Los expertos deben participar en la identificación de conocimientos más importantes que se deben internalizar y priorizar.

(Nivel 3)

²⁶⁶() La necesidad de interiorizar el conocimiento es lo más importante que debería considerar *riesgos* de dependencia de las personas y *proveedores*.

²⁶⁷() Los principales aspectos relativos a la internalización de los conocimientos más importantes deben ser identificados.

b) Internalización del conocimiento

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene como finalidad captar, desarrollar, agrandar, aplicar, diseminar y proteger¹⁵⁷ los conocimientos esenciales en la organización, para obtener, desarrollar y retener, las competencias básicas para el éxito de las *estrategias*.

²⁶⁸() La búsqueda de conocimiento encaminado a la excelencia en la gestión y el modelado del negocio sostenible debe utilizar fuentes¹⁵⁸ de información sobre mejores prácticas.

²⁶⁹() Un entorno¹⁵⁹ favorable a la generación, el intercambio y la difusión de conocimientos debe estar disponible.

(Niveles 1,2,3)

²⁷⁰() El conocimiento sobre la gestión se debe internalizar a través de ejecución de planes de mejoras de gestión.

(Niveles 2,3)

²⁷¹() La búsqueda de conocimientos encaminados a la excelencia en la gestión y el modelado de negocio sostenible debe utilizar fuentes¹⁶⁰ de información sobre referenciales¹⁶¹ comparativos pertinentes.

²⁷²() Los expertos deben participar en la internalización de conocimientos imprescindibles, compartiendo habilidades y experiencias y de la estandarización de procesos.

²⁷³() Los proyectos se deben realizar en asociación con la academia u otras organizaciones, que promueven el desarrollo del conocimiento para beneficio mutuo.

²⁷⁴() Las mejores prácticas de modelado de negocios sostenibles utilizadas en el mercado, deben ser monitoreadas y evaluadas en cuanto a su aplicabilidad en la organización.

(Nivel 3)

²⁷⁵() La base de conocimiento, con patrones y lecciones aprendidas, debe ser accesible a través de un buscador inteligente¹⁶².

²⁷⁶() Se debe fomentar la redundancia de especialistas y se deben mantener sus conocimientos de forma catalogada, permitiendo un fácil acceso a ellos.

²⁷⁷() La búsqueda de mejores prácticas de modelado de negocios sostenibles en el mercado debe ser priorizada por las áreas y realizadas según un plan.

¹⁵⁷ La protección se refiere a la recopilación de estándares confidenciales y a las personas y proveedores que tienen habilidades críticas para el negocio.

¹⁵⁸ Competidores, organizaciones de referencia dentro o fuera de la industria, homólogos en mercados más desarrollados, asociaciones gremiales, congresos, consultorías y similares.

¹⁵⁹ El entorno favorable incluye la provisión de entornos presenciales o virtuales para el intercambio y la discusión, herramientas colaborativas, libertad de acceso a Internet, visitas de evaluación comparativa, boletines técnicos, búsqueda de colecciones.

¹⁶⁰ Competidores, organizaciones de referencia dentro o fuera de la industria, homólogos en mercados más desarrollados, asociaciones gremiales, congresos, consultorías y similares.

¹⁶¹ Ver glosario.

¹⁶² El motor de búsqueda inteligente facilita la búsqueda de información utilizando un conjunto de palabras claves elegidas libremente y muestra el resultado de interés más probable.

²⁷⁸() Los proyectos se deben realizar en asociación con academias, incubadoras o instituciones¹⁶³ especialistas, que aportan el desarrollo de conocimientos a favor del modelamiento de negocios sostenibles, incluido el tema de la descarbonización.

²⁷⁹() La internalización del conocimiento, incluida la gestión, debe ser monitoreada a través de *indicadores*.

5.2 Innovación sostenible

a) Fomento de la innovación

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el objetivo de crear un entorno que fomenta la sugerencia de ideas originales¹⁶⁴ o inusuales que tienen el potencial de convertirse en innovaciones en *productos* y procesos, resolviendo problemas, aprovechando oportunidades o creando más valor para las partes interesadas, haciendo hincapié en la gestión y modelado de negocios sostenibles.

²⁸⁰() Mencione dos de las innovaciones más importantes, de cualquier tipo, incorporadas en el último año.

²⁸¹() El potencial creativo del *personal* debe ser desarrollado y se debe proporcionar el medio ambiente¹⁶⁵ que favorezca la creatividad y la integración de las personas.

(Niveles 1,2,3)

²⁸²() El personal debe ser movilizado,¹⁶⁶ a hacer sugerencias indicando el beneficio esperado en el desempeño de *productos* y procesos, incluso para el modelado de negocios sostenibles.

²⁸³() Las sugerencias deben ser examinadas y enviadas para su análisis¹⁶⁷ y volver a los autores, solicitando nueva información o informando el rumbo dado o al motivo del posible archivamiento.

(Niveles 2,3)

²⁸⁴() La búsqueda de innovaciones debe apoyar el proyecto¹⁶⁸, la mejora de productos, procesos y de la gestión¹⁶⁹.

²⁸⁵() Las sugerencias deben ser analizadas de forma integrada, en cuanto a los grados de viabilidad y beneficio esperado, para definir las prioridades y evitar redundancias.

²⁸⁶() Las sugerencias deben considerar la incorporación de *tecnología digital* emergente, incluyendo IA y otras tecnologías que aumentan la creación de valor para los clientes y otras partes interesadas.

(Nivel 3)

²⁸⁷() Clientes, proveedores, miembros de la comunidad y otras partes interesadas deben tener un canal disponible para el envío o participación de sugerencias.

²⁸⁸() Las sugerencias deben ser analizadas considerando el conocimiento de soluciones para el mismo propósito o mejores prácticas de otras organizaciones.

²⁸⁹() Promoción de innovaciones potenciales¹⁷⁰ debe ser evaluado a través del *indicador*.

²⁹⁰() La incorporación de innovaciones debe ser evaluada a través del *indicador*.

b) Experimentación a gran escala

(Niveles 1,2,3)

Tiene el objetivo de mantener un portafolio de pilotos o experimentos ágiles, seguros y de bajo costo en la organización para validar sugerencias de ideas con potencial de convertirse en innovaciones en *productos* y procesos, con énfasis en la gestión y modelación de negocios sostenibles.

²⁹¹() Dé un ejemplo de un experimento o piloto prometedor en estudios.

¹⁶³ Institutos públicos o privados, con o sin fines de lucro, con experiencia en campos de conocimiento complementarios.

¹⁶⁴ El contenido de originalidad o novedad debe tener en cuenta el sector *de actividad*.

¹⁶⁵ El entorno favorable incluye la provisión de entornos colaborativos para fomentar el intercambio y discusión de ideas creativas, libertad de acceso a Internet, visitas a centros de innovación, colectivos de creatividad, concursos y otros.

¹⁶⁶ A través del compromiso, el estímulo y el reconocimiento.

¹⁶⁷ El análisis de posibles mejoras se trata en el punto 7.1.

¹⁶⁸ El proyecto y la mejora de productos y procesos son tratados en el ítem 7.1.

¹⁶⁹ Los planes de mejora de la gestión se tratan en el punto 5.1.

¹⁷⁰ La promoción de las innovaciones se puede medir mediante sugerencias o experimentos.

²⁹²() Los pilotos y experimentos exitosos realizados deben respaldar el proyecto¹⁷¹, la mejora de *productos*, de los procesos y de la gestión¹⁷².

²⁹³() Se debe incentivar a los trabajadores a proponer para el análisis, junto con las sugerencias, la descripción de pilotos o experimentos participativos, que puedan dar mayor precisión al resultado potencial de la idea.

(Niveles 2,3)

²⁹⁴() La experimentación debe priorizar la creación de prototipos, modelado o simulación en entornos controlados que reproduzcan fielmente el entorno real, con el fin de reducir los costes de investigación y desarrollo.

²⁹⁵() Se debe promover un entorno favorable y la autonomía¹⁷³ para el desarrollo de pilotos o experimentos de forma participativa, con evaluación de los riesgos asociados antes de su realización y apoyados por expertos.

(Nivel 3)

²⁹⁶() Se debe priorizar la traducción¹⁷⁴ de sugerencias recibidas que tienen un mayor grado de viabilidad y beneficio esperado, en pilotos o experimentos participativos, ágiles, seguros y de bajo costo, incluso con el uso de IA, que puedan demostrar el beneficio esperado y predecir las ganancias con una eventual implementación definitiva.

²⁹⁷() Los experimentos o pilotos deben tener publicidad capaz de atraer personas que puedan potenciar la creatividad.

²⁹⁸() Los pilotos o experimentos exitosos deben formar parte del conjunto de innovaciones potenciales con retornos potenciales.

²⁹⁹() Las lecciones aprendidas de los pilotos o experimentos, ya sean exitosos o no, deben catalogarse junto con los resultados.

³⁰⁰() La intensidad y el éxito de la experimentación deben evaluarse mediante *indicadores*.

5.3 Adaptación digital

a) Desarrollo digital del negocio

(Niveles B,1,2,3)

Tiene el propósito de desarrollar una cultura y procesos que propicien la incorporación ágil, permanente y adaptativa de *tecnología digital* emergente en los *productos* y procesos, incluso la incorporación de IA y la gestión masiva de datos¹⁷⁵, mejorando satisfacer la demanda de información, los sistemas de información existentes, el rendimiento de *productos*, procesos, integración digital con clientes y otras partes interesadas, enfatizando en la gestión y modelado de negocios digitales sostenibles.

³⁰¹() Presentar las principales tecnologías digitales en uso y su finalidad.

³⁰²() Presente dos ejemplos importantes de cómo mejorar las operaciones a través de *tecnología digital*.

³⁰³() La infraestructura de tecnologías de la información y las comunicaciones debe promover *eficacia* recopilación, procesamiento, almacenamiento y acceso a la información de datos.

³⁰⁴() La evolución de la *tecnología digital* emergente, sus potencialidades y adversidades deben ser monitoreadas en el mercado, incluso en otras organizaciones.

³⁰⁵() La demanda de información y las oportunidades y costos de incorporar *tecnología digital* emergentes, deben ser analizados para definir el alcance óptimo de los proyectos de informatización y de mejora de los sistemas de información existentes.

(Niveles 1,2,3)

³⁰⁶() Los *administradores* deben participar en la definición de políticas y el establecimiento de metas para *adaptación digital*.

¹⁷¹ El proyecto y la mejora de productos y procesos son tratados en el punto 7.1.

¹⁷² Los planes de mejora de la gestión se tratan en el punto 5.1.

¹⁷³ Incluye presupuesto y metas para la realización de pilotos o experimentos.

¹⁷⁴ La traducción radica en formular ideas e hipótesis sobre los resultados esperados.

¹⁷⁵ El gigantesco aumento de datos de diferente tipo y naturaleza generados por la organización y disponibles en el entorno externo, así como las infinitas posibilidades de su cruce inteligente, pueden requerir políticas y procesos de gestión dedicados.

³⁰⁷() La definición y desarrollo de la informatización y *adaptación digital* se debe utilizar una metodología ágil compatible con el tamaño y oportunidad requerida.

(Niveles 2,3)

³⁰⁸() Las oportunidades que ofrece la *tecnología digital* emergente, incluyendo aplicaciones de IA, deben ser monitoreados y evaluados por las áreas responsables y apoyados por expertos.

³⁰⁹() Se deben utilizar las opiniones de los usuarios y el conocimiento actualizado de las mejores prácticas de otras organizaciones para definir las prioridades de *adaptación digital*.

³¹⁰() Las oportunidades que ofrece la *tecnología digital* emergente, deben ser calificadas gradualmente en términos de su potencial, de inversión y de los planes de adaptación prioritarios, deben ser establecidos por las áreas responsables.

³¹¹() Los cambios derivados de la introducción de nuevas soluciones basadas en *tecnología digital* deben prevenir y abordar los impactos sociales del cambio, incluida la capacitación y reubicación de personas, evaluando *riesgos* y monitorear los cambios.

(Nivel 3)

³¹²() Presente dos ejemplos de IA incorporados a los procesos de cualquier naturaleza, mencionando el beneficio.

³¹³() Los planes para la *adaptación digital* deben priorizar la *calidad* de los *productos*, la *eficacia* del servicio exclusivo y objetivo¹⁷⁶ a los clientes, incluyendo la satisfacción de sus necesidades, expectativas y predisposiciones, acciones externas de *gobernanza*, los temas socio ambientales más importantes y los procesos críticos de gestión.

³¹⁴() Adaptación digital, la experiencia digital de usuarios y la aplicación de la IA en la gestión debe ser evaluado a través de *indicadores*.

b) Seguridad digital

(Niveles B,1,2,3)

Tiene el propósito de mantener un entorno seguro para el levantamiento, recepción y tratamiento, almacenamiento, protección y comunicación de la información dentro de los procesos de la organización, incluso cuando hay asistencia de IA.

³¹⁵() Nombre los métodos destinados a prevenir ataques cibernéticos, incluidos aquellos que utilizan ingeniería social¹⁷⁷, que requieren formación de los usuarios.

³¹⁶() Se debe establecer formalmente la responsabilidad de las personas por la seguridad de la información en la organización, incluida la información en dispositivos móviles y de trabajo remoto utilizado.

³¹⁷() Se deben abordar los riesgos de seguridad de la información, con métodos que garanticen la *confidencialidad*, protección, actualización e integridad de la información, así como la continuidad de los servicios de información, ante averías o situaciones de emergencia.

(Niveles 1,2,3)

³¹⁸() La seguridad ante el riesgo de pérdida o acceso indebido a la información y ciberataques debe ser evaluado mediante pruebas de protección y recuperación.

³¹⁹() La infraestructura de tecnologías de la información y las comunicaciones debe promover la seguridad de la información.

³²⁰() La tecnología *digital* cuestión emergente en relación con la seguridad de la información, su potencial y riesgos deben ser monitoreados en el mercado, incluyendo buscando referencias en otras organizaciones.

(Niveles 2,3)

³²¹() Los *administradores* deben participar en la definición de políticas y el establecimiento de objetivos de seguridad digital.

³²²() La integridad de la información debe promoverse a través de mecanismos preventivos de verificación de la coherencia, al recibir o ingresar datos, al almacenar y generar información.

¹⁷⁶ La atención exclusiva y objetivo a los clientes, elimina el valor de las operaciones de su atención a las eventuales actividades relacionadas, en realidad, a la atención de los controladores, como la divulgación no solicitada de productos, levantamiento de información innecesaria o redundante para la atención, comprometiendo la calidad de la atención al cliente.

¹⁷⁷ La ingeniería social, en el contexto de la seguridad de la información, se refiere a la intrusión mediante la manipulación psicológica de las personas para que lleven a cabo actos de violación de la seguridad.

³²³() A *integridad* de información externa e interna utilizada que se generó con la asistencia de IA debe incluir validación humana¹⁷⁸.

(Nivel 3)

³²⁴() Las pautas de concesión y denegación de acceso a los sistemas de información y comunicación de la organización, deben ser definidas y controladas.

³²⁵() Las directrices para el uso de sistemas de terceros, en nombre de la organización y de plataformas IA de sistemas generativos deben incluir directrices para evitar el intercambio involuntario de información de uso restringido.

³²⁶() La seguridad de la información, en sus diversas vertientes¹⁷⁹ debe ir acompañada por medio de *indicadores*.

¹⁷⁸ La validación humana tiene como objetivo reducir los riesgos de sesgo o falsedad derivados de la generación asistida de información escrita, hablada, visual, sensorial y material a través de herramientas IA, cuyo funcionamiento está sujeto a imperfecciones derivadas de su arquitectura.

¹⁷⁹ Los aspectos son *confidencialidad*, protección, actualización e integridad de la información, así como la continuidad de los servicios de información.

CRITERIO 6 – PERSONAS

Este Criterio trata de la gestión de equipos de alto rendimiento y del desarrollo de líderes, destacando su papel en el desarrollo sostenible.

Introducción

Las investigaciones sobre el futuro del trabajo y el impacto de la automatización y la realidad ya perceptible en muchos sectores, indican que no hay ocupación que no se vea afectada por los cambios tecnológicos, especialmente con el rápido progreso de la IA y sus aplicaciones en operación y gestión. Este escenario de cambios rápidos requiere que las organizaciones pongan énfasis en medidas para fortalecer la cultura del aprendizaje continuo y el desarrollo de nuevas habilidades por parte de las personas y habilidades más especializadas, así como ampliar las oportunidades de aprendizaje y apoyar la readaptación de los profesionales en áreas más susceptibles a la automatización.

Se seguirá potenciando, de forma importante, el alto nivel de rendimiento de los equipos, por la *calidad* del liderazgo al elegir y mantener talentos, involucrar a las personas en los valores, principios, *estrategias* y objetivos de la organización, cada vez más dinámicos, definir funciones y competencias necesarias para los procesos, configurar y desarrollar equipos, responsabilizar a cada persona y desafío, asegurar la *calidad de vida* en el trabajo y mejorar la calidad de las relaciones.

Además, en el escenario *ESG de 2^{da} generación*, los valores, principios, *estrategias* y objetivos de la organización -los rumbos-, cuando priorizan el desarrollo sostenible, tienden a facilitar el compromiso y la dedicación de las personas, que comienzan a percibir una causa mayor en juego.

La clara definición de responsabilidades derivadas del contrato de trabajo, a su vez, se traduce en desafíos para líderes y profesionales competentes, quienes, cuando disfrutan lo que hacen y comprenden la importancia de su aporte, aumentan su dedicación.

La calidad de la interacción humana de los equipos también representa una parte importante de la dedicación de las personas a causas comunes, ya sean objetivos en áreas específicas o en la propia organización.

Por tanto, el papel del liderazgo, para maximizar el potencial de contribución de las personas, cobra mayor relevancia, exigiendo líderes más preparados para el escenario empresarial *ESG 2.0* y formar directivos de personas de diferentes generaciones. La mayor velocidad de los cambios que se producen en la sociedad y el consiguiente aumento general de la competencia por los recursos y de los mercados requieren liderazgo y sistemas de apoyo¹⁸⁰ con mayor agilidad y precisión, que sean capaces principalmente de:

- 1) planificar equipos ágiles, flexibles y diversificados, de forma integrada a la planificación de los procesos;
- 2) readaptar funciones y definir macro competencias que las personas cumplirán con su potencial;
- 3) seleccionar personas con potenciales y con habilidades sociales enfatizadas, como automotivación, tolerancia, flexibilidad, adaptabilidad, creatividad, relaciones y otras;
- 4) hacer compatibles las habilidades requeridas con las habilidades y el potencial de las personas con el sistema de compensación¹⁸¹;
- 5) movilizar¹⁸² a las personas;
- 6) promover la interacción y colaboración fructífera entre personas y áreas;
- 7) desarrollar profesionales y líderes para la organización, que sean capaces de acompañar y utilizar la tecnología digital emergente para su autodesarrollo y productividad, mirando hacia el futuro;
- 8) Vigilar la *calidad de vida* de las personas, anteponiendo su seguridad física y emocional en 1^{er} lugar.

El establecimiento de métodos de gestión puede variar en función de las peculiaridades de las distintas operaciones.

¹⁸⁰ Actividades de apoyo a recursos humanos o áreas similares, como reclutamiento y selección; integración de recién llegados; apoyo a los expatriados; formación profesional, comportamental y ciudadana; desarrollo de líderes; análisis del perfil, retroalimentación sobre el desempeño; monitorear la percepción de la fuerza laboral; plan de beneficios; apoyo psicológico; orientación asistida (entrenamiento); horarios de trabajo y políticas en el lugar de trabajo; control de presencia; control de producción y otros.

¹⁸¹ La remuneración puede incluir remuneración fija y variable, estabilidad, paquete de beneficios ofrecidos y otras ventajas.

¹⁸² La movilización incluye la asignación de responsabilidades, entrenamiento, asesoramiento profesional, retroalimentación sobre el desempeño; reconocimiento de aportes extraordinarios (incondicional) y estímulo por el logro de metas (condicional).

Resuma los métodos para:

6.1 Equipos de alto rendimiento

a) Estructuración de los equipos

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el objetivo de definir e implementar una estructura de personal optimizada, con perfiles y competencias necesarias definidas, para que las personas actúen con alto desempeño y con autonomía para autogestionarse y realizar mejoras.

³²⁷() Estructura organizativa y equipos multifuncionales deben ser informadas en el Perfil.

(Niveles 1,2,3)

³²⁸() La planificación del personal, las funciones y sus principales competencias se deben realizar en alineación con el proyecto¹⁸³ o planificación de procesos, incluidos recursos que aumentan la productividad.

³²⁹() Presentar las principales competencias definidas para las personas., en general.

(Niveles 2,3)

³³⁰() La planificación del personal, de las funciones y sus principales habilidades se deben hacer considerando medidas para aumentar la productividad asociadas con el desarrollo del equipo y las inversiones en automatización de procesos, operativo y gerencial.

³³¹() La creación de grupos multifuncionales, temporales o permanentes, se deben realizar en consonancia con las necesidades de gestión participativa¹⁸⁴ o mejora del rendimiento.

³³²() La creación de grupos multifuncionales se debe realizar en base a criterios preestablecidos y con la definición de objetivos, metas, áreas representadas por los miembros y sus responsabilidades.

(Nivel 3)

³³³() La planificación del personal se debe realizar con miras a aumentar la productividad a largo plazo.

³³⁴() El grado de autonomía¹⁸⁵ de los niveles operativos para su autogestión y mejorar procesos se debe definir.

³³⁵() La autoridad¹⁸⁶ de los responsables de procesos transversales o grupos multifuncionales, en relación con la estructura jerárquica, si la hubiera, deberá estar predefinida.

³³⁶() La decisión de subcontratar servicios debe considerar los riesgos involucrados.

³³⁷() El desempeño de la estructuración¹⁸⁷ de los equipos debe ser evaluado mediante un indicador.

b) Composición de los equipos

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el propósito de formar equipos con personas que tengan el perfil y las habilidades actuales y potenciales compatibles con las necesidades definidas, mirando políticas inclusivas¹⁸⁸ y de igualdad de amplia gama de oportunidades en el reclutamiento, selección y desarrollo profesional.

³³⁸() La selección de candidatos para cargos técnicos deberá validar su perfil y habilidades técnicas y sociales¹⁸⁹ declaradas y evaluados previamente¹⁹⁰.

¹⁸³ Ver punto 7.1

¹⁸⁴ Para equipos de liderazgo

¹⁸⁵ El grado de autonomía puede ser individual o en equipo y considerando opiniones especializadas de otras áreas.

¹⁸⁶ Es necesario predefinir la autoridad de los responsables de los grupos multifuncionales para evitar conflictos de autoridad con las funciones.

¹⁸⁷ La estructuración del equipo puede evaluarse mediante la productividad global, operativa y administrativa, las horas extras no planificadas u otros indicios de desequilibrio del equipo.

¹⁸⁸ Que tienen como objetivo promover la erradicación de los prejuicios y el respeto a diversidad étnica, de género, de orientación sexual, de edad, física y mental, cultural, ideológica, religiosa y de otro tipo.

¹⁸⁹ La competencia social está determinada por aspectos conductuales que contribuyen a la aceptación en el grupo social. Los individuos socialmente competentes tienden a lidiar bien con las reglas sociales y sus roles en diferentes situaciones, a comprender más fácilmente y reaccionar con empatía ante el comportamiento de los demás y sus estados emocionales, a estar dispuestos a actuar de manera consistente con las reglas sociales del contexto, su rol y la percepción de los demás, a tener confianza en sí mismos para interactuar socialmente y a comprender posibles rechazos o conflictos de forma natural.

¹⁹⁰ La evaluación podrá estar disponible en el caso de contratación interna.

339() Se debe informar a los candidatos seleccionados y a los no seleccionados, los motivos.

340() Los recién llegados a la organización¹⁹¹ se deben integrar a la cultura organizacional.

(Niveles 1,2,3)

341() Los recién llegados para componer equipos deben estar preparados para desempeñar sus funciones técnicas y de comportamiento.

(Niveles 2,3)

342() Los equipos deben estar preparados para recibir a los recién llegados que pertenecen a grupos minoritarios en proceso de inclusión.

343() Los recién llegados a unirse a los equipos deben estar integrados en los principales procesos de la organización y sus equipos.

344() El período de prueba del recién llegado debe finalizar con una retroalimentación formal sobre su desempeño.

(Nivel 3)

345() La selección de candidatos debe considerar las competencias definidas para el puesto actual y futuros.

346() Los intereses y el potencial profesional del personal, se deben mapear con la participación de las personas, a quienes se les debe informar las habilidades que deben desarrollar.

347() El desempeño de la composición¹⁹² de los equipos debe ser evaluado a través de *indicador*.

c) Desarrollo de las habilidades de las personas

(Niveles B, 1,2,3)

Visa convertir a las personas capaces de desempeñar las funciones bajo su responsabilidad, a mejorar su performance individual, en el equipo y en la organización, permitiendo la adquisición de nuevas habilidades y prepararlos para asumir nuevas y mayores responsabilidades.

348() Mencione los principales programas o acciones, en curso, de *capacitación o desarrollo* y el número de personas alcanzadas.

349() El plan de formación y desarrollo de personas se debe actualizar oportunamente.

(Niveles 1,2,3)

350() La definición de prioridades de desarrollo de las personas, se deben basar en las nuevas necesidades que surgen a través del proyecto o la planificación de los procesos¹⁹³ y de la retroalimentación de la evaluación de desempeño de las personas en sus competencias reales, con la participación de sus líderes.

351() Las personas deben ser informadas por los respectivos líderes sobre las habilidades técnicas y sociales prioritarias que son necesarias para llevar a cabo las funciones bajo su responsabilidad y que necesitan ser desarrolladas.

352() Los programas de capacitación y *desarrollo de personas* deben proporcionar experiencias prácticas.

(Niveles 2,3)

353() La definición de prioridades de desarrollo de las personas debe incluir la evaluación de la contribución potencial de las tecnologías disponibles para el aumento de la productividad y la calidad del trabajo.

354() Programas de desarrollo conductual¹⁹⁴ de las personas que se deben capacitar en habilidades que las dejen más preparadas para las relaciones interpersonales.

355() Programas o acciones de desarrollo cívico¹⁹⁵ de las personas, las deben capacitar en habilidades que las preparen más para el relacionamiento interpersonal.

¹⁹¹ Si la organización forma parte de la misma empresa matriz que la organización de origen del recién llegado, la integración cultural puede acortarse.

¹⁹² La composición de los equipos puede evaluarse mediante la retención después de un período de prueba, la “rotación”, la “rotación de talentos”, logro de metas.

¹⁹³ El diseño o planificación de procesos (7.1) en línea con estrategias emergentes puede determinar nuevas necesidades para el desarrollo de habilidades de las personas.

¹⁹⁴ Por ejemplo: programas de formación en comunicación interpersonal, experiencia grupal, “team building”, trabajo en equipo, servicios de asistencia psicológica y social, entre otros.

¹⁹⁵ Por ejemplo: programas de orientación o asistencia jurídica, formación en derechos y deberes ciudadanos, seguridad en internet, uso de redes sociales, funcionamiento y canales de la administración pública y de justicia, crédito responsable, estímulo o apoyo al voluntariado y ética empresarial, entre otros.

³⁵⁶() Se debe promover el desarrollo de la carrera profesional de las personas de forma integrada, armonizando los intereses de las personas y las necesidades a largo plazo de la organización.

(Nivel 3)

³⁵⁷() Hay que incentivar a las personas y tener un plan de autodesarrollo.

³⁵⁸() Programas de desarrollo profesional¹⁹⁶ de las personas que deben capacitarse en nuevas habilidades que las preparen profesionalmente, independientemente de las funciones que desempeñen.

³⁵⁹() La organización debe aplicar métodos para la reorientación profesional, el asesoramiento profesional o el aumento de la empleabilidad de las personas cuyos roles corren mayor riesgo de verse afectados por los cambios.

³⁶⁰() La efectividad hacer desarrollo de capacidades de las personas, a través de *formación y desarrollo*, se debe evaluar a través de *indicadores*.

d) Tratamiento de los peligros y riesgos¹⁹⁷ de la salud y la seguridad

(Niveles B,1,2,3)

Tiene como finalidades buscar asegurar la integridad física y psíquica de las personas y establecer factores de desempeño asociados a la seguridad y salud ocupacional del *personal*, observando estándares y buenas prácticas.

³⁶¹() Mencionar cuáles y cuándo ocurrieron los últimos dos accidentes con licencias médicas y las medidas preventivas tomadas.

³⁶²() Manejo de los peligros, *riesgos a* la salud y seguridad ocupacional deben incluir educación continua y desarrollo de preparación para emergencias.

³⁶³() El desempeño del tratamiento de los peligros y riesgos relacionados con la salud y seguridad del *personal* debe ser evaluado a través de *indicadores*.

(Niveles 1,2,3)

³⁶⁴() Los peligros y *riesgos* relacionados con la salud y la seguridad deben ser mapeadas y abordadas con la participación del personal, considerando cambios en el entorno físico y las operaciones.

³⁶⁵() La organización debe garantizar que el uso de herramientas o equipos operados por personas y la ejecución de tareas vayan acompañados de las respectivas medidas de protección.

³⁶⁶() Los indicadores de desempeño relacionado con el tratamiento de peligros y *riesgos a* la salud y seguridad del personal deben ser reportados a la *dirección*.

(Niveles 2,3)

³⁶⁷() Como se deben definir objetivos para eliminar o mitigar los riesgos de seguridad y salud en el trabajo.

³⁶⁸() La preparación para emergencias en caso de accidentes que afecten a personas y a la evacuación de instalaciones deben comprobarse mediante ejercicios.

³⁶⁹() El posible subregistro¹⁹⁸ de los accidentes y cuasi accidentes debe ser monitoreado¹⁹⁹ y tratado con contramedidas preventivas.

³⁷⁰() Los accidentes con licencias médicas deben ser reportados inmediatamente a la dirección con las respectivas contramedidas en curso.

(Nivel 3)

³⁷¹() Se debe monitorear y orientar el bienestar de las personas fuera del lugar de trabajo, en tránsito o trabajando a distancia.

³⁷²() La preparación para emergencias en accidentes que afecten a personas y evacuación de instalaciones, reales o durante ejercicios, se debe evaluar mediante *indicadores* reportados a la *dirección*.

³⁷³() Los potenciales accidentes, que puedan desencadenar licencias médicas, deben ser notificados a la *dirección*.

¹⁹⁶ Por ejemplo: uso y actualización de programas de computación, enseñanza de idiomas extranjeros, comunicación oral y escrita, uso racional del correo electrónico, métodos de análisis y solución de problemas, presentaciones efectivas, uso eficiente del tiempo y trabajo administrativo completo, entre otros.

¹⁹⁷ El riesgo es la probabilidad o posibilidad de que ocurra un accidente. Un peligro es una condición o circunstancia insegura que puede causar o contribuir a un accidente.

¹⁹⁸ De suma importancia cuando existen incentivos económicos asociados a la reducción de la siniestralidad o a la posibilidad de cualquier demérito, exposición o represalia para las víctimas por la ocurrencia de accidentes.

¹⁹⁹ Por ejemplo: campañas, canal de denuncias o revisión de señales físicas.

e) Optimización del clima²⁰⁰ organizacional

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el propósito de maximizar el compromiso, la disposición del *personal* de alto rendimiento y con el *desarrollo sostenible*.

³⁷⁴() Mencionar las medidas integrales más relevantes para mejorar el clima organizacional en los últimos dos años.

³⁷⁵() Las principales necesidades y expectativas del *personal* que pueden afectar el clima organizacional deben ser conocidas para el desarrollo de programas de comunicación y de personal.

³⁷⁶() La organización debe mantener un plan de comunicación²⁰¹ interno para apoyar el compromiso de las personas con los objetivos, incluidos aquellos relacionados con *desarrollo sostenible*.

³⁷⁷() Se deben planificar acciones para maximizar el compromiso, el bienestar y la satisfacción de las personas con la participación de equipos.

(Niveles 1,2,3)

³⁷⁸() Los líderes, en todos los niveles, deben monitorear los aspectos que más inciden en el compromiso, bienestar y satisfacción de su equipo.

³⁷⁹() La organización debe proporcionar un canal para expresar las insatisfacciones del *personal* confidencial y receptivo²⁰².

³⁸⁰() La evaluación de aspectos que afectan compromiso, bienestar y la satisfacción del personal debe considerar las opiniones de las personas, sin necesidad de identificarlas y permitir priorizar oportunidades de mejora específicas por grupos de personas o áreas.

³⁸¹() Se deben emprender acciones para maximizar el compromiso, el bienestar y la satisfacción de las personas armonizado por la *dirección* e implementado por los líderes.

(Niveles 2,3)

³⁸²() Para el desarrollo de programas de comunicación y de personal se deben conocer las principales necesidades, expectativas y predisposiciones de las personas en el mercado laboral que pueden afectar el clima organizacional.

³⁸³() La organización debe mantener una remuneración compatible con la necesidad de retener al personal de alto desempeño.

³⁸⁴() Aportes extraordinarios deben ser identificados y reconocidos rápidamente²⁰³.

³⁸⁵() El estímulo para alcanzar y superar metas debe ser ampliamente adoptado.

³⁸⁶() El desempeño de la optimización del clima organizacional debe ser evaluado a través de *indicadores* cubriendo los factores más importantes.

(Nivel 3)

³⁸⁷() Definir el tratamiento de los aspectos que más inciden en el compromiso, bienestar y satisfacción del personal se debe hacer con la responsabilidad de los líderes y la participación de la gente, según las principales insatisfacciones identificadas.

³⁸⁸() Reconocimiento a equipos de alto desempeño debe resaltar las habilidades asociadas²⁰⁴ a los resultados excepcionales para el negocio que han sido logrados.

²⁰⁰ El clima abarca el entorno físico y social, incluye la calidad de las relaciones interpersonales humanas; movilización para la participación voluntaria en proyectos socio ambientales; libertad de expresión y receptividad de ideas, opiniones y sugerencias; confianza demostrada por el liderazgo; respeto de las diferencias; tolerancia a la contradicción, existencia de desafíos; calidad de las instalaciones y equipos; flexibilidad de horarios; viabilidad del trabajo remoto; movilidad; servicios y beneficios; disponibilidad de canales de manifestación receptivos; fácil acceso a la dirección; calidad de las acciones socio ambientales; la reputación de la organización en la sociedad; prácticas de igualdad de oportunidades y otras variables que influyen en el bienestar de las personas y su compromiso con responsabilidad socio ambiental individual, identificado por la organización.

²⁰¹ El plan de comunicación interna orientado al compromiso con el desarrollo sostenible busca desarrollar una cultura de compromiso con las generaciones futuras.

²⁰² La respuesta a una manifestación anónima debe ser a través de una declaración pública si tiene el potencial de representar una manifestación generalizada.

²⁰³ El reconocimiento rápido y justo de las contribuciones de las personas, identificadas y confirmadas como extraordinarias, es decir, más allá de lo esperado, tiene como objetivo, sin dilación, reforzar comportamientos de alto desempeño, servir de ejemplo a la fuerza laboral y demostrar la gratitud formal de la organización por el logro, aumentando el compromiso general.

²⁰⁴ El reconocimiento puede resaltar las competencias asociadas con el alto desempeño identificadas en los equipos. Ej.: innovación, agilidad, trabajo en grupo, enfoque a resultados.

³⁸⁹() Incentivo por alcanzar o superar metas debe considerar los objetivos de los equipos.

³⁹⁰() Rendimiento de reconocimiento²⁰⁵ y los incentivos en la organización deben evaluarse a través de *indicadores*.

6.2 Desarrollo de liderazgos

a) Definición de competencias de liderazgo

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el objetivo de establecer los principales conocimientos, habilidades y actitudes de liderazgo que los directivos deben tener o adquirir, a su nivel, para promover un mayor compromiso del equipo, contribuyen a aumentar la sostenibilidad de *productos* y procesos y obtener un alto rendimiento.

³⁹¹() Presentar las principales competencias esperadas para directores y gerentes en general.

³⁹²() Las habilidades relacionadas con la gestión de personas deben formar parte del conjunto de habilidades establecidas para el liderazgo.

(Niveles 1,2,3)

³⁹³() Habilidades relacionadas con el pensamiento sistémico y saneamiento ambiental integrado, incluso en relación con los cambios en el entorno empresarial²⁰⁶, debe integrar el conjunto de competencias establecidas para el liderazgo.

(Niveles 2,3)

³⁹⁴() Las habilidades relacionadas con la excelencia en la gestión para el *desarrollo sostenible*²⁰⁷ y con el uso de tecnologías de apoyo a la toma de decisiones debe integrar el conjunto de competencias establecidas para el liderazgo.

³⁹⁵() Las habilidades de liderazgo para la dirección se deberán establecer con la participación de los propietarios, mantenedores, fundadores o sus representantes.

(Nivel 3)

³⁹⁶() La competencia para desarrollar gerentes de personas debe integrar el conjunto de habilidades establecidas para los directivos.

³⁹⁷() El establecimiento de competencias de liderazgo debe considerar a los líderes de grupos multifuncionales, ya sean temporales o permanentes.

b) Selección de líderes y sucesores

(Niveles B, 1,2,3)

Visa identificar potenciales líderes más preparados para ejercer y desarrollar las habilidades requeridas para puestos de liderazgo actuales y futuros.

³⁹⁸() La selección de líderes y sucesores debe validar su idoneidad para las habilidades requeridas, incluyendo la competencia relacionada con la gestión de personas.

(Niveles 1,2,3)

³⁹⁹() La selección de líderes y sucesores se debe realizar con la participación activa de la dirección y debe considerar los resultados obtenidos como resultado de la movilización de las personas en torno a objetivos.

(Niveles 2,3)

⁴⁰⁰() Los líderes y sucesores seleccionados deben saber los principales procesos de gestión de la organización.

⁴⁰¹() Los líderes y sucesores seleccionados deben integrarse a la estructura de liderazgo.

²⁰⁵ Se espera medir la intensidad del reconocimiento formal de las contribuciones extraordinarias y el estímulo para alcanzar y superar las metas.

²⁰⁶ El entorno empresarial en el sector del saneamiento ambiental se está viendo fuertemente afectado por marcos regulatorios orientados a la universalización, lo que exige nuevas habilidades de liderazgo.

²⁰⁷ Las habilidades de liderazgo relacionadas con el desarrollo sostenible incluyen el conocimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, la matriz de materialidad de la organización y los requisitos de la organización que practica la responsabilidad ESG, la capacidad de crear valor para los grupos de interés en su ámbito de actividad y actitudes éticas y ciudadanas ejemplares, aplicando conocimientos en la formulación de directrices, la planificación y la vida personal.

⁴⁰²() La selección de líderes y sucesores debe validar la competencia social para negociación y consenso.
(Nivel 3)

⁴⁰³() La selección de líderes directivos y sus sucesores debe validar la competencia en el desarrollo de líderes.

⁴⁰⁴() El desempeño de la selección de líderes y sucesores debe ser evaluado por medios de *indicador*.

c) Desarrollo de habilidades de líderes y sucesores

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el objetivo de incorporar las competencias requeridas para los puestos de liderazgo actuales y futuros en los líderes y sucesores seleccionados.

⁴⁰⁵() Mencionar los principales programas o acciones actuales de desarrollo de líderes y el número de personas alcanzadas.

⁴⁰⁶() El desarrollo de sucesores para cualquier nivel debe incluir designaciones experimentales compatibles con el nivel deseado.

(Niveles 1,2,3)

⁴⁰⁷() La evaluación de las competencias de liderazgo de los líderes y sucesores seleccionados se debe realizar y priorizar con la participación de la persona evaluada.

⁴⁰⁸() Las habilidades de liderazgo con mayor déficit deben abordarse con la participación de los respectivos líderes.

(Niveles 2,3)

⁴⁰⁹() Presentar las habilidades de liderazgo para el nivel de *dirección*.

⁴¹⁰() El desarrollo de las habilidades de liderazgo se debe realizar fijando objetivos prioritarios para cada persona e incorporando nuevas habilidades.

⁴¹¹() La evaluación y el desarrollo de habilidades de liderazgo deben ser una parte integral de la responsabilidad de los líderes y gerentes.

⁴¹²() El desempeño de los líderes debe ser evaluado a través de *indicadores* asociados al compromiso de los liderados.

(Nivel 3)

⁴¹³() El desempeño de los líderes debe ser evaluado a través de *indicadores* asociados con los resultados de los equipos.

CRITERIO 7 - PROCESOS

Este Criterio trata de la gestión de los principales procesos primarios y de soporte, de suministro y económico-financieros, necesarios para la creación de valor, para los clientes y otras *partes interesadas*, de manera consistente con el *desarrollo sostenible*.

Introducción

Los procesos abordados en este criterio se refieren a la gestión de las operaciones técnicas y administrativas más importantes de la organización y se separan, al requerir particularidades en la gestión, en: ítem 7.1 - Procesos primarios y de soporte, que incluyen la comercialización de *productos*, su desarrollo, producción, entrega y logística inversa aplicable, así como las operaciones técnicas y administrativas asociadas a las mismas; ítem 7.2 - Procesos de suministro (materias primas e insumos) e ítem 7.3 - Procesos económico-financieros.

Estos procesos también se conocen como *cadena de valor*, debido a que sus operaciones técnicas y administrativas crean valor para los clientes y otras partes interesadas.

Los factores de rendimiento de *productos* y procesos e indicadores asociados más importantes para el seguimiento y la evaluación son información indispensable para una buena gestión y toma de decisiones.

El *desarrollo sostenible* cobra mayor importancia en los métodos de gestión requeridos, considerando que los productos y los procesos deben agregar valor a la sociedad y al medio ambiente y no eliminar valor, si esto es posible, debe facilitar la neutralización y negación de los efectos adversos causados por la organización y su cadena de suministro y consumo.

El establecimiento de métodos de gestión puede variar dependiendo de las peculiaridades de las diferentes operaciones.

Resuma los métodos para:

7.1 Procesos primarios y de soporte

a) Planificación²⁰⁸ de factores²⁰⁹ de rendimiento

(Niveles B,1,2,3)

Tiene los objetivos de establecer y armonizar los factores de rendimiento más importantes, para *productos*²¹⁰ y procesos primarios y de soporte, basados en *clientes*, de la sociedad²¹¹, de otras *partes interesadas* y áreas internas, mejoras y desarrollos de procesos *estrategias*.

⁴¹⁴() Presentar los principales factores de desempeño para *productos* y procesos primarios y de apoyo y las partes interesadas asociadas más importantes.

⁴¹⁵() Los principales factores de rendimiento para *productos* y los procesos deben ser evaluados a través de *indicadores*, cuyos resultados se deben informar en el Criterio 8.

(Niveles 2,3)

⁴¹⁶() El conjunto de factores de desempeño y sus respectivos *indicadores* debe incluir aquellos relacionados al ciclo de vida de los *activos de infraestructura operativa*, cuando sean críticos para el negocio y aquellos relacionados con el *desarrollo sostenible*.

²⁰⁸ La planificación incluye el mecanismo de adaptación a escenarios emergentes imprevistos.

²⁰⁹ Los factores de desempeño también se conocen como requisitos de desempeño. Se derivan de los requisitos de las partes interesadas. Ej.: regularidad del suministro, calidad intrínseca del producto (físico), fácil acceso a la organización, eficiencia energética, minimización de pérdidas, minimización de retrabajos, renovación de redes, reducción de costes y operaciones inteligentes.

²¹⁰ El término "productos" abarca bienes, servicios, soluciones, información consolidada o un conjunto de ellos.

²¹¹ Los requisitos de la sociedad para productos y procesos incluyen requisitos socio ambientales y requisitos relacionados con la protección de los derechos de los clientes.

b) Proyecto²¹² de productos y procesos sostenibles

(Niveles B,1,2,3)

Tiene el propósito de concebir o actualizar los productos y procesos primarios y de soporte, estableciendo estándares que permitan cumplir con los factores de desempeño establecidos, priorizando las innovaciones.²¹³

⁴¹⁷) Citar ejemplo reciente de desarrollo o actualización de proceso o *producto* apuntando a la sostenibilidad.

⁴¹⁸) Los proyectos deben utilizar metodología²¹⁴ compatible con su tamaño, complejidad, propósito y actualidad²¹⁵ requerida y facilitar su gestión.

(Niveles 1,2,3)

⁴¹⁹) Los proyectos deben establecer factores de desempeño e *indicadores*, relativos a materias primas, insumos, servicios o información, adquiridos o captados, compatibles con las normas establecidas para los *productos* y procesos.²¹⁶

⁴²⁰) La implementación de los proyectos debe incluir las etapas piloto e intermedias para evaluar resultados hasta su entrada en operación.

⁴²¹) El establecimiento de normas y su recopilación con el fin de garantizar la *calidad* del *producto* y de procesos deben ser compatibles con el entorno operativo en el que se aplicarán y con la capacidad de quienes los ejecutarán las comprendan.

⁴²²) El lanzamiento de *productos* e inicio de operaciones procesos, ya sean nuevos o actualizados, deben ser monitoreados de manera particular para permitir ajustes rápidos a los estándares, reduciendo posibles impactos adversos iniciales.

(Niveles 2,3)

⁴²³) El desarrollo del proyecto se debe realizar con la participación de las áreas internas afectadas o beneficiadas. y partes interesadas, cuando corresponda.

⁴²⁴) Los proyectos deberán evaluar la incorporación de tecnologías emergentes, incluida la IA, que aumenten la creación de valor para los clientes, la organización y otras partes interesadas, en armonía con el *desarrollo sostenible*.

⁴²⁵) Los proyectos deben incluir una evaluación de *riesgos* integral,²¹⁷ lo que puede resultar en nuevos factores de desempeño a monitorear.

Los proyectos deben buscar asegurar:

⁴²⁶) la confiabilidad de productos y procesos;

⁴²⁷) la salud²¹⁸, seguridad²¹⁹ de las personas²²⁰ y la diversidad;

⁴²⁸) el uso de materias primas, insumos y *activos de infraestructura operativa ecológica y eficiencia social*;

⁴²⁹) la conservación y recuperación ambiental;

⁴³⁰) la eficiencia energética, incluido el uso de fuentes renovables;

⁴³¹) la neutralización de carbono²²¹;

⁴³²) la integridad de infraestructuras utilizadas.

²¹² El término "proyecto" de procesos se puede entender como planificación de los procesos.

²¹³ La búsqueda de innovaciones potenciales y proyectos experimentales asociados, se abordan en el Criterio 5.

²¹⁴ El uso de la metodología del proyecto puede incluir estándares de autoridad y formación de equipos, diseño, análisis de riesgos, construcción, lanzamiento, capacitación de los involucrados, implementación, monitoreo, etc. y tiene como objetivo establecer o actualizar estándares para que los factores de desempeño se cumplan plenamente, sin contratiempos. Puede ser necesario definir la autoridad y el papel de los líderes de proyectos transversales cuando existe la posibilidad de un conflicto de autoridad en la estructura organizacional.

²¹⁵ Los diferentes tipos de proyectos pueden requerir metodologías ágiles, ingeniería de confiabilidad y gobernanza de proyectos.

²¹⁶ Se refiere a los factores de desempeño que influyen en los estándares de los procesos de abastecimiento (7.2).

²¹⁷ La evaluación de riesgos debe cubrir todas las dimensiones que podrían resultar en adversidades para la organización o las partes interesadas como resultado del producto o proceso.

²¹⁸ La salud incluye física y emocional.

²¹⁹ La seguridad incluye la protección contra riesgos, peligros o pérdidas.

²²⁰ El término "personas" es de naturaleza amplia e incluye el equipo del proyecto, la fuerza laboral, los usuarios, la comunidad y los proveedores.

²²¹ Compensación de las emisiones de gases de efecto invernadero que no se neutralizan en el ciclo de suministro, producción, entrega, uso por parte del cliente y logística inversa de los bienes y subproductos producidos. Los proyectos deben contribuir a este esfuerzo.

433() Los proyectos deben incluir asociaciones con otras organizaciones para mejorar el desempeño de *productos* y procesos, incluyendo *ecoeficiencia* y tiempo del ciclo de desarrollo.

434() Las personas que realicen los estándares operativos esenciales para garantizar el nivel de *calidad* diseñado para los *productos* y los procesos deben estar formalmente calificados²²² y el equipo necesario debe estar aprobado o calibrado formalmente.

(Nivel 3)

Los proyectos deben buscar asegurar:

435() La *gobernanza*²²³;

436() La búsqueda de agilidad para anticipar ganancias;

437() La *socio eficiencia*, incluida la igualdad de género²²⁴, la movilización y desmovilización sostenible de los contingentes de trabajadores asignados durante la ejecución de los proyectos;

438() La fiabilidad, la mantenibilidad y coste optimizado del ciclo de vida de *activos de infraestructura operativa*;

439() La durabilidad de los bienes producidos;

440() El reciclaje o reutilización, con la correspondiente logística inversa, en cadenas de suministro propias o de terceros, de subproductos²²⁵ producción y consumo; de subproductos y bienes de consumo;

441() Minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero²²⁶;

442() El carbono negativo²²⁷, cuando corresponda.

443() Los estándares operativos esenciales para garantizar el nivel de *calidad* diseñado deben definirse mediante análisis²²⁸ de *riesgos* de ocurrencia de fallas en el cumplimiento de los factores de desempeño.

c) Monitoreo del desempeño de los procesos

(Niveles B,1,2,3)

Tiene el propósito de comprobar estándares operativos, esenciales para garantizar que la *calidad* de los *productos* y procesos se están cumpliendo y se están observando los factores de desempeño establecidos en el proyecto.

444() Las normas operativas, actualizadas, deben ser de fácil consulta para quienes las ejecutan.

445() Gestión del desempeño de procesos operativos primarios y de apoyo se deben realizar utilizando herramientas de control²²⁹ que garanticen el cumplimiento de las normas, incluidos *indicadores* con metas.

446() Acciones correctivas por no conformidades²³⁰ debe ser definido con registro de eventos.

(Niveles 1,2,3)

447() Las no conformidades deben tener sus causas raíces investigadas y tratados, con registro de los hechos.

448() La gestión del desempeño de los procesos se debe realizar de manera participativa, cuando corresponda, y debe utilizar una técnica para verificar el cumplimiento de las normas.

449() Los eventos y lecciones aprendidas asociados con las acciones correctivas deben compartirse con todos los afectados por el suceso o las acciones correctivas.

²²² La calificación puede incluir certificación, calificación de habilidades, diploma, graduación o similar relacionado con estándares operativos esenciales.

²²³ La gobernanza de proyectos complejos tiene como objetivo garantizar su dirección y control, incluida la rendición de cuentas de los administradores y la transparencia.

²²⁴ La igualdad de género es de naturaleza amplia e incluye al equipo del proyecto, la fuerza laboral, los clientes, la comunidad y los proveedores.

²²⁵ El término "subproductos" abarca materiales, efluentes, residuos, embalajes, chatarra, etc. generados en el ciclo de producción, uso y eliminación posterior a su uso.

²²⁶ La minimización abarca esfuerzos para evitar la emisión de gases de efecto invernadero desde el inicio del ciclo de vida del producto ("net-cero").

²²⁷ La negatividad cubre formas de eliminar más carbono de la atmósfera más allá de lo necesario para neutralización, compensando pasivos anteriores propios y de terceros. Los proyectos deben contribuir a este esfuerzo.

²²⁸ Ejemplos de métodos de análisis de riesgos: HACCP, FMEA, "BowTie", "Momentos de la verdad" y uso de IA y otros.

²²⁹ Las herramientas de control le permiten comprobar si los procesos se ejecutan dentro de los parámetros de rendimiento planificados. Las herramientas de control incluyen indicadores, listas de verificación, inspecciones, auditorías, controles automáticos y otros.

²³⁰ La palabra "incumplimiento" se refiere al no cumplimiento de los estándares esperados. El tratamiento del incumplimiento conduce a la identificación y eliminación de las causas raíces, con el fin de garantizar que no habrá nuevas ocurrencias.

(Niveles 2,3)

- ⁴⁵⁰() La gestión del desempeño de los procesos debe incluir la identificación de acciones preventivas para evitar la ocurrencia de no conformidades.
- ⁴⁵¹() La eficacia de las acciones correctivas y preventivas y el tratamiento de las causas profundas deben ser confirmadas, con registro de eventos.
- ⁴⁵²() La aplicación y el seguimiento de las normas operativas se deben simplificar con el uso de *tecnología digital*.
- ⁴⁵³() Eventos asociados con acciones correctivas y preventivas deben ser compartidos con otras áreas y *partes interesadas* aplicables, con un potencial de impacto similar.

(Nivel 3)

- ⁴⁵⁴() El cumplimiento de estándares y el cumplimiento de los factores de desempeño de los procesos operativos primarios y de apoyo deben ser auto gerenciados por los ejecutantes y deben estar apoyados por herramientas preventivas de alerta sobre posibles no conformidades.

d) Análisis y mejora de procesos y productos

(Niveles B, 1,2,3)

Tienen como finalidad investigar oportunidades para optimizar las operaciones, priorizar e implementar acciones de mejora del desempeño, incluyendo *ecológica*, *socio eficiencia* y mitigación de *riesgos*, así como proporcionar cambios en las normas para que las mejoras sean permanentes.

- ⁴⁵⁵() Citar ejemplo reciente de mejora incorporada al proceso o *producto* con el objetivo de aumentar la sostenibilidad.
- ⁴⁵⁶() El análisis y la mejora se deben realizar de forma participativa.

(Niveles 1,2,3)

- ⁴⁵⁷() El análisis y desarrollo de mejoras se debe realizar con el apoyo de la metodología, de manera integrada con otras áreas aplicables, y debe incluir aspectos socio ambientales.
- ⁴⁵⁸() Las mejoras²³¹, las propuestas deben indicar el rendimiento potencial de las *partes interesadas* beneficiadas.
- ⁴⁵⁹() Los eventos y lecciones aprendidas asociadas con las mejoras implementadas deben compartirse con todos los involucrados en el producto o proceso.

(Niveles 2,3)

- ⁴⁶⁰() El análisis debe incluir la evaluación de la variabilidad, confiabilidad, *riesgos*, productividad, eficacia, eficiencia, *ecológico* y *socio eficiencia*, cuando corresponda.
- ⁴⁶¹() El análisis debe incluir una investigación comparativa de las características del proceso y *productos* con finalidad similar en competidores u otras organizaciones de referencia, dentro o fuera del sector, elegidas con criterios que proporcionen mayor potencial de aprendizaje.
- ⁴⁶²() Las mejoras potenciales deben evaluarse en términos de retornos económicos y socio ambientales para establecer prioridades.
- ⁴⁶³() Las mejoras propuestas deben evaluar el uso de nuevas tecnologías e involucrar a representantes de los actores más afectados.
- ⁴⁶⁴() Los eventos asociados con las mejoras implementadas deben compartirse con otras áreas y partes interesadas aplicables, con potencial de impacto.

(Nivel 3)

- ⁴⁶⁵() Las oportunidades con potencial de mejorar el desempeño de *proveedores* o la satisfacción de *clientes* o comunidades del círculo de influencia, directa o indirectamente, este potencial lo deben tener confirmado y la mejora se debe llevar a cabo con la participación de esas partes.
- ⁴⁶⁶() La evaluación del potencial de oportunidades para traer mejoras en procesos complejos debe considerar el uso de simulaciones o *gemelos digitales*.
- ⁴⁶⁷() El retorno esperado, de las mejoras implementadas deben ser confirmado.

²³¹ Las oportunidades pueden surgir de los métodos de investigación de innovaciones potenciales abordados en el Criterio 5.

7.2 Procesos de suministro

a) Desarrollo sostenible de la cadena²³² de suministros

(Niveles B,1,2,3)

Visa investigar y desarrollar en el mercado o el medio ambiente, fuentes potenciales de materias primas, insumos, servicios o información, que cumplan con los requisitos del proyecto de *productos* y procesos, la demanda prevista y el *desarrollo sostenible*, incluido la economía *circular* y el bienestar de las personas.

⁴⁶⁸() La búsqueda de *proveedores*²³³ potencial, debe seleccionar aquellos que sean competitivos y socio ambientalmente responsables.

⁴⁶⁹() La búsqueda de recursos naturales y soluciones basadas en la naturaleza debe evaluar los impactos en el ecosistema como fuentes de usos o extracciones potenciales.

⁴⁷⁰() Trabajo infantil, degradante, forzado o inseguro se debe prevenir, verificar y denunciar en la búsqueda de *proveedores* en la *cadena de suministro*.

(Niveles 1,2,3)

⁴⁷¹() Se debe minimizar el impacto de la captación de recursos naturales no renovables y proteger al medio ambiente de la captación con medios de restauración.

(Niveles 2,3)

⁴⁷²() Es necesario estimular el progreso económico, social y medioambiental mediante adquisiciones en las regiones que rodean las instalaciones, cuando corresponda.

⁴⁷³() El uso de materias primas, insumos y *activos de infraestructura operativa ecológica y eficiencia social* debe ser alentado junto a los *proveedores*.

⁴⁷⁴() Es necesario fomentar la inclusión social y la igualdad de género con los *proveedores*.

(Nivel 3)

⁴⁷⁵() El desarrollo integrado de la *cadena de suministro* debe maximizar el potencial de reducción, reutilización y reciclaje de materiales y la integridad de los *activos de infraestructura operativa* y bienes producidos.

⁴⁷⁶() La neutralización o carbono negativo y su evaluación deben ser estimulados junto a los *proveedores*.

b) Calificación y selección²³⁴ de proveedores sostenibles

(Niveles B,1,2,3)

La calificación tiene el propósito de catalogar *proveedores* candidatos que tengan las competencias necesarias, incluida la responsabilidad socio ambiental, para satisfacer las necesidades de suministro y convertirse en *proveedores* y la selección tiene como objetivo definir la mejor opción de suministros, considerando los factores de desempeño relevantes para la organización y el *desarrollo sostenible*.

⁴⁷⁷() Las necesidades y expectativas de los *proveedores* deberán presentarse en el perfil.

⁴⁷⁸() Dé un ejemplo reciente de sustitución de un insumo importante por uno más sostenible.

⁴⁷⁹() La calificación de *proveedores*, de distintos tipos que están aptos para suministrar, deberán utilizar criterios de idoneidad, legalidad, *calidad*, experiencia, competitividad, seguridad y salud ocupacional de su *fuerza de trabajo*.

⁴⁸⁰() La selección de *proveedores* más apropiados debe utilizar criterios de compromiso con los niveles de calidad esperados, incluida la compensación por fallas.

(Niveles 1,2,3)

⁴⁸¹() La calificación de *proveedores*, de los diferentes tipos que son aptos para suministrar, deben utilizar criterios de compromiso con el *desarrollo sostenible*.

⁴⁸²() Los *proveedores* candidatos debe contar con un canal de acceso ágil para brindar información selectiva²³⁵ y sobre sus *productos* y recibir respuestas oportunas.

²³² Incluye la cadena de suministro actual y futura.

²³³ Los *proveedores* mencionados son aquellos que están involucrados o pueden involucrarse con la cadena de suministro de la organización, suministrando o pueden proporcionar bienes, servicios o información, directa o indirectamente. Se incluye a la sociedad como proveedor cuando conceden la extracción de recursos. recursos naturales controlados, otras unidades internas de la misma empresa o grupo empresarial del que forma parte la organización, instituciones de servicios financieros y otros.

²³⁴ La selección abarca la elección y la contratación.

²³⁵ Informaciones que permitan precalificar requisitos mínimos, agilizando la calificación.

⁴⁸³() La selección de *proveedores* más adecuada deberá utilizar criterios de compromiso de desempeño que influyan en la forma de pago del suministro.

(Niveles 2,3)

⁴⁸⁴() Necesidades, expectativas y predisposiciones de *proveedores* se deben identificar en su calificación para comprobar la compatibilidad con las de la organización.

⁴⁸⁵() La calificación de *proveedores*, de los distintos tipos, que sean capaces de suministrar, deben utilizar criterios de retribución competitiva²³⁶, compromiso con la inclusión social, igualdad de género y *ecoeficiencia*.

⁴⁸⁶() La calificación o selección de *proveedores* deben contar con mecanismos de prevención de la corrupción.

⁴⁸⁷() El establecimiento de alianzas con *proveedores* debe basarse en principios estratégicos y *riesgos*.

(Nivel 3)

⁴⁸⁸() La calificación de *proveedores* regulares debe incluir la verificación de aspectos de *gobernanza* y gestión de *riesgos*, además de aspectos relacionados con la conducta ética y la neutralización o carbono negativo.

⁴⁸⁹() La calificación profesional del *personal* del *proveedor* que trabaja al servicio de la organización, ejecutando actividades peligrosas, predeterminadas para cada tipo de suministro, debe ser verificada.

⁴⁹⁰() El establecimiento de alianzas con *proveedores* debe estimular el desarrollo de innovaciones.

c) Monitoreo²³⁷ del suministro

(Niveles B,1,2,3)

Tiene los propósitos de asegurar la *calidad*²³⁸ de las materias primas, insumos, servicios o información recibida de los diferentes tipos de suministro, con relación a los estándares esperados y previamente acordados y de notificar las no conformidades²³⁹, solicitando acciones correctivas y compromiso de mejora.

⁴⁹¹() El seguimiento del suministro debe incluir métodos para verificar el cumplimiento y la puntualidad de los recibos acordados con los proveedores y criticidad para los procesos de la *cadena de valor*.

⁴⁹²() Cualquier no conformidad detectada y las solicitudes de acciones correctivas se deben notificar de inmediato a los *proveedores* y ser acompañadas.

(Niveles 1,2,3)

⁴⁹³() El seguimiento del suministro debe incluir la verificación de las condiciones de trabajo, incluidas las legales y la seguridad y salud ocupacional, del personal de los proveedores que trabajan al servicio²⁴⁰ de la organización.

(Niveles 2,3)

⁴⁹⁴() Los principales objetivos de atención de los requisitos de desempeño, relacionados con el suministro, deben establecerse en contratos, acuerdos de nivel de servicio con los *proveedores*, por parámetros regulatorios o instrumentos equivalentes.

⁴⁹⁵() Los impactos de cualquier no conformidad detectada, incluidos los costes para la organización asociados con ellas, deben notificarse con prontitud a los *proveedores*.

(Nivel 3)

⁴⁹⁶() El rigor del seguimiento del suministro debe ser proporcional a la frecuencia de aparición de no conformidades por parte del *proveedor* o la existencia de factores de desempeño de error cero.

d) Evaluación del suministro

(Niveles 1,2,3)

Visa recalificar *proveedores* o fuentes de suministro y estimular la mejora de sus *productos* y procesos, en su *desarrollo sostenible* y la mejora de las políticas y estándares de suministro y diseño de *productos* y procesos de la organización.

²³⁶ Régimen retributivo y prestaciones compatibles con el mercado.

²³⁷ Incluye inspección de recepción de bienes, servicios prestados e información.

²³⁸ La calidad del suministro abarca todos los factores de rendimiento.

²³⁹ El término "incumplimiento" se refiere a fallas, pérdidas o incumplimiento de cualquiera de los estándares, incluidos los objetivos. El tratamiento del incumplimiento conduce a la identificación y tratamiento de las causas fundamentales, para garantizar que no se produzcan nuevos sucesos.

²⁴⁰ Incluye proveedores de mano de obra, trabajadores subcontratados, socios y similares, cuya fuerza laboral trabaja en operaciones que conforman el producto de la organización, en sus instalaciones u obras.

- ⁴⁹⁷() El resultado de la evaluación de *proveedores* deberá ser informado, indicando las oportunidades de mejora aplicables.
- ⁴⁹⁸() Los *proveedores* deben ser informados de los cambios en *estrategias* que puede afectar su régimen²⁴¹ de suministro.
- ⁴⁹⁹() El personal de los *proveedores* que trabajen al servicio de la organización deberá estar demostrablemente comprometidos con los procedimientos para proteger la seguridad y salud en el trabajo y con las directrices que les sean aplicables.

(Niveles 2,3)

- ⁵⁰⁰() El personal de los *proveedores* que trabajan al servicio de la organización debe estar activamente comprometido con los principios éticos, con la orientación de la dirección respectiva.
- ⁵⁰¹() La satisfacción de los *proveedores* debe ser evaluada, monitoreada a través de *indicador* y considerada para mejorar las políticas estándares de relación y suministro.
- ⁵⁰²() El rendimiento del suministro por los diferentes tipos de *proveedores* debe ser evaluado a través de *indicadores*.
- ⁵⁰³() Para *proveedores* cuyo personal trabaja al servicio²⁴² de la organización, deben ser evaluados mediante *indicadores los temas de salud y de la seguridad*.

(Nivel 3)

- ⁵⁰⁴() El personal de *proveedores* que trabaja al servicio de la organización debe involucrarse activamente con el desarrollo sostenible.
- ⁵⁰⁵() Los *proveedores* deben ser alentados a buscar mejoras e innovaciones para aumentar *ecoeficiencia* y reducir costos de sus *productos* y procesos.

7.3 Procesos económico-financieros²⁴³

a) Síntesis²⁴⁴ de los factores de desempeño económico-financiero

(Niveles B,1,2,3)

Tiene el propósito de establecer los factores de desempeño más importantes, internos y externos, que tienen un impacto adverso o favorable en la sostenibilidad económica y financiera del negocio, con base en requerimientos de los propietarios, mantenedores o fundadores, otras partes interesadas y áreas internas, incluidas las divisiones de *estrategias de desarrollo sostenible*.

- ⁵⁰⁶() Informar los factores de desempeño económico-financiero²⁴⁵ más importante. Los principales *indicadores de resultados económico-financieros* deben ser informados en el Criterio 8.

²⁴¹ Volumen, alcance, continuidad, cronograma y condiciones de suministro.

²⁴² Ver nota 240

²⁴³ Las operaciones administrativas financieras (Ej.: contabilidad, cuentas por pagar/recibir, tesorería, contraloría, etc.) deben gestionarse como operaciones de apoyo. Este punto trata del proceso de gestión económico-financiera.

²⁴⁴ La síntesis incluye el mecanismo de adaptación a escenarios emergentes imprevistos.

²⁴⁵ Los indicadores económicos sirven para evaluar la capacidad de la organización para generar valor económico para los propietarios, mantenedores o fundadores, divididos en dos grupos: "Rentabilidad" - Ej.: rotación de activos (ingresos netos divididos por activos); rendimiento sobre el capital (beneficio neto dividido por el capital); margen bruto (ingresos por ventas menos el costo de los productos vendidos dividido por los ingresos por ventas); ventas (ingresos por ventas divididos por ingresos por ventas previstos); crecimiento de los ingresos (ventas totales en un período de un año divididas por las ventas del año anterior). También se pueden incluir indicadores como: valor económico agregado (VEA - beneficio neto menos costo de oportunidad del capital empleado); Margen "Ebitda", generación de caja, ratio de cobertura de gastos financieros ("Ebitda" dividido por gastos financieros), retorno de inversiones, productividad económica, ingresos o gastos por unidad producida y ejecución presupuestaria; y "Actividad" - actividades que afectan la rentabilidad- Ej.: incumplimiento, período promedio de recibo de ventas; período medio de renovación de existencias; plazo medio de pago de las compras; ciclo financiero (período promedio de recibo de ventas más período promedio de renovación de inventario menos período promedio de pago de compras), ticket promedio, evasión de ingresos o pérdidas.

Los indicadores financieros sirven para evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros, divididos en dos grupos: "Estructura" - Ej.: deuda (pasivos corrientes más pasivos a largo plazo divididos por el patrimonio neto); composición de la deuda (pasivos corrientes divididos por pasivos corrientes más pasivos a largo plazo); deuda onerosa (recursos onerosos divididos por pasivos corrientes más pasivos a largo plazo); activos fijos (activos permanentes divididos por patrimonio) y "Liquidez" - Ej.: liquidez corriente (activos corrientes divididos por pasivos corrientes); liquidez general (la mayoría de los activos corrientes a largo plazo divididos por los pasivos corrientes a más largo plazo), apalancamiento (el nivel de endeudamiento de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones a largo plazo), horizonte de liquidez.

⁵⁰⁷() Los *administradores* deben participar en la definición de políticas y la revisión de metas de desempeño económico-financiero.

(Niveles 1,2,3)

⁵⁰⁸() Los factores de desempeño más importantes deben incluir la optimización de los costes de las diferentes operaciones y se deben asignar formalmente las responsabilidades para su control.

(Niveles 2,3)

⁵⁰⁹() El precio o tarifa de los *productos* deberá someterse a las políticas comerciales aprobadas por la *administración* y organismos reguladores, cuando corresponda, e incluir análisis de impacto para la organización y consumo responsable por el *cliente*.

⁵¹⁰() El otorgamiento de créditos e inversiones financieras debe estar sujeto a políticas establecidas que reduzcan el *riesgo*.

(Nivel 3)

⁵¹¹() Planificar los costos del ciclo de vida de *activos de infraestructura operativa* se debe establecer considerando los factores ambientales y los requisitos de las *partes interesadas*.

⁵¹²() Se debe optimizar la planificación fiscal considerando los plazos de pago de tasas e impuestos, *cadena de valor* y de suministros, aspectos geográficos, incentivos y otros.

b) Proyección presupuestaria

(Niveles B, 1,2,3)

Tiene el objetivo de proyectar el desempeño económico-financiero, integrado y dinámico, compatibilizar las cuentas con la estructura de responsabilidad del proceso, comprometer a los responsables con objetivos²⁴⁶ y su control, asegurar una contabilidad de gestión precisa y oportuna, permitir identificar y emitir alertas de desvío y definir prioridades para mejorar el desempeño.

⁵¹³() Los *administradores* deben participar en la aprobación del presupuesto y en el seguimiento del desempeño económico-financiero con el objetivo de pactar y acompañarlos de forma transparente.

(Niveles 1,2,3)

⁵¹⁴() El desempeño de la pieza presupuestaria debe ser acompañado a través de *indicador*.

⁵¹⁵() Se deben registrar y monitorear las acciones correctivas y preventivas y las oportunidades que surjan del control presupuestario y del análisis de desempeño.

(Niveles 2,3)

⁵¹⁶() La preparación y los ajustes presupuestarios deben ser participativos para aumentar el compromiso, la asertividad y evaluar las *externalidades*.

⁵¹⁷() Los plazos fiscales²⁴⁷ deben ser monitoreados para evitar costes con multas y sanciones por incumplimiento.

(Nivel 3)

⁵¹⁸() Las proyecciones de desempeño deben ser dinámicas para permitir anticipar las medidas de ajuste necesarias para asegurar el cumplimiento de los compromisos con las partes interesadas y optimizar resultados.

⁵¹⁹() Los gestores deben recibir alertas tempranas sobre posibles anomalías, incluso contables, de los resultados bajo su responsabilidad.

c) Calificación de inversiones

(Niveles 1,2,3)

Tiene como finalidad evaluar la viabilidad y el potencial retorno de las inversiones necesarias para implementar las estrategias, por los resultados de la organización, definir las fuentes ideales de recursos y analizar el progreso y retorno real de las inversiones realizadas.

⁵²⁰() Mencione la principal inversión en ejecución y el origen de los fondos.

⁵²¹() Los *administradores* deben participar en la aprobación de las inversiones.

(Niveles 2,3)

⁵²²() La viabilidad de las inversiones debe estudiarse de manera participativa y basada en estudios que consideren los retornos económicos y socio ambientales.

²⁴⁶ Objetivos de ingresos, gastos, deuda e inversiones.

²⁴⁷ La recaudación oportuna de impuestos contribuye al desarrollo sostenible.

⁵²³() Se debe utilizar el control del presupuesto de inversión para evaluar el progreso de los proyectos.

⁵²⁴() Se debe acompañar las alternativas de fuentes de recursos para inversión.

(Nivel 3)

⁵²⁵() Se debe monitorear el retorno real de las principales inversiones realizadas, considerando los beneficios previstos en los respectivos estudios de factibilidad y demostrado a los *administradores*.

⁵²⁶() Las lecciones aprendidas, favorables y desfavorables, relacionadas con las inversiones realizadas se deben registrar y compartir.

⁵²⁷() El desempeño de la realización integrada de inversiones debe ser evaluado a través de *indicadores*.

d) Balance del flujo financiero

(Niveles B,1,2,3)

Su objetivo asegurar la disponibilidad de recursos financieros para operacionalizar las actividades de la organización, con previsibilidad, criterios de optimización y selección oportuna de fuentes para la atracción de capital de trabajo, la toma de riesgos financieros, las políticas comerciales, las solicitudes de caja y la gestión de créditos y recibos, en sincronía con las necesidades.

⁵²⁸() La política de recaudación de fondos debe ser aprobada por los *administradores*.

(Niveles 1,2,3)

⁵²⁹() Los posibles impactos de los cambios en la política comercial o de la gratuidad de pagos en la balanza de flujos financieros se deben analizar antes de su implementación.

⁵³⁰() La proyección de liquidez debe ser dinámica y monitoreada para permitir anticipar las decisiones sobre la fuente de recursos financieros.

⁵³¹() La política de concesión de créditos²⁴⁸ debe implicar un análisis de *riesgos* sobre la parte prestataria basada en información confiable.

(Niveles 2,3)

⁵³²() El control y la conciliación de las cuentas por cobrar deben evitar el incumplimiento y la evasión de ingresos.

(Nivel 3)

⁵³³() Las políticas de otorgamiento de crédito, captación de fondos y comerciales deben incluir criterios que favorezcan el desarrollo sostenible.

²⁴⁸ La política de concesión de crédito debe cubrir todas las transacciones con clientes, proveedores, trabajadores y otros prestatarios relevantes.

CRITERIO 8 – RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Este criterio tiene como objetivo evaluar los resultados relevantes de la organización, a través de *indicadores*, en seis ítems (perspectivas) - Económico-financiero, Ambientales, Sociales, Clientes y mercado, Personas y Procesos, incluido el suministro.

Consultar glosario *Indicadores*.

El "Formulario resultados MEGSA®ESG", disponible en www.pnqs.com.br, sugiere tablas para completar el Criterio 8 - Resultados, que pueden ser incluidas en el documento "RG" numerados (Ej.: 8.1.1, 8.1.2...), en el caso de candidaturas.

Atención: Para cada nivel, el requisito de cantidades mínimas de *indicadores* para demostrar evolución, competitividad, cumplimiento de compromisos (RPI) y de potencial de alcance de objetivos, como se muestra en las tablas siguientes.

Guías:

1. Los *indicadores* presentados deben ser compatibles con el negocio, *estrategias* y los procesos informados en el Perfil.
2. Como mínimo, se consideran relevantes los siguientes resultados:
 - 2.1 Relacionados con la evaluación de Negocios (N) y las principales estrategias (E) vigentes desde el ejercicio fiscal anterior al último cerrado;
 - 2.2 Relativas a operaciones (O) en los principales procesos primarios y de soporte;
 - 2.3 Relacionados con los procesos de gestión, que son requeridos por el modelo en los requisitos de la LV de los criterios 1 al 7, para Nivel de candidatura, **apenas** cuando sirvan también como indicadores de Negocio (N), Estratégicos (E) u Operativos (O).
 - 2.4 Relativos a los fines del GRMD obligatorios para el nivel de la candidatura, sólo en el caso de operadores de saneamiento ambiental, que podrán ser los *indicadores* sugeridos en la Guía u otros equivalentes. Se debe explicar la equivalencia, cuando no sea evidente, y la fórmula del indicador equivalente, debe ser informado en el sitio o en el Glosario. Caso estos indicadores GRMD sean usados como resultado de la evaluación de la gestión vía MEGSA®ESG, no estando clasificado como (N), (E) u (O), no es necesario informar el tipo o, si se desea, simplemente identificarlo como (G). En el caso de una candidata al PNQS, la organización puede justificar la irrelevancia de un propósito de la medición requerida por GRMD y el Comité Examinador analizará la justificación.
 - 2.5 Relativos a estratificaciones o agrupaciones también relevantes, con un indicador relevante, ya sea que estén en el negocio (N), estratégicos (Y) u operativo (EL). En el caso de candidatura al PNQS, el Comité Examinador ignora indicadores que considere irrelevantes.
3. El tipo de cada *indicador* debe ser informado (N), (E), (O) o (G) o una combinación de estos tipos.
4. Explique brevemente el propósito de *indicadores* cuyos nombres no se explican por sí solos.
5. Presentar, al menos, resultados de dos ejercicios o ciclos de evaluación o resultados de antes y después de un programa y si el *indicador* ha sido creado recientemente y es de tipo (N) o (E), presentar el resultado del último ciclo o ejercicio observando las condiciones 7 y 8 a continuación, para aclarar posible empeoramiento de los resultados.
6. Mostrar el sentido de la expectativa²⁴⁹ de favorabilidad para cada indicador. Cuando no se informa, se supone que el significado de mejora es intrínseco al indicador:
 - ↗ : cuanto más grande, mejor o;
 - ↘ : cuanto más pequeño, mejor o;
 - → : estabilización a un nivel aceptable, ej.: el resultado de los dos últimos ejercicios o ciclos son competitivos considerando al menos el *referencial comparativo* del último ciclo o ejercicio, si es comparable, o cumplen al menos con el compromiso con el *requisito de la parte interesada* del último ejercicio o ciclo, cuando exista, aunque no sea el indicador de negocio o estratégico.
7. Incluir los *referenciales comparativos pertinentes* y a quién se refieren, en relación con el último ejercicio o ciclo de evaluación, para los *indicadores* del negocio (N) o estratégicos (Y) que

²⁴⁹ A veces, incluso si el significado intrínseco del indicador es "bueno arriba" o "bueno abajo", su resultado puede haber alcanzado niveles competitivos y estar cumpliendo con los niveles de requisitos de las partes interesadas (RPI) que la organización desea mantener.

permitan realizar comparaciones, con el fin de evaluar la competitividad. Aclarar, cuando sea posible, los niveles de desempeño desfavorables en relación al valor *referencial comparativo pertinente*.

8. La competitividad del resultado en un tema se puede evaluar a través de un *indicador* (con valor *referencial comparativo*) diferente del indicador utilizado para evaluar la evolución del mismo tema. Ej.: La evolución de la satisfacción laboral se evalúa mediante una encuesta interna anual y la competitividad se mide a través de estudios de mercado bienales sobre las mejores empresas para trabajar.
9. Incluir los niveles de rendimiento (numéricos) o la evolución esperada ($\nearrow, \searrow, \rightarrow$), relativos al último ejercicio o ciclo de evaluación, que expresan los principales *requisitos de las partes interesadas* (RPI) y a qué partes se refieren, por ejemplo *indicadores* del negocio (N) y estratégicos (Y), que se utilizan para evaluar el cumplimiento de estos requisitos. Aclarar, cuando sea posible, el incumplimiento de estos requisitos.
10. Se puede presentar *indicadores* del negocio (N) y estratégicos (E) sin valor *referencial comparativo pertinente*, cuando el resultado no sea comparable; y sin *requisito de las partes interesadas*, cuando no refleje las necesidades y expectativas de las partes interesadas, si ellos son relevantes para evaluar los desarrollos.
11. Presentar metas de corto, mediano o de largo plazo para *indicadores* del negocio (N) y estratégico (E), en el caso de haber en el Ítem, incluyendo las explicaciones del potencial de su alcance, considerando el nivel actual de planes y escenarios.
12. En el caso de una unidad autónoma o de apoyo de los operadores de saneamiento ambiental, en *indicadores* presentados cuyo levantamiento de resultados se realiza únicamente a nivel corporativo o el grupo empresarial, comentar el aporte importante de la unidad al resultado obtenido.

Tablas de cantidades mínimas de indicadores

Requisito mínimo de demostración del factor EVOLUCIÓN en indicadores del negocio (N), estratégicos (E) y operativos (O)	Nivel B	Nivel I	Nivel II	Nivel III
8.1 Económico-financiero	1	2	4 (económico y financiero)	Uno más que el Nivel II y ver nota ²⁵⁰
8.2 Ambiental	1	2	3	
8.3 Sociales		2	3	
8.4 Clientes y mercado	1	2	4 (clientes y mercado)	
8.5 Personas	1	2	4	
8.6 Procesos	1	3 (primario y soporte o suministro)	6 (primario, soporte y suministro)	
Total	5	13	24	

Requisito mínimo de demostración del factor COMPETITIVIDAD en indicadores del negocio (N) y estratégicos (E)	Nivel B	Nivel I	Nivel II	Nivel III
8.1 Económico-financiero		1	2	Negocios y Estratégicos Esperados ²⁵¹
8.2 Ambiental	1	1	2	
8.3 Sociales		1	2	
8.4 Clientes y mercado	1	2	2	
8.5 Personas		1	2	

²⁵⁰ Todos los indicadores existentes que permiten evaluar el factor relacionado con el cuadro, no incluyen indicadores con solo una medida al menos que permitan evaluar los demás factores. Incluye todas las clases de resultados indicadas en el ítem.

²⁵¹ Esperados: Todos los indicadores esperados, compatibles con los reportados en el Criterio 2, que permiten evaluar el factor relacionado con la condición, no incluye nuevos indicadores ejercicio o ciclo no completado.

8.6 Procesos	1	2 (primarios)	3 (primarios y soporte o suministro)	
Total	3	8	13	

Requisito mínimo de demostración del factor COMPROMISO con PI ²⁵² en indicadores del negocio (N) y estratégicos (E)	Nivel B	Nivel I	Nivel II	Nivel III
8.1 Económico-financiero	1	1	2	Negocios y Estratégicos Esperados
8.2 Ambiental	1	1	2	
8.3 Sociales		1	2	
8.4 Clientes y mercado	1	2	2	
8,5 Personas		1	2	
8.6 Procesos	1	2 (primario)	3 (primario y soporte o suministro)	
Total	4	8	13	

Requisito mínimo de demostración del factor POTENCIAL para alcanzar metas en indicadores del negocio (N) y estratégico (E)	Nivel B	Nivel I	Nivel II	Nivel III
8.1 Económico-financiero	1	1	2	Negocios y Estratégicos Esperados
8.2 Ambiental	1	1	2	
8.3 Sociales		1	2	
8.4 Clientes y mercado		1	2	
8,5 Personas	1	1	2	
8.6 Procesos	1	1 (primario)	2 (primario y soporte o suministro)	
Total	4	6	12	

8.1 Económico-financiero	Clase: Económico La capacidad de la organización para generar retornos ²⁵³ económicos para los propietarios, mantenedores o fundadores. Ej.: el margen de lucro, cumplimiento presupuestario, retorno de la inversión, reinversión, endeudamiento, superávit, giros, crecimiento, etc.
	Clase: Financiera La capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos financieros. Ej.: el grado de <i>riesgos</i> financiero, liquidez, horizonte de liquidez, plazo medio de pagos, plazo medio de cobros, mora, cumplimiento de plazos de pagos tributarios, multas por demora, etc.
	Nota: Los resultados de las operaciones administrativas en el área financiera (contabilidad, cuentas por pagar y por cobrar, tesorería, contraloría y similares se reportan en 8.5 como siendo de soporte)

²⁵² Interesado

²⁵³ La sostenibilidad económica puede considerarse "retorno económico".

<p>8.2 Ambiental</p>	<p>Clase: Impactos <i>Riesgos</i> y prevención de impactos ambientales adversos. Ej.: el grado de <i>riesgos</i> ambientales, de emisiones atmosféricas, de generación de efluentes o residuos en la producción, generación de residuos después del uso, prontitud para emergencias, sanciones y multas ambientales, logística inversa de desechos, acopio selectivo, etc.</p> <p>Clase: Preservación Las acciones de la organización hacia la salud ambiental. Ej.: la imagen institucional de sostenibilidad ambiental, consumo eléctrico, consumo de agua, compensación o carbono negativo, inversión en educación ambiental, inversión en ONG ambientales o proyectos ambientales, etc.</p>
<p>8.3 Sociales</p>	<p>Clase: Impactos <i>Riesgos</i> y prevención de impactos sociales adversos. Ej.: el grado de <i>riesgos</i> sociales, cumplimiento normativo, multas y sanciones no ambientales, acceso a <i>productos</i>, ocurrencias de conducta, pérdidas a terceros, etc.</p> <p>Clase: Desarrollo social Las actividades de la organización para el desarrollo de la sociedad. Ej.: la imagen institucional de ciudadanía, igualdad de género, diversidad, combate al hambre, voluntariado, generación de empleo e ingresos, subsidios, <i>accesibilidad</i>, inversión en ONG's sociales o proyectos sociales, incidencias éticas, satisfacción comunitaria, etc.</p>
<p>8.4 Clientes y mercado</p>	<p>Clase: Clientes Suministro de <i>productos</i> y relación con los clientes. Ej.: la satisfacción del cliente, quejas de los clientes, fidelización de los clientes, recompras, referencias, devoluciones de clientes, cancelaciones de contratos, compensaciones o interrupción de pagos por problemas con <i>calidad</i> etc.</p> <p>Clase: Mercado Desempeño en el mercado. Ej.: participación de mercado, crecimiento de mercado, cobertura de mercado, imagen de mercado, entrada al mercado, inversiones en publicidad, etc.</p>
<p>8,5 personas</p>	<p>Clase: Sistema de Trabajo Desempeño de equipos de alto rendimiento. Ej.: la productividad operativa, administrativa y laboral en general, nivel de horas extras, accidentes de trabajo, retención después del período de prueba, retención de talento, rotación, ausentismo, movimientos internos, reconocimiento, incentivos, remuneración competitiva, inversión en desarrollo, certificaciones profesionales, <i>eficacia</i> de capacitación, auditoría de estándares operativos, reclamos laborales, efectividad de la comunicación, etc.</p> <p>Clase: Liderazgo Desarrollo de líderes. Ej.: la satisfacción del <i>personal</i>, desarrollo del liderazgo, equilibrio trabajo y descanso, quejas involucrando liderazgo, <i>calidad</i> de liderazgo, compromiso del equipo, grado de alcance de objetivos, etc.</p>

<p>8.6 Procesos</p>	<p>Clase: Productos Calidad del bien o servicio entregado. Ej.: las fallas, interrupciones del suministro, devoluciones, reelaboración de productos, ingresos de <i>productos</i> con <i>innovación</i>, coste de otorgamiento de garantías, plazo de entrega, tiempo de atención, reclamos técnicos²⁵⁴ etc.</p> <p>Clase: Procesos primarios Eficiencia, eficacia o <i>eficacia</i> de los procesos primarios como por ejemplo ventas, producción, entrega, servicio, logística, logística inversa y otros. Ej.: el costo de producción por unidad, tiempos de ciclo, interrupciones de producción o suministro, fallas de las máquinas, disponibilidad de las máquinas, pérdidas o desperdicios de producción, retrabajo, experimentos exitosos, innovaciones de procesos, excelencia operativa, grado de exposición a <i>riesgos</i> operacionales, etc.</p> <p>Clase: Procesos de soporte Eficiencia, eficacia o <i>eficacia</i> de los procesos <i>de soporte</i> tales como administrativos (de cualquier área), de tecnologías de la información, laboratorio, mantenimiento de instalaciones y otros, así como procesos transversales con resultados no evaluados en los temas 8.1 a 8.5. Ej.: el cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio, satisfacción con los servicios de soporte, cumplimiento de plazos internos, satisfacción con los servicios de soporte, excelencia operativa, grado de madurez de la gestión, grado de exposición a <i>riesgos</i> operaciones de apoyo, índice de digitalización de procesos, <i>innovación</i> global, cumplimiento de estándares, índice de sostenibilidad o <i>ESG</i> etc.</p> <p>Clase: Suministro Calidad del suministro y cumplimiento de requisitos de los proveedores. Ej.: la glosas, devoluciones, indemnizaciones por averías, plazo de entrega, <i>proveedores</i> certificados, desempeño (grado de evaluación) de los <i>proveedores</i>, pagos a tiempo, recuperación de costes por incumplimiento, etc.</p>
----------------------------	--

²⁵⁴ Los reclamos técnicos, cuando son válidos, indican no conformidades y muestran la calidad del producto o servicio indirectamente, pero sólo se deben usar como indicador de calidad cuando la evolución de la conformidad del producto con la norma, antes de la entrega, sea impracticable.

8 Sistema de puntuación

El sistema se basa en la evaluación de factores para *Procesos de Gestión* y para Resultados Organizacionales, con atribución de grados para cada situación encontrada, para el software de cálculo de puntajes.

PROCESOS DE GESTIÓN

Seis factores que más contribuyen a la calidad²⁵⁵ del *proceso de gestión* son evaluados según los niveles de evolución en los que se encuentran, para cada proceso, en base a la información existente o presentada (Ver tema “INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EVALUAR UN PROCESO DE GESTIÓN”).

Cada factor gana un grado que representará una puntuación porcentual (0=0%, 1=25%, 2=50%, 3=75% y 4=100%), dependiendo del Nivel (ver Tabla “Puntajes porcentuales de los factores por nivel, después de los factores”). La calificación porcentual de un proceso gerencial será la media ponderada de las puntuaciones porcentuales de los factores por sus pesos y la nota del ítem será la media de la nota porcentual de sus procesos, aplicables al Nivel.

La puntuación para el criterio (Niveles B y I) o por ítem (Niveles II o III) será su nota multiplicada por la puntuación máxima o **peso** correspondiente, **determinado en la “Tabla de puntuación máxima”**. En los Niveles II y III, la puntuación de los criterios es la suma de las puntuaciones de sus ítems.

Los factores de Puntaje y los grados posibles son:

Factor Lean (peso 20):

El proceso es adecuado para cumplir con sus propósitos especificados²⁵⁶, con responsables y métodos explicados y se mencionan las actividades que fueron optimizadas²⁵⁷.

0: El proceso no existe o no cumple siquiera un objetivo específico

1: Hay un proceso, cumple al menos un objetivo específico, con una persona responsable, sin explicación del método ni mención de actividad optimizada

2: Hay un proceso, cumple al menos con un objetivo específico, con una persona responsable y el método explicado, no habiendo ninguna mención sobre la actividad optimizada

3: Hay un proceso, que cumple con todos sus objetivos especificados, con una persona responsable y método explicado para algunos de ellos, con al menos una actividad optimizada

4: Hay proceso, cumple con todos sus propósitos especificados, con sus responsables y métodos explicados y hay más de una actividad optimizada

Factor Proactivo (peso 10):

El proceso proporciona formas de anticipación de problemas, considerando el conjunto de sus finalidades, como: estudios preliminares, **planificación** con actores involucrados, cronogramas, estándares de ejecución (sistema informatizado, estándares escritos o culturales, modelos reutilizados), metas, **inspiración para buenas prácticas** (modelos o benchmarking), **definición de puntos críticos de control**²⁵⁸, **capacitación de los involucrados**, pruebas (simulaciones o pilotos), **mecanismo de control** (alertas tempranas, autoevaluaciones, listas de verificación, verificaciones intermedias, auditorías, inspecciones), redundancia en actividades críticas, o cualquier otro elemento que permita prevenir problemas.

0: Sin proceso o sin planificación

1: Proceso, al menos, con planificación y formación de los implicados

2: Proceso, al menos, con planificación, formación de los implicados y un mecanismo de control

3: Proceso, al menos, con planificación, formación de los implicados, inspiración en buenas prácticas, mecanismos de prueba y control

²⁵⁵ Calidad en la producción de decisiones y direcciones asertivas.

²⁵⁶ Verbos de acción subrayados en la descripción del propósito.

²⁵⁷ Análisis y estudio de actividades con bajo o nulo valor añadido, con el objetivo de eliminarlas y agilizar el proceso de gestión. Ejemplo de optimización: "El formulario electrónico para la investigación sobre el clima organizacional se centra en 8 preguntas esenciales. Pasados anualmente a los empleados, tenía 75 preguntas, tomó mucho tiempo de todos y alimentó la falsa expectativa de soluciones individualizadas. Un estudio "Lean" resultó en una gran reducción, manteniendo su eficacia para apoyar la toma de decisiones para la gestión del clima por parte de los líderes."

²⁵⁸ La metodología HACCP (“Hazard Analysis and Critical Control Points”) se puede utilizar para mapear los puntos críticos de un proceso que requieren control.

4: Proceso, al menos, con una planificación con actores involucrados, inspiración para buenas prácticas, definición de puntos críticos de control, capacitación de los involucrados, mecanismo de prueba y control

Factor Digital (peso 10):

El proceso está apoyado en tecnología digital²⁵⁹, cuando corresponda²⁶⁰.

0: Proceso inexistente o no soportado por un sistema informatizado

1: El proceso utiliza únicamente un sistema computarizado clásico en línea²⁶¹

2: La *tecnología digital* se implementa en una pequeña parte del proceso

3: La *tecnología digital* se implementa en una parte importante del proceso

4: La *tecnología digital* se implementa en todos o prácticamente todos los procesos o no es aplicable

Bonificación especial para el factor Digital (calculada por el software):

Si la *IA* se utiliza y ocurre en:

- el nivel B, en al menos un proceso de gestión de la organización, agrega cinco puntos porcentuales en el Criterio 5;
- nivel I, en dos procesos de gestión de la organización, agrega cinco puntos porcentuales en el Criterio 5. Si es en un solo proceso de gestión de la organización, agrega dos puntos porcentuales en el Criterio 5;
- nivel II, en al menos un proceso de gestión de Criterios, agrega cinco puntos porcentuales al Criterio;
- nivel III, en al menos dos procesos de gestión del Criterio, agrega cinco puntos porcentuales al Criterio. Si es en un solo proceso de gestión de Criterios, agregar dos puntos porcentuales al Criterio.

Factor Integral (peso 30):

El proceso se aplica en alcance²⁶² necesario para lograr su propósito.

0: Proceso inexistente que permita evaluar su alcance

1: El proceso se encuentra en las primeras etapas de implementación o con un alcance desconocido

2: El proceso se realiza cubriendo una parte pequeña o menos importante del alcance necesario

3: El proceso se realiza cubriendo una parte importante del alcance necesario

4: El proceso se realiza con alcance suficiente para el alcance necesario

Condición especial para el factor Alcance (calculado por el software): si el porcentaje es menor al 50% y mayor o igual al 30%, el máximo grado posible en este factor será "2" y si el porcentaje es menor al 30% y mayor a cero, el máximo grado posible para este factor será "1".

Factor Efectivo (peso 15):

La efectividad, eficiencia o eficacia del proceso se evalúa mediante el indicador o indicadores²⁶³.

0: El proceso no existe o no está evaluado

1: El proceso se evalúa discutiendo su desempeño, sin *indicador* numérico

2: El proceso se evalúa discutiendo su desempeño, con *indicador* numérico volumétrico

3: Se evalúa el proceso usando *indicador* numérico de desempeño²⁶⁴

4: Se evalúa el proceso usando *indicador* numérico de desempeño y utilizando la referencia de mejores prácticas²⁶⁵ o *referencia comparativa*.

Factor Innovador (peso 15):

El proceso ha sido mejorado. o incorporó *innovación* en el sector.

0: Proceso inexistente o no incorporó mejora después de implantado

1: incorpora mejora hace más de 3 años o en tiempo no especificado después de la implementación

2: Mejora incorporada en los últimos 3 años, sin mencionar su beneficio

3: Mejora incorporada en los últimos 3 años, citando su beneficio medible

4: Mejora incorporada en los últimos 3 años, citando la ganancia medida

²⁵⁹ Ver Glosario.

²⁶⁰ Es aplicable cuando los beneficios de la tecnología digital pueden proporcionar mayor efectividad al proceso y su control.

²⁶¹ Aplicaciones que no adoptan la tecnología digital emergente. Ej.: sistemas de información sin flujo de trabajo ni hojas de cálculo electrónicas, sin interfaces con IA

²⁶² El alcance depende del propósito del proceso, en términos de conjuntos que deben ser alcanzados por las actividades, tales como las partes interesadas, mercados, segmentos, *productos*, procesos, riesgos, cobranzas, *estrategias* u otros.

²⁶³ Indicadores para medir la eficiencia, eficacia o efectividad, según sea necesario.

²⁶⁴ Ver Glosario "Indicador"

²⁶⁵ Mecanismo que permite calificar o clasificar un proceso de gestión como competitivo o excelente. Ej.: criterio independiente; consultoría, examen o auditoría especializados; o benchmarking con organizaciones de referencia en el tema.

Bonificación especial para el factor Innovador (calculado por el software):

Sí la mejora incorpora una característica original, diferenciada o inusual que cambió el nivel de desempeño o agregó un valor significativo a una o más partes interesadas, Ej.: representa una *innovación*, que ocurre en:

- Nivel B, en al menos un proceso de gestión de la organización, agrega cinco puntos porcentuales en el criterio 5;
- Nivel I, en al menos dos procesos de gestión de la organización, agrega cinco puntos porcentuales en el Criterio 5. Si es en un solo proceso de gestión de la organización, agrega dos puntos porcentuales en el Criterio 5;
- Nivel II, en al menos un proceso de gestión de criterios, agrega cinco puntos porcentuales al criterio;
- Nivel III, en al menos dos procesos de gestión del criterio, agrega cinco puntos porcentuales al criterio. Si es en un solo proceso de gestión del criterio, agrega dos puntos porcentuales al criterio.

Tabla de puntuaciones porcentuales de factores por nivel

Sistemática para la asignación de calificaciones de los títulos obtenidos según el Nivel.

Grado de evaluación	% asignado			
	Nivel B	Nivel I	Nivel II	Nivel III
0	0	0	0	0
1	100	50	33	25
2	100	100	67	50
3	100	100	100	75
4	100	100	100	100

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Se evalúan cuatro factores que califican los resultados en los grados en que se encuentran, para cada indicador de resultado desde cada perspectiva o párrafo de resultados.

Cada factor gana un grado que representará una nota porcentual: 0=0%, 1=30%, 2=60% y 3=100%. La puntuación porcentual de un resultado será la media de las puntuaciones de los factores. Los resultados omitidos se consideran una puntuación cero, lo que influye a la baja en el promedio.

El cálculo de la calificación del ítem (perspectiva) considera los resultados operativos con un peso del 30%. Los resultados del negocio y estratégicos se ponderan con un 70% de peso, para los Niveles B y I, y un 60% con una bonificación de 10 p.p.²⁶⁶ para los Niveles II y III. El bono, en el nivel II, por ganar el 100% de peso, está determinado por la existencia de al menos un resultado estratégico a nivel de liderazgo.²⁶⁷ en el Ítem. En el nivel III, para alcanzar el 100%, 5 p.p., se determinan de la misma forma que en el nivel II y 5 p.p., por la existencia de un resultado en un nivel de excelencia²⁶⁸ mundial o “error cero”, para obtener resultados estratégicos.

La puntuación del Ítem será su nota multiplicada por la puntuación o peso máximo, determinado en la “Tabla de puntuación máxima”.

Los factores de evaluación y posibles calificaciones son:

Factor Evolución

Se refiere a la demostración de mejora o estabilización del rendimiento²⁶⁹ a buen nivel.

0: Evolución desconocido o el resultado está en una variable irrelevante

1: Evolución desfavorable

2: Hubo evolución para mejorar o se mantuvo estable a un nivel aceptable²⁷⁰

3: Hubo una evolución significativa²⁷¹ para mejorar o alcanzo un nivel de liderazgo o excelencia

²⁶⁶ puntos porcentuales.

²⁶⁷ Si el resultado se encuentra entre los mejores de la clase considerada en el sector o mercado.

²⁶⁸ Si el resultado está entre los mejores de la clase considerada, del mundo o por debajo de 3,4 fallos/millón (6-sigma). El resultado en esta condición también se considera a nivel de liderazgo en el sector o en el mercado.

²⁶⁹ Ver Pauta 6 del Criterio 8, para evaluar la favorabilidad de la estabilidad de cualquier tipo de resultado.

²⁷⁰ Ver Pauta 6 del Criterio 8, para evaluar la favorabilidad de la estabilidad de cualquier tipo de resultado.

²⁷¹ Mejora significativa: existe información que demuestra un cambio en los niveles de desempeño a través de la presentación de resultados anteriores o explicaciones de ganancias extraordinarias.

Factor Competitividad

Se refiere a la demostración, en el último ciclo o año, de niveles de desempeño equivalentes o superiores a *referenciales comparativos pertinentes* para el resultado del negocio (N) o estratégico (E) comparable²⁷².

0: Competitividad desconocida por falta de comparación con *referencia comparativa relevante*

1: No competitivo

2: Mejor o igual a un promedio relevante

3: Mejor o igual a competencia, a organización que es referente²⁷³ en el tema o a una organización similar en el mercado con saneamiento ambiental universalizado²⁷⁴

Factor Compromiso

Se refiere a la demostración, al menos en el último ciclo o año, de alcanzar o superar un nivel de desempeño o de mejora²⁷⁵ esperada, asociada a un requerimiento de la parte interesada, para el resultado del negocio (N) o estratégico (E), que debe expresar este requisito.

0: Sin compromiso donde debería haberlo

1: Compromiso incumplido

2: Compromiso incumplido, debido a factores externos justificados, o prácticamente²⁷⁶ cumplido

3: Compromiso cumplido o superado

Factor Potencial

Se refiere al potencial de logro de metas futuras por los resultados del negocio (N) o estratégico (E), justificado a través de estudios, proyecciones o evaluaciones realizadas por la organización.

0: Sin objetivo presentado

1: Hay un objetivo basado en expectativas injustificadas

2: Hay un objetivo con potencial de alcance genéricamente justificado, sin argumentos que respalden lograr el resultado deseado

3: Hay un objetivo con potencial. de alcance muy bien justificado por estudios, proyecciones o evaluaciones

PUNTUACIÓN FINAL

La puntuación final será la suma de las puntuaciones de los Criterios.

Gerencialmente, el propósito de la puntuación final es determinar los Ítems o Criterios con mayor pérdida de puntos en los que se deben concentrar los esfuerzos para mejorar. Además, en las categorías del PNQS, AMEGSA, SQF y SQR, el objetivo es determinar el reconocimiento de candidatos con puntajes altos, dentro del Nivel de candidatura elegida.

²⁷² Comparable a través del indicador utilizado o mediante otro indicador que permita evaluar la competitividad del resultado en el tema.

²⁷³ Organización reconocida por tener buenas prácticas en el tema medido. En el caso de candidato al PNQS, deberá citarse prueba de este hecho.

²⁷⁴ Es indicativo de un mercado más exigente y avanzado.

²⁷⁵ La mejora esperada, sin especificar el nivel, se puede considerar *requisito de las partes interesadas*. Ej.: “reducción de accidentes”.

²⁷⁶ El resultado estuvo muy cerca de lo prometido, sin que la diferencia representará un impacto significativo para los interesados.

9 Principales diferencias con MEGSA®ESG anterior

Para lectores familiarizados con el Modelo 2024, los principales cambios son los siguientes:

1. El modelo se utiliza en la nueva categoría “Sello de Calidad del Regulador”
2. Fundamentos: El DESARROLLO SOSTENIBLE prioriza la descarbonización.
3. Factor INNOVADOR se beneficia cuando se incorpora innovación.
4. Factor PROACTIVO presenta más detalles en la explicación.
5. Factor DIGITAL, el uso de IA en la gestión, se convierte en una bonificación en lugar de una penalización.
6. Opciones de 'Cómo operar' del PERFIL simplificadas.
7. 1.2 Gobernanza: la rendición de cuentas incluye los resultados de la descarbonización y el cumplimiento de los lineamientos de las organizaciones de desarrollo y financiamiento.
8. 2.1 Estrategias sostenibles: oportunidades de asociación con la comunidad y la academia; sopesar las fortalezas y debilidades en términos de mayor potencial para mejorar los resultados; Se requieren objetivos de descarbonización.
9. 3.2 Experiencia sostenible: protección de la marca frente a la exposición en contextos inadecuados.
- 10.5.2 Adaptación digital: métodos de protección frente a ciberataques.
- 11.4.2 Seguridad socio ambiental: preparación para emergencias que involucran a públicos afectados; control de concesión y denegación de acceso; guía para el uso de sistemas de terceros e IA.
- 12.6.2 Equipos de alto desempeño: composición del equipo observando políticas inclusivas - que tienen como objetivo promover la erradicación de los prejuicios y el respeto a la diversidad étnica, de género, de orientación sexual, de edad, física y mental, cultural, ideológica, religiosa y de otro tipo.
- 13.7.2 Procesos de Abastecimiento: búsqueda de recursos naturales y soluciones basadas en la naturaleza con evaluación de impactos en el ecosistema; información sobre cambios estratégicos a los proveedores afectados.
- 14.8 Resultados: pueden ser los resultados de dos ejercicios o ciclos de evaluación o los resultados antes y después de un programa para evaluar el progreso.
15. Sistema de puntuación: factor LEAN y PROACTIVO con conceptos de los mejores grados especificados.
16. Glosario: términos 'Gobernanza' actualizado; 'Regulador' es nuevo; 'Valores y principios organizacionales' explican cada término.

10 Glosario

Los conceptos y definiciones aquí presentados tienen como objetivo aclarar el significado de los términos y expresiones utilizados en el MEGSA®ESG, sin la intención de estandarizar la terminología.

Accesibilidad

Acceso hacia *productos*, servicios, procesos, información o instalaciones de la organización, para las personas con deficiencia que la sociedad o que la propia organización reconocen que puedan tener limitaciones, para que ellos tengan acceso y se beneficien.

Activos intangibles

Bienes y derechos no tangibles, reconocidos por las *partes interesadas* como "patrimonio" de las *organizaciones* y considerados relevantes para determinar su valor. Ej.: la marca, cultura, los sistemas y procesos de la *organización*.

Activos de infraestructura operativa

Bienes duraderos que tienen valor real o potencial para permitir la producción y entrega de *productos* de la *organización*. Ej.: redes de captación, alimentación, distribución y recolección, estaciones de captación; de tratamiento, bombeo y conservación; y similares.

Adaptación digital

Incorporación de tecnologías digitales al modelo de negocio y procesos de la organización. La adaptación digital cambia para mejor y acelera sustancialmente las interacciones digitales clásicas y la creación de valor para las partes interesadas, cambiando la organización en su conjunto.

Administradores

Asesores o miembros de órganos de control junto con miembros de la dirección de la organización.

Notas:

- (1) En las sociedades anónimas, serían los *administradores* definidos en la Ley.
- (2) En la Unidad Autónoma/Apoyo, considerar "asesores", además, como autoridades superiores a las que responde.

Alianzas

Asociaciones preferenciales o estratégicas, con ventajas especiales para las partes involucradas, generalmente asociadas a compromisos en torno a las condiciones de suministro o colocación de productos, para mejorar el desempeño de la organización.

Aspectos de la cultura

Los aspectos de la cultura pueden abarcar comportamientos, suposiciones, prejuicios, símbolos utilizados, formas de organización del trabajo, rituales, códigos o formas de comunicación verbal o escrita, lenguaje utilizado y otros, activos en la organización. Estos aspectos pueden ser funcionales: ayudan a la organización a implementar sus *estrategias* y el cumplimiento de su misión y -disfuncionales- lo dificultan, le quitan valor. Por ejemplo: la cultura

paternalista, el castigo, la supervisión, la desconfianza, la falta de compromiso con los horarios y plazos, las conversaciones vía correo electrónico o la excesiva informalidad pueden influir negativamente. Ya la cultura de la planificación, la prevención, el trabajo en equipo, la medición, los resultados, el compromiso, la humildad, la comunicación oral, la ética, el respeto a la diversidad, pueden actuar favorablemente.

Cadena de suministro

Flujo de información y *productos*, que van desde el *proveedor* al cliente, con flujos financieros directos o indirectos como contrapartida.

Cadena de valor

Enlace de *procesos primarios* y de *apoyo* que llevan a cabo la misión de la organización.

Calidad

Totalidad de características de una entidad (actividad, *proceso* o producto), *organización*, o una combinación de estos, que les dé la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de *clientes* y otras partes interesadas.

Capacitación de personas

Acciones de educación o formación encaminadas a hacer a las personas capaces y autónomas para las funciones que desempeñarán.

Cliente

Organización, persona o entidad que se beneficia de un producto, objeto de la *organización*.

Ejemplos: consumidor, usuario, comprador, minorista, distribuidor o representante (cuando utilice el producto de la empresa *organización* como insumo), beneficiario, sociedad (al recibir *productos* y de la *organización*) y otros.

Cliente objetivo

Organización, persona o entidad que tiene mayor posibilidad de hacer negocios con la organización y beneficiarse de un producto, objeto de la organización y que son foco de interés para el suministro de *productos*. Puede cubrir *cliente* actual de la organización, de la competencia, potencial y ex *cliente*.

Competencias básicas

Conjunto de habilidades y tecnologías que permite a la organización ofrecer un determinado beneficio a las partes interesadas. Se identifica cuando genera valor percibido por el interesado, se diferencia de la competencia y tiene capacidad de expansión. (Adaptado por CK Prahalad)

Confidencialidad de la información

Aspecto relacionado con la seguridad de la información respecto de las garantías necesarias para que sólo las personas autorizadas tengan acceso a la información.

Continuidad del negocio

Restauración oportuna de la capacidad operativa y de gestión a la normalidad después de eventos perturbadores. Normalidad es aquello para lo cual alguna actividad fue diseñada, regulada u obtenida históricamente, el mínimo aceptable, el máximo

tolerable de desempeño o un nuevo nivel de desempeño probado sin causar perturbaciones.

Controlador

Persona natural o jurídica que ostenta el control de la organización, ya sea en términos de capital social, como, por ejemplo: accionistas, propietarios o socios, o en otros términos legales, como, por ejemplo: fundadores, mantenedores y patrocinadores.

Desarrollo de personas

Acciones encaminadas a ampliar la competencia profesional.

Desarrollo sostenible

Ver “Desarrollo Sostenible”

Ecoeficiencia

Propiedad de un producto o proceso que causa el mínimo impacto adverso o el máximo beneficio ambiental posible como resultado de su existencia.

Economía circular

Modelo económico en el que el uso de insumos y materias primas en la producción de bienes y servicios favorece la reutilización y en el que la generación de subproductos en su ciclo de vida, hasta su eliminación o discontinuidad, favorece su durabilidad y reutilización, ya sea por sí mismo o por socios de desarrollo, en una cadena de suministro desconectada, en la medida de lo posible, de la explotación de los recursos naturales. Requiere proyectos de productos “de la cuna a la cuna”, generalmente buscando socios en la cadena circular, buscando la ecoeficiencia absoluta.

Eficacia

Logro efectivo de objetivos mediante el uso eficiente de los recursos.

ESG

Significa “Environmental, Social & Governance”, en español, “Ambiental, Social y Gobernanza”. Acrónimo originado en el documento “Who Cares Win” (2004), en el ámbito del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2000). Emitió las primeras recomendaciones para que los actores del mercado financiero actúen hacia el desarrollo sostenible, por sí mismos y por invitación de la ONU, incluidos administradores de fondos de inversión, corredores de bolsa, empresas que cotizan en bolsa y otros. Con el advenimiento de las exigencias de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2015), las recientes Conferencias de las Partes sobre el Clima (COP’s) y las nuevas estrategias de los Principios de Inversión Responsable (UNPRI, 2005), una 2da. generación de ESG, en el que el desafío incluye el carbono negativo, el consumo responsable, *economía circular*, seguridad socio ambiental, acciones afirmativas socio ambientales externas, etc., para cualquier tipo de organización.

Estándar de gestión

Reglas de funcionamiento *de prácticas de gestión*. Estas reglas pueden encontrarse en forma de políticas, lineamientos, principios, estándares, procedimientos, rutinas, guiones, modelos, listas de verificación, diagramas de flujo, imágenes, comportamientos

colectivos aprendidos o cualquier conjunto que permita orientar la ejecución de las prácticas.

Estrategia

Conjunto de ideas articuladas a partir del análisis del entorno y evaluación de resultados potenciales, que establece formas en que una organización puede actuar para alcanzar los objetivos.

Externalidades

Efectos sociales, ambientales y económicos que implican la imposición involuntaria de costos o beneficios a terceros, sin que estos tengan la oportunidad de participar en la decisión. Hay dos tipos: la negativa, por ejemplo: la contaminación del aire provocada por la organización y la positiva, por ejemplo: el estímulo de la economía regional por el funcionamiento de esa organización.

Gemelo digital

Son reproducciones del proceso implementado en un entorno computarizado que lo simula dinámicamente, para observar su comportamiento en eventos deterministas (Ej.: cambios en volúmenes, capacidades o potencia planificados) y estocásticos (por ejemplo: interrupciones inesperadas, errores operativos, variaciones imprevistas). Su uso permite evaluar la calidad de los proyectos antes de su implementación.

Directores o gerentes

Grupo de directivos responsables para el desempeño de la *organización*.

Gobernanza

Es el sistema formado por principios, reglas, estructuras y procesos mediante los cuales las organizaciones son dirigidas y monitoreadas, con miras a generar valor sostenible para la organización, para sus socios, mantenedores o fundadores y para la sociedad en general. Este sistema guía las acciones de sus agentes y otros individuos de una organización en la búsqueda del equilibrio entre los intereses de todas las partes, contribuyendo positivamente a la sociedad y el medio ambiente.

IA (Inteligencia Artificial)

Rama de la informática, que desarrolla sistemas y algoritmos para realizar tareas asociadas con la inteligencia humana, como la comprensión del lenguaje natural, la traducción, el aprendizaje, la percepción, el reconocimiento de voz e imágenes, la creación, la toma de decisiones y la resolución de problemas complejos. El enfoque generativo de la IA tiene la capacidad de aprender patrones de comportamiento complejos a partir de una base de datos. Con una técnica llamada aprendizaje automático, la IA generativa puede reproducir contenidos después de recibir formación. Con la absorción de una gran cantidad de datos, la IA es capaz de generar nueva información de forma original e incluso única para cada interacción. Esta técnica nos permite ir más allá del aprendizaje convencional, permitiendo la auto evolución sin necesidad de programación humana.

Indicadores

Simplemente significando “indicadores de desempeño”, son mediciones relativizadas o hechos relevantes, que

expresan el desempeño, directa o indirectamente, de un producto o proceso, en términos de eficiencia, eficacia, efectividad o nivel de satisfacción, permitiendo la toma de decisiones objetivas. En forma de mediciones relativizadas, permiten evaluar la evolución del desempeño en el tiempo y el logro de objetivos. En presencia de *referenciales comparativos pertinentes*, los indicadores permiten evaluar la competitividad. En presencia de requisitos para *partes interesadas*, los indicadores permiten evaluar el cumplimiento de los compromisos firmados. Ejemplos de medidas relativizadas: margen neto, tasa de gravedad de accidentes, índice de emisiones de gases de efecto invernadero, índice de satisfacción del cliente, índice de satisfacción de la fuerza laboral. Ejemplo de hechos relevantes: certificaciones obtenidas, premios independientes, informes de evaluación o auditoría, peritajes, investigaciones y otros, cuya favorabilidad o no se pueda extraer luego de analizar la información, con o sin el apoyo de IA

Innovación

Características originales, diferenciadas o inusuales en el sector, desarrolladas e incorporadas a *productos* y procesos de *organización*, que generan valor percibido por *partes interesadas*.

Integridad de la información

Aspecto relacionado con la seguridad de la información, que se ocupa de la salvaguarda, exactitud e integridad de la información. recibido o generado y dos métodos de procesamiento, incluso cuando se trata del uso de la IA.

Macroambiente

Amplias cuestiones del universo económico, social y político, y su influencia en el sector *de actividad* analizado. Se trata de cuestiones sobre las que las organizaciones, individualmente, tienen poca influencia, pero que influyen directamente en ellas y en su sector *de actividad*.

Mercado

Entorno donde los agentes económicos compiten por *clientes*, oportunidades o recursos de cualquier naturaleza. Ejemplos: mercado de consumo, mercado financiero, mercado de valores, mercado de capitales, mercado laboral, mercado de oferta, mercado de créditos de carbono, mercado de oportunidades de acción social, etc.

Misión

Razón de ser de una *organización*. Entiende las necesidades sociales que satisface y su enfoque fundamental de actividades.

Modelo de gestión

Representación abstracta de los componentes del sistema de gestión de una organización.

Modelo de negocio

Concepción estratégica de la forma de operar de la *organización*. Puede comprender configuraciones como *productos a ofrecer*, forma de vender, ubicación de sus unidades, selección de mercados objetivo y *clientes objetivo*, elección de socios, forma de relación con

proveedores y distribuidores y otros aspectos considerados relevantes para el éxito del negocio.

Objetivos

Niveles de desempeño proyectados para un período de tiempo determinado.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas

17 objetivos de desarrollo sostenible establecidos en 2015 por las Naciones Unidas que los países miembros deben perseguir para el año 2030.

Organización

Sociedad, corporación, firma, organismo, institución o sociedad, o una unidad de éstas, pública o privada, sociedad por acciones, sociedad de responsabilidad limitada o con otra forma estatutaria, que tenga funciones y estructuras administrativas autónomas propias, del sector público o privado, con o sin fines de lucro, pequeñas, medianas o grandes.

Organización del trabajo

División del trabajo entre unidades, equipos y funciones, permanentes o temporales, incluyendo la definición de sus funciones y vínculos.

Partes interesadas

Organización, persona o entidad que afecta o es afectada por las actividades de una *organización*, con un interés común en su desempeño. La mayoría de las organizaciones tienen las siguientes clases de *partes interesadas*: *clientes*; *personal*; accionistas; mantenedores o propietarios; proveedores y sociedad. La cantidad y denominación de *partes interesadas* puede variar, dependiendo del perfil de la organización.

Personal

Profesionales que trabajan bajo la coordinación directa de la organización. Ej.: empleados, trabajadores temporales, autónomos, voluntarios, terceros y otros.

Planificación fiscal

Gestión de la recaudación de impuestos, incluido el estudio de formas de reducir legalmente la carga tributaria de la organización.

Práctica de gestión

proceso de gestión, implementado efectivamente por la organización.

Predisposición de la sociedad

Intereses latentes y no manifiestos de los grupos sociales. Ejemplos: preferencia por *redes sociales*, canales de acceso digitales, actuación ética y transparente, organizaciones social y ambientalmente responsables y participación en la vida comunitaria.

Predisposición del cliente o del mercado

Intereses latentes, no manifiestos, en estos grupos. Ejemplos: preferencia por innovaciones, nuevas tecnologías, *productos* sostenibilidad, canales de acceso digitales, marcas social y ambientalmente responsables y participación en la vida comunitaria local.

Proceso

Conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que transforman los insumos (entradas) en *productos* (salidas).

Notas: a) los insumos (entradas) para un proceso son generalmente *productos* (salidas) de otro proceso; y b) los procesos en una organización generalmente se planifican y llevan a cabo bajo condiciones controladas para agregar valor.

Procesos de soporte

Procesos que soportan, con sus operaciones, los procesos primarios y a ellos mismos proporcionando bienes y servicios.

Nota: Los procesos de soporte también se conocen como procesos de apoyo. Hay casos en los que los procesos de gestión se denominan *procesos de soporte* o apoyo en algunas organizaciones. Sin embargo, los *procesos de soporte* considerados en este documento son los de carácter operativo.

Procesos primarios

Procesos que a través de sus operaciones agregan valor directamente a *clientes*. Intervienen en la generación del producto y su venta o transferencia al cliente, así como en la asistencia postventa y disposición final.

Nota: Los procesos *primarios* también se les conoce como procesos principales de negocio o procesos finales.

Procesos gerenciales (o de gestión)

Proceso de carácter gerencial, no operativo; procesos requeridos en los Criterios 1 a 7.

Nota: Ver también “Prácticas de gestión”.

Producto

Resultado de actividades o procesos. Considere que:

- el término “producto” puede incluir bienes, servicios, soluciones, herramientas, materiales, equipos, información, etc., o una combinación de estos elementos;
- un producto puede ser tangible (por ejemplo: bienes o servicios) o intangible (por ejemplo: conocimiento o concepto), o una combinación de ellos; y
- un producto puede ser intencional (por ejemplo: para comercializar o para consumo interno) o no intencional (por ejemplo: un subproducto indeseable).

Proveedor

Organización, persona o entidad que proporciona un *producto* para la organización. Ejemplos: productor, distribuidor o representante (cuando preste servicios de marketing), minorista, comerciante, proveedor de servicios, profesional independiente, sociedad (cuando preste *productos* de la comunidad).

Red

Conjunto de organizaciones, personas o elementos interconectados con un objetivo o interés común.

Redes Sociales

Plataforma online que permite a propietarios y usuarios crear, compartir e interactuar con contenido generado por ellos mismos y otros usuarios.

Referencia de excelencia

Resultado, *organización*, *proceso* o *producto* considerado el mejor del mundo en una clase.

Referencia de excelencia teórica

Error cero o cualquier otro resultado establecido conceptual o científicamente probado como el mejor posible en una clase, sin importar el costo.

Referencial comparativo pertinente

Información numérica, considerada como referencia adecuada para permitir evaluar el nivel de competitividad de un resultado alcanzado, en el mercado o en el *sector de actividad*, o para apoyar el establecimiento de metas, considerando la *estrategias* y *organización*.

Nota: las referencias comparativas pertinentes pueden incluir resultados de competidores, de organizaciones consideradas referencia en el tema evaluado, de organizaciones similares en mercados más exigentes o más desarrollados, índices o promedios relevantes, resultados de vice líderes u otros líderes y cuadrantes de excelencia global. (cuando quieras demostrar liderazgo o nivel de excelencia), levantados no mercado, no *sector de actividad* o fuera de él, parámetros legales o reglamentarios de monopolios naturales cuando su existencia pueda compensar la falta de competencia, parámetros científicos que determinen un buen nivel de desempeño o cualquier otra información que permita evaluar si el nivel de un resultado es competitivo, está a la cabeza o es una referencia de excelencia.

Regulador(es)

Organismo que dicta normas y vigila su cumplimiento dentro de su ámbito legal de actuación.

Requisito de la parte interesada (RPI)

Traducción mensurable de la necesidad o expectativa, implícita o explícita, de la *parte interesada*. También llamados requisitos de desempeño relacionados con las partes interesadas, se pueden expresar a través de mecanismos que permitan su evaluación precisa, tales como: metas comprometidas a alcanzar o superadas, límites regulatorios o normativos, logro de ciertos niveles de competitividad, liderazgo o de excelencia, evolución esperada en resultados y otros.

Nota: El nivel de desempeño asociado a un requisito de la parte interesada es uno que se establece para monitorear el cumplimiento del requisito, incluyendo, por ejemplo, un objetivo asociado o una expectativa de progreso.

El nivel de tal requisito se puede establecer mediante la *parte interesada* o su representante, para expresar cuantitativamente una necesidad o expectativa (por ejemplo: 1% de los artículos defectuosos admisibles por el cliente en un lote entregado, 10% de las inversiones en nuevos *productos* esperados por el controlador). También puede ser establecido por la propia *organización*, al traducir las necesidades y expectativas cualitativas de las *partes interesadas*, en requisitos (por ejemplo: rapidez en la atención, aumento de la rentabilidad, oportunidad de desarrollo profesional), determinando un nivel de atención a alcanzar (por ejemplo: tiempo máximo de espera en la fila; un nivel mínimo de rentabilidad; un nivel mínimo de inversión en

capacitación; un nivel de reducción de accidentes a alcanzar; un nivel de aumento de satisfacción a alcanzar) y comunicado a la *parte interesada*. Cualquiera que sea la forma de expresión del requisito, se espera que la organización sea capaz de obtener y demostrar la satisfacción de los principales deseos de las *partes interesadas*. Además, puede haber casos en los que una *parte interesada* exprese necesidades y expectativas en nombre de otra parte (por ejemplo: una agencia reguladora puede establecer una respuesta rápida a las quejas de los consumidores; el controlador puede establecer un nivel mínimo de accidentes a alcanzar; las regulaciones pueden establecer límites a observar en las relaciones con los trabajadores). También se pueden dar casos de límites teóricos establecidos en el proyecto o determinados por instituciones de normalización.

Resultado estratégico

Resultado capaz de demostrar el desempeño relativo a *estrategias* de la organización.

Riesgo

El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Cualquier situación que represente una desviación del objetivo de un proyecto, proceso o actividad puede ser considerada un riesgo. Estas desviaciones pueden ser amenazas o pueden generar oportunidades.

Riesgos inteligentes

Fuerzas impulsoras cuyo beneficio probable al aprovecharlas es mayor que el daño o pérdida probable al no aprovecharlas. Asumir riesgos inteligentes requiere tolerancia al fracaso y la conciencia de que la innovación no se logra sólo con ciertas iniciativas exitosas. Las organizaciones deben invertir en éxitos potenciales sabiendo que algunos fracasarán. El grado de riesgo que es inteligente asumir varía según el ritmo y el nivel de la fuerza impulsora o restrictiva.

Sector de actuación

Rama de actividad que caracteriza el entorno operativo en el cual actúa la *organización*. ejemplos: sanitario, farmacéutico, metalúrgico, financiero, salud, hotelero, construcción civil, teléfono, eléctrico, transporte, comercio, mayorista, publicidad, etc.

Sistema

Conjunto de elementos con un fin común, que se relacionan entre sí formando un todo dinámico.

Sistema de gestión o Sistema gerencial

Conjunto de elementos, lógicamente interrelacionados con el fin de gestionar una *organización* y producir resultados deseados.

Socio eficiencia²⁷⁷

Propiedad de un producto o proceso que causa el mínimo impacto adverso o el máximo beneficio social posible como resultado de su existencia.

Tecnología digital

Compuesto por la tecnología de la información y las comunicaciones móviles y su potencial, la computación

en la nube, el internet de las cosas, geolocalización, análisis de datos, reconocimiento facial, con énfasis en la aplicación de IA en la gestión, y otros, así como la integración entre ellos, proporcionando construcción de redes, reconocimiento de patrones, generación, evaluación y síntesis de documentos y acciones, toma automática de decisiones, robotización, automatización de tareas, georreferenciación, sensoramiento y otras ventajas.

Valores y principios organizacionales

Los valores son ideas que resumen la identidad cultural y la forma en que la organización pretende operar en el día a día. Los principios son estándares éticos universales y atemporales que dan forma al carácter de la organización. En general, son expresados en forma de misión, propósitos, visión, valores, creencias, lineamientos, políticas, códigos, principios de gestión.

²⁷⁷ Término definido únicamente en este documento.



ABES Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
Avenida Beira-Mar, 216, 13º andar, Rio de Janeiro - RJ - Castelo - Brasil CEP 20021-060
cnqa@abes-dn.org.br
www.pnqs.com.br