



Cátedra BATCCA de Empresa Social  
y Responsabilidad Social Empresarial

---

# **Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial**

## **Modelo Integral INCAE**

---

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO GENERAL PARA EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>5</b>
Beneficios de incorporar practicas de RSE .....	5
Modelo Conceptual.....	7
Categorías y Sub-Categorías .....	10
<b>INDICACIONES PARA COMPLETAR LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN .....</b>	<b>11</b>
Descripción del Cuestionario.....	11
Descripción del Cuestionario.....	12
Dimensión Interna .....	12
Dimensión Externa .....	16
Análisis de Resultados.....	20

# Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial Modelo INCAE

---

## Introducción

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema relativamente nuevo en nuestra región y que en estos últimos años ha sido discutido ampliamente por empresarios y organizaciones de la región centroamericana. Cada vez más las empresas en nuestra región son concientes de la importancia de promover una conducta empresarial que vaya más allá de generar utilidades y que incorporen aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio ya sea debido a presiones de públicos de interés o en busca de incrementar su productividad o como una herramienta de diferenciación. La RSE ha evolucionado de ser un enfoque filantrópico a un enfoque mucho más estratégico.

## Definición de Responsabilidad Social Empresarial

Si realizamos una búsqueda de la definición de RSE en el Internet encontramos más de dos millones de resultados. Algunas de las definiciones más reconocidas son:

*“Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”.*

**Centro Empresarial de Inversión Social  
Panamá**

*“Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.*

**Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social  
Brasil**

*“Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.*

**Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas**

*“Responsabilidad Social es la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad (local y global). La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida”.*

**Fundación Prehumana  
Chile**

*“Ciudadanía corporativa hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas. Una empresa que adhiere al principio de la ciudadanía corporativa entiende que su propio éxito está entrelazado con la salud de la sociedad y el bienestar general”.*

**The Center for Corporate Citizenship at Boston College  
Estados Unidos**

*“RSE es la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, el cual es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa”.*

**FUNDEMAS  
El Salvador**

*“La RSE no es filantropía, no son acciones sociales independientes, y no son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La RSE, más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva”.*

**CentraRSE  
Guatemala**

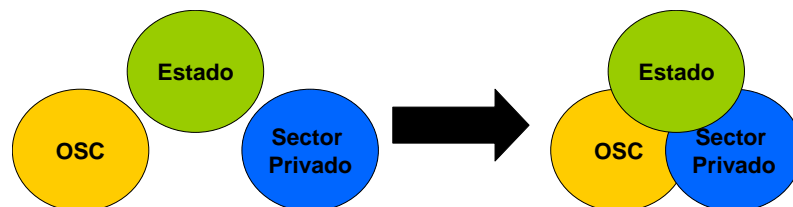
Aunque no existe una definición única cada vez más se observa la importancia de este componente como un aspecto importante dentro de la estrategia de una organización. Con base a diferentes estudios sobre prácticas de RSE se propone la siguiente definición para nuestra región:

*“Es la voluntad de una empresa productiva por jugar de manera completa su papel de ser motor de desarrollo en la comunidad a la que pertenece aportando visión, valores, capacidades especiales, recursos humanos y recursos financieros para un desarrollo económico, social y ambiental más equitativo y sostenible.”*

## Marco General para el Modelo de Responsabilidad Social Empresarial

La siguiente pregunta que surge es, ¿Tiene las mismas responsabilidades una empresa que opera en nuestra región en comparación a una empresa de un país desarrollado? Es necesario considerar que los climas de negocio de nuestra región son diferentes y las necesidades de desarrollo son otras. Existe un gran aislamiento entre los esfuerzos del sector privado, el Estado y los organismos de sociedad civil. Causa de esta brecha es el menor impacto de los resultados de estos esfuerzos. La rapidez con que se producen hoy los cambios en todas las áreas relevantes como la tecnología, educación y el comercio hace que cada día que pasa sin acción coordinada entre los sectores, las brechas sean aun mayores. Tomando en cuenta nuestro punto de partida con grandes desigualdades en oportunidades se necesita de los recursos y acción coordinada del Estado, del sector privado y de la sociedad civil para enfrentar los retos de nuestro desarrollo.

Pero esto al mismo tiempo, estas brechas representan áreas de oportunidad. Se ha observado con el paso del tiempo, un rango mas amplio de participación en el que el sector privado con y sin fines de lucro asumen funciones que en el pasado eran territorio y potestad del Estado. Nuestra visión actual del desarrollo sostenible es que solo con la acción coordinada y complementaria del Estado, la sociedad civil y el sector privado será posible resolver de manera estructural los problemas del desarrollo en la región.



En este sentido, es necesario crear un modelo que las necesidades de los grupos de interés locales y que permita a las empresas contribuir en los ámbitos prioritarios del país donde operan.

### ***Beneficios de incorporar practicas de RSE***

Al desarrollar practicas de RSE, las empresas generan beneficios tangibles en las diferentes áreas del negocio.

- Aumenta la competitividad de la empresa y aumenta las oportunidades de nuevos negocios. Este beneficio es más evidente a través de certificaciones que incorporan prácticas socialmente responsables que permiten a las empresas incursionar en mercados

- externos y a un precio superior de los mercados locales. Un ejemplo de esto es la certificación Rainforest Alliance<sup>1</sup> en el caso de la producción de café.
- Permite la estabilidad interna de la empresa y facilita el desarrollo de los colaboradores. Las empresas con prácticas de RSE ofrecen mejores condiciones laborales como seguridad ocupacional, desarrollo profesional, remuneración y beneficios. Esto se traduce en reducción de ausentismo e incremento en la retención de colaboradores que a su vez significa una reducción en costos de contratación y entrenamiento.
  - Permite mejorar el contexto de operaciones comerciales de las empresas. Esto se manifiesta en varios aspectos. El ámbito de los negocios es cada vez más sensible al desempeño social y ambiental. La implementación de estas prácticas disminuye el riesgo de daños a la imagen y reputación de una empresa por conductas irresponsables. También influye en el proceso de selección de mejores socios estratégicos y participantes de la cadena de abastecimiento de la empresa. Adicionalmente permite atraer inversionistas de calidad. Usualmente los inversionistas buscan empresas con mejores prácticas como transparencia y ética que les permita minimizar el riesgo.
  - Mejora la gobernabilidad de la empresa. La tendencia de reportar el desempeño por parte de las empresas se vuelve cada vez más fuerte. Esto contribuye a aumentar los niveles de transparencia y rendición de cuentas con sus accionistas y la sociedad en general. Al mismo tiempo esto reduce la posibilidad de verse expuesto a escándalos de carácter financieros.
  - Practicas que causan menor impacto negativo en los recursos naturales. Al incorporar practicas de RSE en la estrategia de la empresa resulta en un mejor uso de energía y recursos naturales a través de reducción de desperdicios y desechos, reducción de emisiones de gases, reciclaje de materiales, etc.
  - Contribuye al fortalecimiento de toda la economía.



<sup>1</sup> Las compañías que participan en los programas cumplen estándares rigurosos que conservan biodiversidad y promueven sostenibilidad y promueven el bienestar de trabajadores y de sus comunidades, <http://www.rainforest-alliance.org>

## **Modelo Conceptual**

La RSE ya está siendo implementada en una considerable proporción de las empresas de la región, simplemente muchas no saben como medirlo ni reportarlo. El Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta de autodiagnóstico dirigida a revisar la gestión de la empresa en cada ámbito que comprende una conducta socialmente responsable. Siempre tomando en consideración los siguientes aspectos:

1. las fortalezas nacionales de los países Centroamericanos
2. las tendencias internacionales de RSE,
3. la herramienta debe permitir comparaciones entre empresas y sectores y ser adaptable a los diferentes países de la región y
4. los resultados obtenidos de esta herramienta deben de ser de alta relevancia para el sector privado desde la perspectiva de un punto de comparación en el avance de nuestra región en el tema de RSE.

El Modelo de RSE comprende ocho categorías que a su vez están ubicadas en dos dimensiones generales: interna y externa. La dimensión interna se refiere a las prácticas enfocadas hacia el interior de las empresas. Dentro de la dimensión interna se encuentran las siguientes categorías:

### **1. Cumplimiento de Leyes**

En primera instancia las empresas deben cumplir con el marco legal establecido que incluye la legislación laboral, tributaria y ambiental de cada país. Adicionalmente al cumplimiento del marco legal, las empresas deben de cumplir estándares establecidos, ya sea por certificaciones internacionales o por políticas corporativas, de productos y de seguridad laboral. Si bien no existe legislación sobre algunos temas de RSE y sobre los que si existe legislación son nuevos y en constante revisión sirven como punto inicial de evaluación.

### **2. Ética y Transparencia**

El código de ética y las prácticas que permiten transparencia son las bases para el cumplimiento de los objetivos operacionales y estratégicos de la organización. Estos guían el comportamiento ante aquellos con quienes mantiene relaciones la empresa como son los proveedores, inversionistas y los colaboradores. Forma parte de esta categoría los mecanismos de comunicación y control que determinen el cumplimiento de las mismas.

### **3. Desarrollo de Capital Humano**

El éxito de toda organización depende de la calidad de sus recursos humanos. Esta categoría se refiere a prácticas internas que buscan mejorar el desempeño de los colaboradores a través de capacitación o de políticas de promoción interna.

### **4. Mitigación de Impactos Negativos**

Independientemente del giro del negocio, todas las empresas en algún momento en sus operaciones generan un impacto negativo. El impacto negativo que se da en todas las empresas está relacionado con los colaboradores y con la seguridad en el lugar de trabajo y con los despidos o reducciones de personal. Otros aspectos que se incluyen en esta categoría

dependerán de sus actividades productivas como son acciones dirigidas a encontrar soluciones innovadoras que aseguren el uso sostenible de los recursos naturales y que reduzcan al máximo el impacto negativo de la empresa en el ambiente.

La dimensión externa del modelo representa las inversiones sociales y ambientales que tienen un impacto en la comunidad y por consiguiente en la imagen de las empresas. El modelo sigue una secuencia lógica donde se inicia con los grupos de interés inmediatos a la empresa y se mueve hacia lo más alejado de ella.

#### **5. Beneficios de colaboradores**

Esta categoría se refiere a las inversiones que se realizan para mejorar las condiciones de los colaboradores. Estas representan inversiones a largo plazo en el principal activo de la empresa. Adicionalmente, condiciones de salud, seguridad social, educación, transporte son factores que permiten atraer y retener recurso humano de calidad.

#### **6. Proyección a familias**

Dentro de esta categoría se incluyen las inversiones que aumenten la calidad de vida de las familias de los colaboradores directos de la empresa. Las inversiones pueden estar dirigidas al nivel de educación de los familiares del colaborador, al acceso a servicios de salud y las condiciones de vivienda.

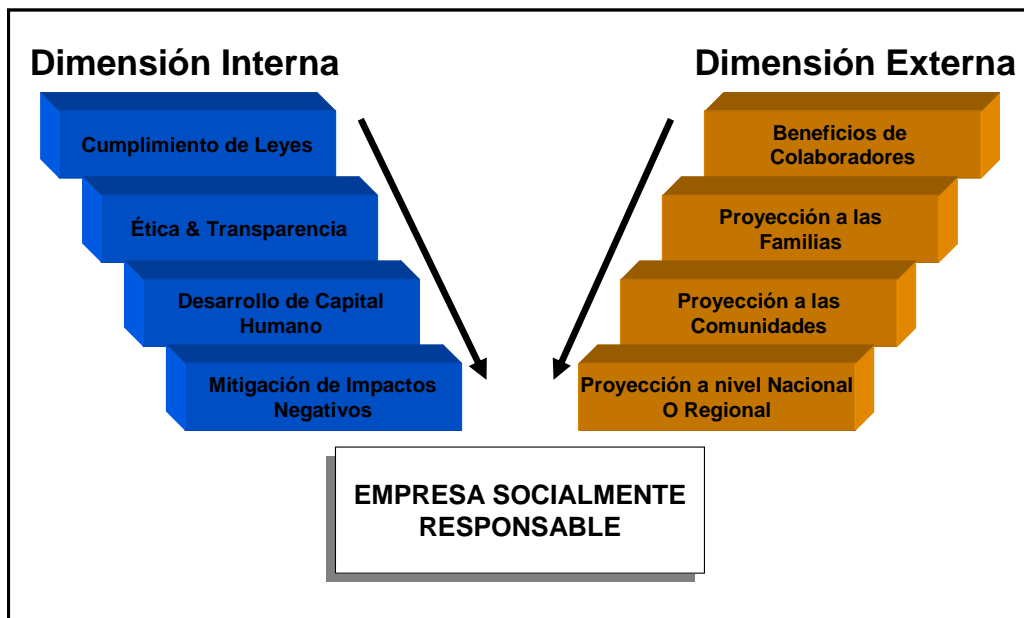
#### **7. Proyección a la comunidad**

Esta categoría abarca una amplia gama de acciones enfocadas en causar un impacto positivo en las comunidades inmediatas de las empresas. Algunas de estas acciones incluyen la generación de empleo, voluntariado de colaboradores en la comunidad, donaciones de productos y servicios y desarrollo de infraestructura pública o compartida.

#### **8. Proyección a nivel nacional o regional**

Esta categoría incluye el impacto económico global de la empresa que es generado por los niveles de inversión en el país, alianzas con organizaciones sociales, colaboraciones con centros superiores de educación que crean valor social.





El Modelo plantea que la empresa debe enfocarse de manera integral y balanceada en cada una de las áreas críticas así como identificar y satisfacer los requerimientos de cada una de las partes interesadas para alcanzar una conducta de responsabilidad para con la sociedad donde opera.

## Categorías y Sub-Categorías

El modelo está estructurado en ocho categorías, cada una de las cuales incluye a su vez varias sub-categorías. Paralelamente para cada sub-categoría se ha diseñado un grupo de métricas específicas. Por ejemplo, el vértice Cumplimiento de las Leyes está compuesto por seis sub-categorías en total; una de estas sub-categorías es “Cumplimiento de Legislación Laboral”, la cual a su vez incluye un grupo de indicadores cualitativos con preguntas cerradas de respuesta *Sí o No*. El detalle de categorías y sub-categorías se puede ver en la siguiente figura.

Dimensión Interna	Cumplimiento de Leyes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplimiento de Legislación Laboral</li> <li>•Cumplimiento de Obligaciones Tributarias</li> <li>•Cumplimiento de Parámetros Ambientales</li> <li>•Cumplimiento de Parámetros de Productos</li> <li>•Cumplimiento de Estándares de Seguridad</li> </ul>
	Ética & Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Política de Transparencia y ejecución</li> <li>•Existencia y ejecución de Código de Ética</li> <li>•Transparencia en reportes formales</li> <li>•Calidad y frecuencia de Reportes Sociales</li> </ul>
	Desarrollo de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inversión de formación de Colaboradores</li> <li>•Programas de Capacitación</li> <li>•Política de Promoción Interna</li> <li>•Sistema de evaluación y retroalimentación</li> <li>•Relación productividad y Compensación</li> </ul>
	Mitigación de Impactos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Políticas y mecanismos de Seguridad laboral</li> <li>•Manejo de despidos y reducciones de personal</li> <li>•Frecuencia y Manejo de Accidentes Laborales</li> <li>•Manejo de desechos, aguas, emisiones</li> <li>•Ciclo de Vida del Producto</li> </ul>
Dimensión Externa	Beneficios de Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Salarios relativos a la industria</li> <li>•Sistemas de seguridad social y pensiones</li> <li>•Políticas corporativas de salud</li> <li>•Subsidios a colaboradores</li> <li>•Evaluación de clima organizacional</li> <li>•Rotación de personal</li> </ul>
	Proyección a las Familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Beneficios y subsidios a la familia del colaborador directo</li> <li>•Conocimiento de los beneficios</li> <li>•Impacto en calidad de vida de las familias</li> </ul>
	Proyección a las Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Generación de empleo directo o indirecto</li> <li>•Contribuciones y apoyo a proyectos sociales</li> <li>•Desarrollo de infraestructura pública o compartida</li> <li>•Voluntariado</li> <li>•Proyección de RSE a clientes y proveedores</li> </ul>
	Proyección a nivel Nacional o Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Niveles de inversión total</li> <li>•Apoyo a instituciones del estado</li> <li>•Alianzas y apoyo a ONGs sociales</li> <li>•Colaboración con universidades</li> <li>•Comunicación y promoción de estándares</li> <li>•Valor Económico agregado social</li> </ul>

## Indicaciones para completar la Herramienta de Medición

Con la finalidad de facilitar la recopilación de la información, la herramienta fue dividida por áreas organizativas. De tal manera que la distribución y la carga para completar la herramienta fuera distribuida entre los ejecutivos responsables: Gerencia General, Finanzas, Recursos Humanos, Responsable de RSE o Proyectos Sociales, Operaciones & Calidad y Logística & Atención al Cliente. Para esto fue necesario tomar en consideración el tamaño de la empresa, la industria y la estrategia particular de cada negocio.

Área Organizacional	Categorías o Sub-categorías
Gerencia General	Política de Transparencia y Eficacia de Ejecución Transparencia en Reportes Formales Calidad y Frecuencia de Reportes Sociales Participación en Organizaciones Sectoriales Comunicación y Promoción de Estándares
Finanzas	Cumplimiento de Obligaciones Tributarias Niveles de Inversión
Recursos Humanos	Cumplimiento de Legislación Laboral Existencia y Ejecución de Código de Ética Programas de Capacitación Inversión en Formación de Colaboradores Políticas de Promoción Interna Sistemas de Evaluación y Retroalimentación Relación de Productividad - Compensación Manejo de Despidos y Relaciones de Personal Sistemas de Seguridad Social y Pensiones Salud y Seguridad Ocupacional Subsidios a Colaboradores Clima Organizacional y Rotación de Personal Generación de Empleo Directo e Indirecto Voluntariado de Colaboradores en la Comunidad Proyección a las familias
Responsable de RSE	Contribuciones y Apoyo a Proyectos Locales Desarrollo de Infraestructura Pública y Compartida Respeto al patrimonio Socio-Cultural-Ambiental Apoyo de Instituciones del Estado y ONGs Sociales Colaboración con Universidades
Operaciones & Calidad	Cumplimiento de Parámetros Ambientales Cumplimiento de Parámetros de Productos y Seguridad Industrial Políticas de Seguridad en el Trabajo Frecuencia y Manejo de Accidentes Laborales Manejo de Desechos, Aguas y Emisiones
Logística & Atención al Cliente	Proyección de Responsabilidad Social a Clientes y Proveedores Ciclo de Vida del Producto

## Descripción del Cuestionario

Antes de iniciar con la descripción del cuestionario, fue necesario incluir, como parte inicial, la información general de la empresa, la cual incluye: nombre de la empresa, sector o giro del negocio y el número de empleados. Esta información realizar un ajuste que esta en función a la industria a la que pertenece la empresa y el tamaño. Por ejemplo, el ámbito de *Mitigación de Impactos Ambientales*, posiblemente resulte de mayor relevancia estratégica para una empresa productora de cementos que para un banco.

## Dimensión Interna

1. CUMPLIMIENTO DE LEYES			
<b>Cumplimiento de Legislación Laboral</b>			
¿Cumple la empresa con la legislación nacional en materia laboral? (Por ejemplo: trabajo infantil, salario mínimo, jornada laboral, libertad de asociación, etc.)	Sí	No	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Año '03	Año '04	Año '05
Número de condenas judiciales por demandas laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de reconocimiento o premios por cumplimiento de aspectos anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cumplimiento de Obligaciones Fiscales</b>			
¿Goza la empresa de algún tipo de exención tributaria? (Como en el caso de zonas francas, inversiones turísticas y asociaciones sin fines de lucro)	Sí	No	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Año '03	Año '04	Año '05
Monto pagado por concepto de impuestos (en miles de US\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monto deducido al pago de impuestos por concepto de: donaciones al estado, donaciones a instituciones de beneficencia o donaciones a instituciones de investigación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de sentencias judiciales condenatorias por evasión tributaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cumplimiento de Parámetros Ambientales</b>			
¿Cuenta la empresa con una política interna que fije objetivos o estándares ambientales para la empresa?	Sí	No	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa esta certificada por ISO 14001, EMAS u otro estándar ambiental equivalente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
En el caso de existir legislación nacional con respecto a temas ambientales, ¿Ha tenido la empresa sanciones por trasgresión a estas regulaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Año '03	Año '04	Año '05
Número de reconocimientos recibidos por cumplimiento de parámetros ambientales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cumplimiento de Parámetros de Productos y Seguridad Industrial</b>			
En materia de productos, ¿se ciñe la empresa a algún tipo de programa o certificación de calidad de productos? (Por ejemplo ISO 9001)	Sí	No	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
En materia de seguridad industrial, ¿Se ciñe la empresa a algún tipo de programa o certificación de seguridad, aunque no sea requisito legal en su país?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Año '03	Año '04	Año '05
Número de premios recibidos por cumplimiento de estándares en productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de Premios recibidos por cumplimiento de estándares de seguridad industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. ÉTICA & TRANSPARENCIA

### Política de Transparencia y Eficacia de Ejecución

	Sí	No
¿ Los principios o valores de la compañía explícitamente hacen compromisos con la transparencia, o con la confiabilidad de la información proporcionada a todos los públicos de interés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Tienen mecanismos a nivel interno de la empresa para denunciar actos de corrupción? (Por ejemplo a través de un comité de ética)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ La empresa pública con periodicidad de 1 año o menos, una memoria del desempeño de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ El informe de desempeño financiero es auditado por una firma externa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Existencia y Ejecución de Código de Ética

	Sí	No
¿ Tiene la empresa un código de ética que rige la conducta y proceder de la compañía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Tiene la empresa mecanismos internos de denuncia de faltas al código de ética? (Por ejemplo líneas anónimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Se encuentran establecidas medidas disciplinarias a colaboradores que no cumplan con el código de ética?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Existen mecanismos para comunicar el código de ética a los colaboradores y que éstos puedan verificar su contenido cada vez que sea necesario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Transparencia en Reportes Formales

Indique Sí o No la compañía envía reportes formales y da seguimiento de los niveles de satisfacción de los siguientes grupo de interés:

	Sí	No
Comunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gobiernos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medios de Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asociaciones Laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciones de consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inversionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Número de reportes formales elaborados durante el año

Año '03	Año '04	Año '05
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### Calidad y Frecuencia de Reportes Sociales

	Sí	No
¿ La estrategia de la compañía explícitamente hace compromisos con aspectos de responsabilidad social?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ La empresa pública con periodicidad de 1 año o menos un reporte de su desempeño en responsabilidad social (RSE)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Los reportes de RSE publicados se basan en estándares internacionales? (Ej. Global Reporting Initiative)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Los reportes de RSE publicados son auditados por firmas externas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Tiene la empresa mecanismos para difundir entre los grupos de interés los reportes publicados? (Ej. Boletines)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

#### Programas de Capacitación

	Sí	No
En caso de tener colaboradores con estudios primarios o secundarios inconclusos, ¿Se les brinda ayuda a que concluyan sus estudios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La empresa cuenta con un programa y presupuesto formal de capacitación para los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existe flexibilidad en el horario de trabajo para asistir a programas de capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En los programas de capacitación, la compañía utiliza los siguientes mecanismos:		
Información impartida por expertos de la compañía o externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento formal a través de reuniones regulares del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento basado en intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Con respecto a la capacitación externa de sus colaboradores, ¿En la empresa existen programas de becas, financiamiento ó co-financiamiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Inversión en Formación de Colaboradores

	Año '03	Año '04	Año '05
Total invertido por la empresa en capacitación o desarrollo profesional, expresado como porcentaje de las ventas totales (en miles de U\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Total invertido por la empresa en capacitación o desarrollo profesional de sus colaboradores</u> (en miles de U\$) Número de Colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porcentaje de colaboradores participantes en los programas de aprendizaje respecto al total de colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Políticas de Promoción Interna

	Sí	No
¿Cuenta la compañía con un programa o política de promoción de personal interno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso de que un candidato interno no cumpla con alguna habilidad específica para un ascenso, ¿Tiene la empresa practicas de capacitación o entrenamiento para que el colaborador complete ese requisito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Sistemas de Evaluación y Retroalimentación

	Sí	No	
¿Existen programas de evaluación de desempeño de los colaboradores en ambas vías y a todo nivel? (Ejemplo Evaluación 360)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Existen mecanismos formales de retroalimentación a los colaboradores de su desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Número de ocasiones al año que los colaboradores son evaluados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de ocasiones al año que los colaboradores reciben retroalimentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Relación de Productividad Compensación

	Sí	No	
¿La empresa otorga premios o reconocimientos a los colaboradores con alto desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa tiene establecido un programa de participación de utilidades o bonos de desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Porcentaje de colaboradores incluidos en el programa de participación de utilidades, respecto del número total de colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porcentaje de colaboradores incluidos en el programa de bonos de desempeño, respecto del número total de colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. MITIGACIÓN DE IMPACTOS NEGATIVOS

### Políticas de Seguridad en el Trabajo

	Sí	No
¿Tiene la empresa un programa de seguridad laboral que vela por la salud de los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene la empresa certificaciones que apoyan sus prácticas de seguridad ocupacional? (Ejemplo HACCP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuenta la empresa con programas de educación a sus colaboradores sobre seguridad laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ofrece la empresa la máxima protección posible a sus colaboradores a través de: señalización adecuada, equipos de protección, capacitación sobre su uso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La empresa lleva a cabo con periodicidad de 1 año o menos, auditorías internas o externas en aspectos de seguridad laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Manejo de Despidos y Reducciones de Personal

	Sí	No	
¿La empresa tiene una política formal de cómo proceder en el caso de despidos individuales y masivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa implementa practicas que apoyan la reubicación laboral del personal despedido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Porcentaje de rotación de personal que corresponde a despidos	Año '03 <input type="checkbox"/>	Año '04 <input type="checkbox"/>	Año '05 <input type="checkbox"/>

### Frecuencia y Manejo de Accidentes Laborales

	Año '03	Año '04	Año '05
Número de accidentes de trabajo expresados como porcentaje del total de empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de accidentes que resultaron en incapacidad temporal, expresado como porcentaje del total de accidentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de accidentes que resultaron en incapacidad permanente, expresado como porcentaje del total de accidentes ocurridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de accidentes que resultaron en muerte, expresado como porcentaje de total de accidentes ocurridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Manejo de Desechos, Aguas y Emisiones

	Sí	No	N/A
¿La empresa implementa acciones destinadas a reducir el impacto ambiental negativo de su operación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene un plan de emergencia ambiental en el caso de situaciones de riesgos generadas por la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La actividad productiva de la empresa genera emisiones que afecta negativamente el ambiente o la población aledaña?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Realiza tratamiento de los desechos generados por las operaciones de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Controla y evita la contaminación producida por vehículos que pertenecen a la compañía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indique el volumen anual de emisiones en toneladas métricas emitidos por la empresa	Año '03 <input type="checkbox"/>	Año '04 <input type="checkbox"/>	Año '05 <input type="checkbox"/>

### Ciclo de Vida del Producto

	Sí	No	N/A
¿La empresa utiliza criterios ambientales en el diseño y desarrollo de sus productos, con la finalidad de minimizar el impacto ambiental que podría generar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se ha desarrollado un programa de manejo de desechos para el cliente, el cual incluye la recolección de los desechos generados después del consumo de los productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se informa a los clientes sobre la manera de minimizar el impacto ambiental en el almacenamiento, uso ó consumo del los productos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene la empresa asignado un presupuesto para investigación y desarrollo de tecnologías amigables con el ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Dimensión Externa

5. BENEFICIOS A COLABORADORES			
<b>Salarios Relativos</b>			
¿Ofrece la empresa salarios iguales o superiores al promedio de la industria? (Nicaragua: C\$4,129.70 promedio general)	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Salario promedio en posiciones gerenciales (en U\$)	Año '03 <input type="checkbox"/>	Año '04 <input type="checkbox"/>	Año '05 <input type="checkbox"/>
Salario promedio en posiciones operacionales (en U\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sistemas de Seguridad Social y Pensiones</b>			
¿Están todos los colaboradores de la empresa adscritos en el sistema de seguridad social?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Brindan información a sus colaboradores con respecto a sus derechos en el programa de seguridad social?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Mantiene la empresa programas internos de pensiones para sus colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Porcentaje de colaboradores beneficiados por el plan de pensión con respecto al total de colaboradores	Año '03 <input type="checkbox"/>	Año '04 <input type="checkbox"/>	Año '05 <input type="checkbox"/>
<b>Salud y Seguridad Ocupacional</b>			
¿Ofrece a sus colaboradores programas o beneficios en el área de salud como:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Servicios médicos dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Seguro médico con empresas particulares?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Seguro de vida con empresas particulares?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Cuenta la empresa con programas de educación para sus colaboradores sobre aspectos de salud? (Ejemplo charlas)	<input type="checkbox"/>	Año '03 <input type="checkbox"/>	Año '04 <input type="checkbox"/>
Porcentaje de ausentismo laboral por problemas de salud respecto al ausentismo laboral total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Año '05 <input type="checkbox"/>
<b>Subsidios a Colaboradores</b>			
Monto otorgado a colaboradores como subsidio en alimentación / número de colaboradores (en miles de U\$)	Año '03 <input type="checkbox"/>	Año '04 <input type="checkbox"/>	Año '05 <input type="checkbox"/>
Monto otorgado a colaboradores como subsidio en educación / número de colaboradores (en miles de U\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monto otorgado a colaboradores como subsidio en transporte / número de colaboradores (en miles de U\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monto otorgado a colaboradores como subsidio en vivienda / número de colaboradores (en miles de U\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monto otorgado a colaboradores como subsidio en cultura y deporte / número de colaboradores (en miles de U\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Clima Organizacional y Rotación de Personal</b>			
¿La empresa mide el clima organizacional o el nivel de satisfacción de los colaboradores con su lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa tiene una política para evitar la discriminación en todos sus géneros? (Ej. Sexo, religión, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Número de paros o huelgas anuales	Año '03 <input type="checkbox"/>	Año '04 <input type="checkbox"/>	Año '05 <input type="checkbox"/>
Porcentaje de rotación de colaboradores respecto del total de colaboradores [(Número de personas que ingresan - Número de personas que se retiran) / Total de colaboradores ] x 100	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 6. PROYECCIÓN A LAS FAMILIAS

	Sí	No
¿La empresa ofrece beneficios a la familia de colaboradores en aspectos de:		
Educación de los hijos de colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación de otros miembros de familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios médicos para la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas o instalaciones de recreación para familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guarderías o Centros de Desarrollo Infantil (CDI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programa de financiamiento o créditos personales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La empresa permite flexibilidad de horario para la atención de asuntos familiares de sus colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene la empresa mecanismo o medios para comunicar los beneficios ofrecidos por la empresa a la familia de los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7. PROYECCIÓN A LAS COMUNIDADES

### Generación de empleo directo e indirecto

Número de colaboradores directos de la empresa	Año '03	Año '04	Año '05
Número aproximado de empleos indirectos generados			

### Contribuciones y Apoyo a Proyectos Locales

	Sí	No	
¿La empresa cuenta con un presupuesto anual para llevar a cabo sus proyectos sociales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los métodos de contribuciones sociales son:			
Fondos monetarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Productos / Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Equipos o Instalaciones o Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recursos humanos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pasantías para estudiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Qué criterios utiliza la empresa para seleccionar los beneficiarios:			
Eventuales respuesta de solicitudes de la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La empresa conoce los programas de trabajo de algún organismos social e invierte en proyectos específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Empresa desarrolla sus propios proyectos que benefician a su comunidad inmediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desarrolla proyectos que tienen alguna relación con el giro de negocio de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Empresa tiene acuerdos de cooperación con entidades locales (Ej. Municipalidad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los programas sociales que la empresa realiza en la comunidad son generalmente en el área de:			
Educación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Salud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Capacitación técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Programas de vivienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Monto anual de la inversión social expresado como porcentaje de las ventas totales	Año '03	Año '04	Año '05
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Desarrollo de Infraestructura Pública y Compartida

	Sí	No	
¿La empresa realiza proyectos orientados al desarrollo o mantenimiento de infraestructura pública? (Eje. Alumbrado público)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa realiza proyectos orientados al desarrollo o mantenimiento de infraestructura que es compartida por la empresa y la comunidad? (Eje. Carretera compartida)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Monto anual de inversión social en infraestructura pública y compartida como porcentaje de las ventas totales anuales	Año '03	Año '04	Año '05
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Voluntariado de Colaboradores en la Comunidad

	Sí	No	
¿La empresa crea oportunidades y estimula el trabajo voluntario entre sus colaboradores en los proyectos sociales apoyados o desarrollados por la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Reconoce formalmente a sus colaboradores que están involucrados en su comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Porcentaje de colaboradores comprometidos en trabajo voluntariado respecto del total de colaboradores	Año '03	Año '04	Año '05
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Respeto al Patrimonio Socio-Cultural-Ambiental

	Sí	No
¿La empresa ha llevado a cabo o lleva a cabo proyectos orientados a la preservación o restauración de edificios considerados patrimonio cultural?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Participa en programas que promueven la participación ciudadana, la paz y los valores democráticos? (Eje. Fascículos en medios de comunicación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Apoya proyectos que promueven la realización de actividades artísticas propias de las etnias y cultura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Apoya proyectos orientados a la preservación de la flora o fauna nacional? (Eje. Conservación de Reservas Ecológicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Proyección de Responsabilidad Social a Clientes y Proveedores

	Sí	No
¿Realiza un análisis previo de las campañas de publicidad para validar el cumplimiento con los valores éticos de la compañía y con la legislación de defensa al consumidor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La empresa ha tenido materiales publicitarios retirado de circulación por quejas de los consumidores, proveedores ó competidores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha tenido productos retirados del mercado por presión de entidades u organizaciones de protección del consumidor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La empresa tiene un departamento de servicio al cliente o canales gratuitos para atender al cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cada una de las siguientes áreas de la RSE responda SI o NO la compañía ha definido requerimientos o criterios para la evaluación y selección de sus proveedores		
Cumplimiento de leyes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética y transparencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estándares laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitigación de impactos negativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proyección a las familias / comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostenibilidad Económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La empresa realizan visitas de inspección para verificar las prácticas de responsabilidad social de proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La empresa promueve la adopción de prácticas de RSE entre sus proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. PROYECCIÓN A NIVEL NACIONAL O REGIONAL

Niveles de Inversión			
	Sí	No	N/A
Si la empresa tiene operaciones en otros países, ¿Se extiende su estrategia de RSE a los demás países?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Reinvierte la empresa sus utilidades en el país o países donde opera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monto reinvertido anualmente expresado como porcentaje de la utilidad neta	Año '03	Año '04	Año '05
Utilidad Neta / Patrimonio (ROE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilidad Neta / Total de Activos (ROA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación Patrimonial (Patrimonio / Activo Total)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo de Instituciones del Estado y ONGs Sociales			
	Sí	No	
¿La empresa realiza proyectos sociales, ambientales ó de otro tipo en forma conjunta con el Gobierno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Apoya o realiza campañas, en los medios de comunicación, relacionadas a asuntos de interés publico? (Eje. Energía, SIDA, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa contribuye al diseño de políticas públicas en materia social o ambiental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa realiza proyectos sociales, ambientales o de otro tipo en forma conjunta con ONGs sociales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Colaboración con Universidades			
	Sí	No	
¿La compañía desarrolla o transfiere nuevas tecnologías en los países donde opera a través de asociaciones o convenios con universidades o instituciones de investigación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La compañía apoya / financia a universidades u otro tipo de instituciones en investigaciones cuya aplicación puede ser aprovechada por diferentes grupos de interés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Año '03   Año '04   Año '05
Total invertido en el desarrollo, transferencia y difusión de ciencia y tecnología en el país expresado como porcentaje de las ventas totales en este país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participación en Organizaciones Sectoriales			
	Sí	No	
¿La empresa participa en organizaciones sectoriales? (Eje. Cámara de Industria)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa facilita la difusión de información y tecnología entre su grupo sectorial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa contribuye al diseño de políticas publicas que contribuyen a todo el sector?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comunicación y Promoción de Estándares			
	Sí	No	
¿La empresa permite el acceso a la información al público interno y externo acerca de sus políticas, estándares y reglamentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa realiza o apoya foros o encuentros a nivel nacional o regional para fomentar la promoción de estándares en aspectos de RSE?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La empresa realiza o apoya foros o encuentros a nivel nacional o regional para fomentar la promoción de estándares en aspectos productivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## ***Análisis de Resultados***

Con la finalidad de obtener un diagnóstico consolidado que permita definir el grado de desarrollo de RSE en la empresa fue preciso definir el peso ponderado de cada una de las categorías y sub-categorías del modelo. Una vez definidos los pesos ponderados según industria y tamaño de la empresa, se está en condiciones de continuar con el análisis de la información y emisión del diagnóstico. El diagnóstico deberá identificar las áreas que requieren mayor atención, así como las posibles causas que están llevando a tales resultados. A partir de la identificación de las áreas de mayor atención se podrá trabajar para lograr mejores desempeños en los años siguientes.