

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
INGENIERIA INDUSTRIAL

FORTALECIMIENTO DE LAS  
CAPACIDADES EMPRESARIALES A  
TRAVÉS DEL LICENCIAMIENTO MARCA  
PAÍS: ESENCIAL COSTA RICA EN LA  
EMPRESA COSTA RICA GLOBAL  
LEARNING PROGRAMS DURANTE EL  
SEGUNDO CUATRIMESTRE DE 2022.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA  
OPTAR POR EL BACHILLERATO O  
LICENCIATURA EN INGENIERÍA  
INDUSTRIAL.

Estudiante: Pablo Rodríguez Paniagua.

Tutor: Ing. Diana Córdoba Pérez.

HEREDIA, DICIEMBRE, 2022

# Declaración Jurada

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Pablo Rodríguez Paniagua, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 401830496 egresado de la carrera de ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Fortalecimiento de las capacidades empresariales a través del licenciamiento marca país: Esencial Costa Rica en la empresa Costa Rica Global Learning Programs durante el segundo cuatrimestre de 2022 es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 19 días del mes de enero del año dos mil veintitrés.



Firma del estudiante

Cédula 401830496

# Carta del tutor

## CARTA DEL TUTOR

San José, 10 de diciembre de 2022

**Señores**  
**Departamento de Registro**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

El estudiante, **PABLO RODRÍGUEZ PANIAGUA** cédula de identidad número **401830496**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES A TRAVÉS DEL LICENCIAMIENTO MARCA PAÍS: ESENCIAL COSTA RICA EN LA EMPRESA COSTA RICA GLOBAL LEARNING PROGRAMS DURANTE EL SEGUNDO CIATRIMESTRE DE 2022**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en la carrera de ingeniería industrial.

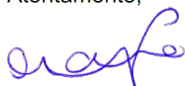
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, resultados económicos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

ORIGINALIDAD DEL TEMA	10%	10
b) CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	17
C) COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	27
d) RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17
e) CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	17
TOTAL		88

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**Nombre: Ing. Diana Córdoba Pérez, MEd., MSc.**  
**Cédula identidad 112380122**

# Carta del lector

Heredia, 10 de enero de 2023

**Señores**

**Servicios estudiantiles**

**Carrera de Ingeniería Industrial**

**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

El estudiante Pablo Rodríguez Paniagua, cédula de identidad 401830496, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES A TRAVÉS DEL LICENCIAMIENTO MARCA PAÍS: ESENCIAL COSTA RICA EN LA EMPRESA COSTA RICA GLOBAL LEARNING PROGRAMS DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DE 2022, el cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería Industrial.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente, lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

Edwin  
Vargas Leon

Firmado digitalmente  
por Edwin Vargas Leon  
Fecha: 2023.01.10  
15:30:12 -06'00'

**Ing. Edwin Vargas Leon, Msc.**

**Cédula: 4-0167-0771**

**Carné del Colegio: IPI-- 18468**

## Carta de autorización de los autores

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 19 de enero de 2023


Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Pablo Rodríguez Paniagua, con número de identificación 401830496 autor (a) del trabajo de graduación titulado: Fortalecimiento de las capacidades empresariales a través del licenciamiento marca país: Esencial Costa Rica en la empresa Costa Rica Global Learning Programs durante el segundo cuatrimestre de 2022. Presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato en ingeniería Industrial;  / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 401830496  
Firma y Documento de Identidad

## **DEDICATORIA**

A nuestros Dios por darme entendimiento y lograr culminar este importante proyecto. A mi madre aquí conmigo y a mi padre ya en el cielo por el esfuerzo que han hecho toda su vida para darme un buen porvenir, a mi esposa e hijo por darme el apoyo y motivación durante todo este periodo, pues sin ellos no habría logrado culminar con este largo y enriquecedor proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a nuestro Dios por ayudarme y bendecirme siempre. A mis padres Pilar y Ramiro, a mi esposa Yorleny y mi hijo Pablo Andrés por brindarme siempre su apoyo emocional para lograr concluir con mis estudios de Ingeniería Industrial y estar siempre presentes cuando más lo necesité.

A mi tutora la Ing. Diana Córdoba Pérez por darme guía y dirección en todo este proceso.

A todos ellos les agradezco, porque si no, este logro no habría sido posible de alcanzar.

# INDICE

RESUMEN .....	15
CAPITULO I .....	17
INTRODUCCION.....	17
1.1 Descripción general del proyecto.....	18
1.2 Identificación de la institución .....	20
1.3 Planteamiento del problema.....	21
1.3.1 La idea del problema .....	21
1.3.2 Definición del problema .....	22
1.3.3 Justificación .....	23
1.4 objetivos del proyecto.....	24
1.4.1 objetivo general .....	24
1.4.2 objetivos específicos .....	24
1.5 Alcances y limitaciones.....	25
1.5.1 Alcances .....	25
1.5.2 Limitaciones .....	25
CAPITULO II .....	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Marco conceptual general relativo a la carrera.....	27
2.1.1 Ingeniería Industrial .....	27
2.1.2 Conceptualización de la marca país.....	27
2.1.3 Protocolos de evaluación de Esencial Costa Rica .....	29
2.2 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto .....	30
2.2.1 Six Sigma.....	31
2.2.2 DMAIC .....	31
2.2.3 Diagrama de afinidad .....	33
2.2.4 Lista de chequeo .....	34

2.2.5 Matriz de riesgo .....	35
2.2.6 Diagrama de flujo .....	35
2.2.7 Procesos .....	36
2.2.8 ACPM Acciones correctivas, preventivas o de mejora.....	37
2.8.9 Encuestas. ....	38
2.8.10 Entrevista. ....	39
2.3 Marco conceptual referente al impacto del proyecto .....	40
2.4 Antecedentes del proyecto o experiencias semejantes .....	41
CAPITULO III .....	44
MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1 Metodología para la definición del problema .....	45
3.1.1 Entrevistas.....	45
3.1.2 Encuestas .....	46
3.1.3 Revisión Bibliográfica. ....	47
3.1.4 Diagnósticos previos.....	48
3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo del proyecto.....	48
3.2.1 Lista de chequeo o “check list” .....	48
3.2.2 Diagrama de afinidad .....	49
3.2.3. Gráficos de Priorización .....	49
3.2.3 Matriz de costo y facilidad.....	49
3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio. ....	50
3.4 Metodología para la implementación del proyecto .....	50
3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados .	51
CAPITULO IV .....	53
LINEA BASE Y ANALISIS DE CAUSAS .....	53
4.1 Descripción de la situación actual .....	54
4.2 Recolección de información .....	61
4.2.1 listas de chequeo.....	61
4.2.2 Observación directa. ....	62
4.2.3 Entrevistas.....	62

4.3 Definición de las causas que general las discrepancias .....	62
4.3.1 Tabla de cumplimientos .....	63
4.3.2 Grafico de cumplimiento .....	63
4.3.3 Tabla de cumplimiento por valores .....	64
4.3.3 Matriz de afinidad o relación.....	64
4.3.4 Tabla de Ponderación .....	68
4.3.5 Gráfico de priorización. ....	69
4.3.6 Matriz de Costo y facilidad .....	70
4.3.7 Tabla de ponderación de costo y facilidad .....	71
4.3.8 Grafico de costo y facilidad .....	73
4.4 Conclusión del diagnóstico .....	74
CAPITULO V .....	75
DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA SOLUCION .....	75
5.1 Diseño de la propuesta para el desarrollo de las soluciones .....	76
5.2 Propuesta 1: Política de derechos humanos, igualdad de género y apoyo al estudiante. 77	
5.2.2 Prácticas Laborales .....	80
5.2.3 Comunidades y Sociedad.....	81
5.2.4 Revisión, comunicación y formación .....	81
5.3 Propuesta 2 Política Ambiental .....	82
5.4 Propuesta 3 Encuesta de satisfacción al cliente con creación de ACPMs .....	84
5.4.2 Formato de acciones, correctivas, preventivas y de mejora (ACPMs) .....	85
5.5 Propuesta 4 Implementar reuniones con agenda sobre conservación ambiental ahorro energético y contaminación de agua. ....	89
5.6 propuesta 5 Listado de buenas prácticas referentes al ISO 50001 .....	91
5.7 Propuesta 6 Política de innovación .....	92
5.8 Propuesta 7 Plantilla de evaluación de riesgos de proveedor y ACPMs .....	97
5.9 Propuesta 8 Encesta de satisfacción al empleado. ....	98
5.10 Tabla de propuestas de mejora .....	101
5.11 Resultados de la propuesta de mejora .....	101
CAPITULO VI .....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	104

6.1 Conclusiones .....	105
6.2 Recomendaciones .....	106
Bibliografía .....	108
Webgrafía: .....	110
APÉNDICES .....	111
ANEXOS .....	140

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Organigrama GLP Fuente: Página Oficial GLP .....	21
Ilustración 2 . Símbolos gráficos del diagrama de flujo. ....	36
Ilustración 3 Representación de un proceso de servicio .....	37
Ilustración 4 Entrevista .....	46
Ilustración 5 Encuesta .....	47
Ilustración 6 Porcentajes de cumplimiento.....	56
Ilustración 7 Representación de criterios por Excelencia y Sostenibilidad.....	57
Ilustración 8 Representación de criterios por origen, innovación y progreso. ....	58
Ilustración 9 Lista de Chequeo .....	61
Ilustración 10 Gráfico de cumplimiento 3 .....	63
Ilustración 11 Representación de priorización de mejoras .....	69
Ilustración 12 Matriz de costo y facilidad. ....	70
Ilustración 13 Plan de mejora.....	86
Ilustración 14 Diagrama de flujo ACPMs .....	87
Ilustración 15 Encuesta de satisfacción al empleado .....	100
Ilustración 16 Gráfico de cumplimiento después de mejoras .....	103

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calificación de Valores Fuente: Esencial Costa Rica .....	30
Tabla 2 Ejemplo de matriz de afinidad .....	34
Tabla 3 Metodología para la implementación del proyecto .....	51
Tabla 4. Metodología para la verificación, aseguramiento y control de seguimiento de resultados. ....	52
Tabla 5 Datos de Homologación ISO e INTE .....	59
Tabla 6 Datos de homologación normas varias .....	60
Tabla 7 Cumplimiento y no cumplimiento de indicadores .....	63
Tabla 8 cumplimiento por valores .....	64
Tabla 9 Matriz de afinidad o relación .....	67
Tabla 10 Ponderación y cuantificación de mejoras .....	68
Tabla 11 Ponderación de costo y facilidad .....	72
Tabla 12 Propuesta de Mejora .....	77
Tabla 13 Conceptos para ACPMs .....	86
Tabla 14 Formato de ACPMs.....	88
Tabla 15 Formato de reunión ambiental .....	90
Tabla 16 Evaluación de riesgo de proveedores .....	97
Tabla 17 Ponderación de riesgo a clientes.....	98
Tabla 18 Resumen de propuestas .....	101
Tabla 19 Cumplimiento final .....	102

## **ACRONIMOS Y SIGLAS**

CRGLP: Costa Rica Global Learning Programs

ACPMs: Acciones Correctivas, preventivas o de mejora

DMAIC: Six Sigma Definir, Medir, Analizar, Implementar, Controlar.

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

CINDE: Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo

PYME: pequeña y mediana empresa

ISO: International Organization for Standardization

## **RESUMEN**

Rodríguez Paniagua Pablo, Universidad Hispanoamericana, noviembre 2022, proyecto de Fortalecimiento de las capacidades empresariales a través del licenciamiento marca país: Esencial Costa Rica en la empresa Costa Rica Global Learning Programs, durante el tercer cuatrimestre del 2022, tutor: Ing. Diana Córdoba Pérez.

El presente trabajo de investigación pretende definir, medir, e incrementar el fortalecimiento de las capacidades empresariales mediante indicadores y puesta en marcha del plan de implementación de licenciamiento marca país: esencial Costa Rica. La empresa aspira a consolidarse internacionalmente para mejorar el posicionamiento económico de la marca internacional pero actualmente no cuenta con el diagnóstico inicial y cuantificación de procesos diseño y ejecución de los macroproyectos de mejora, así como cuantificación del impacto para la realización de un proyecto de fortalecimiento de las capacidades empresariales.

El desarrollo de la investigación se da mediante la ayuda de la metodología DMAIC la cual brinda la oportunidad de aplicar diversas herramientas en las distintas etapas para la obtención de resultados.

Una de las principales causas encontradas en el análisis de los resultados son la falta de análisis de la situación actual o diagnóstico inicial sobre el área de capacidades técnicas empresariales, tomando en cuenta la competencia a nivel país, cuantificación del cumplimiento e incumplimiento de las expectativas y normas de reconocimiento internacional, diseño y ejecución de los proyectos.

Por este motivo se procede a realizar la cuantificación de cumplimiento de los indicadores propuestos por marca país Esencial Costa Rica para las empresas que deseen optar por esta licenciatura, gracias a esta cuantificación se logra obtener un análisis actual de la situación de cumplimientos y así tener un panorama óptimo de las macro mejoras que se deben plantear para lograr el objetivo y acercarse al licenciamiento que otorga Esencial Costa Rica.

Posteriormente se procede a definir, medir, analizar, e implementar mejoras de acuerdo con los resultados, en el sistema actual de procesos y procedimientos de la empresa para poder acercarnos al objetivo final que es optar por el licenciamiento de marca país.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCION**

## **1.1 Descripción general del proyecto**

Costa Rica Global Learning Programs es una empresa que desarrolla programas de estudios y educación internacional, para estudiantes extranjeros que vienen a Costa Rica, Principalmente de los siguientes países: Canadá, Suiza, Estados Unidos, Alemania y otros diferentes lugares del mundo.

La empresa está dedicada al turismo académico, el cual es una rama del turismo, gracias al servicio brindado por esta empresa se garantiza un ingreso de dinero al país.

Costa Rica Global Learning Programs (CRGLP) vende y obtiene ingresos gracias a diferentes canales como por ejemplo ferias internacionales. gracias a las entidades de PROCOMER y CINDE el país logra atraer inversión extranjera y da mucho apoyo a las empresas locales como es el caso de Costa Rica Global Learning Programs al preparar los para la venta de sus servicios en el extranjero además de esto estas entidades facilitan el espacio físico en los diferentes países organizando ferias internacionales que permiten a las pymes exponer sus productos y servicios en ferias.

Durante los últimos años, el gobierno de Costa Rica se ha enfocado en promover acciones que ayuden a fortalecer al sector empresarial costarricense, tales como beneficios en zonas francas, alianzas público-privadas, acercamiento a agencias de desarrollo e inversión, capacitaciones varias desde diversos organismos, entre otros; y como parte de esta iniciativa se da la creación de la marca país Esencial Costa Rica.

Al ser la Marca País una licencia de uso limitado, solamente aquellas empresas que logren cumplir los requisitos establecidos podrán obtener la licencia de uso y gozar de los beneficios que la marca ofrece, entre ellos mayor visibilidad a nivel nacional e internacional, posibilidad de exponer sus productos a mayores mercados, competitividad, fomento de las exportaciones, atracción de inversión extranjera, entre otros de carácter

cultural y social. Como requisito para obtener dichos beneficios, es necesario el cumplimiento de la normativa de uso y los valores de la marca.

Por lo tanto, es necesario conocer la situación actual de la empresa con respecto al cumplimiento de la norma establecida para optar por el licenciamiento de la marca país, el presente proyecto de investigación está orientado al cumplimiento de la guía ya establecida de 5 diferentes valores los cuales son vinculación, sostenibilidad, innovación, excelencia y progreso social.

La presente investigación se considera útil y necesaria para identificar las prácticas en torno a la calidad que deben ser implementadas en una empresa de servicios usuaria de la licencia marca país Esencial Costa Rica y así poder proponer desde una visión profesional en el área, aspectos de mejora o buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad de esta iniciativa y el crecimiento económico y social de la empresa en estudio.

Adicionalmente, la importancia de utilizar como caso de estudio una empresa de servicios aspirante a licencia de uso marca país, permite visualizar posibles aspectos de mejora en torno a la administración y gestión interna de los procesos de trabajo. Esto se identifica como un precedente que puede ser utilizado por empresas del mismo sector de servicios, con el fin de aplicar la calidad internamente; al mismo tiempo que PROCOMER con funciones administrativas sobre la licencia, podrá observar y conocer las acciones implementadas a nivel de excelencia y confirmar si responden a lo solicitado por sus criterios de evaluación.

El desarrollar una propuesta de valor junto con acciones estratégicas que fomenten el mayor aprovechamiento de la licencia como sistema de gestión de calidad, es fundamental para los sustentantes de esta investigación ya que se considera que las investigaciones de comercio contemporáneas deben enfocarse en necesidades empresariales con una orientación práctica que además permita fortalecer el contexto social y financiero en el que se desarrolla.

## **1.2 Identificación de la institución**

Costa Rica Global Learning Programs (CRGLP) es una empresa del área de servicios que desarrolla programas de estudio y educación internacional, está dirigido a estudiantes extranjeros que vienen a Costa Rica con el propósito de estudiar, los principales países de los cuales vienen estudiantes a estudiar a Costa Rica son Canadá, Suiza, Estados Unidos, Alemania, así como de diferentes partes del mundo. La empresa está dedicada al turismo académico la cual es una rama muy importante del turismo y da un apoyo muy importante al país de Costa Rica porque garantiza un ingreso de dinero substancial. Los programas de estudios están diseñados en colaboración con las facultades internacionales a las cuales pertenecen los estudiantes para garantizar una combinación perfecta en cuanto a servicios y logística.

Se reciben grupos de estudiantes que aprenderán contenido que se alinea con sus objetivos institucionales, mientras participan en un aprendizaje relevante mientras exploran una nueva cultura.

Costa Rica Global Learning Programs vende por diferentes métodos y diferentes canales, algunos presenciales y otros de carácter virtual, participan en muchas ferias internacionales.

### **Misión**

Más que un proveedor de estudios en el extranjero, Costa Rica Global Learning Programs es una organización que trae el mundo a Costa Rica y al mismo tiempo anima a Costa Rica a explorar el resto del mundo. Nos dedicamos a personalizar experiencias académicas de alta calidad que dejen un impacto duradero en nuestros participantes.

### **Visión**

Ser la organización que desarrolla programas de estudios en el exterior con mayor impacto positivo en la región.

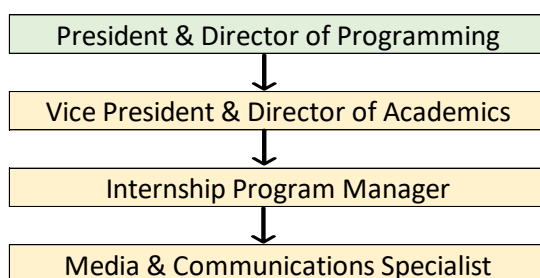
## Compromisos

Brindar apoyo confiable a los participantes de nuestro programa y a la comunidad.

Crear programas auténticos y experienciales que fomenten la conciencia y el crecimiento personal.

Brindar experiencias transformadoras que sean significativas y tengan un impacto positivo.

## Organigrama



*Ilustración 1 Organigrama GLP  
Fuente: Página Oficial GLP*

## 1.3 Planteamiento del problema

### 1.3.1 La idea del problema

Por medio de visitas y reuniones con la administración de la empresa se busca evidenciar la falta de un diagnóstico inicial sobre el área capacidades técnicas empresariales tomando en cuenta la competencia a nivel país, cuantificación del cumplimientos e incumplimientos de las expectativas y normas de reconociendo internacional, diseño y ejecución de macroproyectos de mejora, así como de cuantificación del impacto en la realización un proyecto de fortalecimiento de las capacidades mediante la licenciatura con el programa Esencial Costa Rica.

En la actualidad la empresa tiene algunos de los procesos necesarios para optar por las licenciaturas de marca país implementados, pero estos no están documentados y algunos

otros no existen del todo, la idea del es poder evidenciar cuáles procesos son necesarios de documentar y cuáles son necesarios de formar desde cero.

El potencial de los servicios brindados por la empresa no puede ser explotado completamente ya que no se tiene adquirida la licenciatura actualmente, por lo tanto, se está privando de muchos de los posibles beneficios económicos y de imagen internacionalmente al obtener el grado de licenciamiento.

### **1.3.2 Definición del problema**

Al existir una falta de diagnóstico inicial sobre el área de capacitaciones técnicas empresariales para optar por el licenciamiento de marca país existe una disminución tangible de la competitividad de la empresa, esto al existir muchos competidores que ya están licenciados con Esencial Costa Rica, esto evidencia gran pérdida de competitividad, disminución de oportunidades de negocio, imposibilidad de acceder a las tarifas diferenciadas para participación en eventos de prospección y proyección de la empresa.

Esto significa que solamente el hecho de ser parte de Esencial Costa Rica se permite que las empresas cuenten con descuentos y tarifas muy diferenciadas en los eventos internacionales y nacionales como el caso de ferias, visitas de agencias internacionales, convenios, promoción, entre otros.

Normalmente las tarifas diferenciadas son entre un 51% a un 100% de las tarifas regulares, es decir en algunos casos las empresas licenciadas no pagan nada y en otros pagan el 50% de la tarifa destinada a los clientes.

Existe también un indicador de oportunidad relacionado al reconocimiento internacional que si bien es cierto es difícil de cuantificar es evidente que la empresa no cuenta actualmente con la participación internacional necesaria.

Es por eso que esta oportunidad de mejora e implementación de es de suma importancia para la administración de la empresa, ya que se van a ver directamente beneficiados con la obtención de la misma o bien su acercamiento lo más posible.

### **1.3.3 Justificación**

La justificación de esta investigación se va a realizar exponiendo las razones del por qué y para qué es importante la concreción de este proyecto, tomando en cuenta criterios importantes como por ejemplo la conveniencia. Podemos decir que durante el último periodo el gobierno de Costa Rica se a enfocado grandemente en promover muchas mejoras y en emprender acciones que ayuden a fortalecer todos los sectores empresariales de nuestro país, tales como el beneficio en diferentes zonas francas, alianzas público privadas, acercamientos a agencias de desarrollo, e inversiones en capacitaciones varias desde diversos organismos. Como parte de estas importantes iniciativas y planes y que ha tenido el gobierno se da la creación de lo que se conoce como Marca País Esencial Costa Rica.

Este licenciamiento es destinado únicamente a las empresas que logren cumplir requisitos establecidos y puedan obtener la licencia de uso para gozar todos los beneficios que esto acarrea como por ejemplo la visibilidad a nivel nacional e internacional como muchas posibilidades de exponer los productos a mayores mercados y más importantes, muchísimo más competitividad, fomentar grandemente las exportaciones, atraer muchas inversiones extranjeras, entre otros de carácter cultural y social.

Es estrictamente necesario el cumplimiento de la normativa actual propuestos por PROCOMER y de los valores de la marca, por lo tanto es indispensable y necesario analizar la situación actual de la empresa para medir el cumplimiento con respecto a esta

normativa y así poder establecer mejoras que ayuden al acercamiento de la empresa a la obtención del licenciamiento.

Otro criterio bajo el cual se justifica la importancia de esta investigación es la relevancia social. Se puede definir la relevancia social como la trascendencia o proyección que tendrá el tema y si existen personas entidades u otros sujetos que podrían beneficiarse del estudio. La presente investigación se enfoca en el sector de servicios específicamente en el área de turismo estudiantil. Se justifican la realización de este proyecto ya que beneficiará grandemente no sólo a la empresa sino también al país al obtener más ingresos económicos y mejor posicionamiento global.

## **1.4 objetivos del proyecto**

### **1.4.1 objetivo general**

Mejorar las capacidades empresariales mediante el diseño de un sistema de gestión alineado al protocolo de Marca País para encontrar la mejora en el posicionamiento internacional de la empresa y las capacidades económicas.

### **1.4.2 objetivos específicos**

- Diagnosticar el cumplimiento y no cumplimiento del protocolo de marca país por parte de la empresa mediante la recolección y visualización de Datos.
- Determinar el área de capacitaciones técnicas empresariales tomando en cuenta la competencia a nivel país.
- Diseñar una propuesta de mejora para las causas de mayor impacto que generan incumplimiento del protocolo, con miras al licenciamiento.
- Elaborar un análisis de costo y facilidad para la implementación de la propuesta.

## **1.5 Alcances y limitaciones**

### **1.5.1 Alcances**

El desarrollo del proyecto permite mejorar las capacidades empresariales generales de la empresa por lo tanto el alcance de hacia toda la compañía Costa Rica Global Learning Program (CRGLP).

### **1.5.2 Limitaciones**

El presente estudio considera de sumo interés que la empresa mantiene muchos procesos de planeación programación y control de calidad implementados, pero no están actualmente documentados, estos se vinculan directamente a la problemática identificada. Esos procedimientos, procesos y documentos de control de calidad si estuviesen documentados previamente, el cumplimiento para optar por el licenciamiento de Marca País se hubiese hecho de forma más expedita.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Marco conceptual general relativo a la carrera**

En el presente capítulo se va a detallar los conocimientos obtenidos y existentes en cuanto a ingeniería industrial para poder brindar buenos y efectivos aportes en el desarrollo del proyecto y así formar un criterio objetivo claro y muy conciso.

### **2.1.1 Ingeniería Industrial**

La Ingeniería Industrial es una rama de la ingeniería, que se encarga de analizar, interpretar, diseñar, comprender y optimizar procesos, ya sean de bienes o servicios, y, además, se encarga también del control de sistemas logísticos y materiales de una organización.

Para Urbina (2014), la ingeniería industrial es el “área encargada de la elaboración de los productos en todos los sentidos de la empresa o la organización. Se enfoca principalmente en la optimización del empleo de todos los insumos del proceso productivo como materias primas, mano de obra, energía eléctrica, procesos, entre otros.” (p. 31).

Por consiguiente, se afirma que la ingeniería industrial permite a las personas desempeñarse a diferentes puestos dentro de una empresa o institución, donde se enfrentarán a diversos problemas y así mismo, se deberá buscar una solución para cada uno de ellos, con ayuda de herramientas ingenieriles y los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y estudios.

### **2.1.2 Conceptualización de la marca país.**

Una marca país es una estrategia para posicionar y capitalizar en el mercado internacional la imagen de un país. El objetivo es incentivar la reputación por medio del turismo,

inversiones o la adquisición de productos a través de las exportaciones. (Promotora de Comercio Exterior, 2018).

En Costa Rica, existe la marca país “Esencial Costa Rica”, la cual tiene como objetivo generar competitividad en el país y aumentar los estándares de las empresas que poseen la licencia. Las organizaciones se someten a un protocolo de evaluación que abarca diferentes aristas que se suponen de gran importancia para poder representar al país a nivel mundial. (Promotora de Comercio Exterior, 2018).

La marca país nace del Decreto Ejecutivo N° 37669-RE-COMEX-TUR del 22 de marzo de 2013, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 91 del 14 de mayo de 2013, con la intención de mantenerla lejos de lo político, de lo religioso y del Estado como tal, se construye una gobernanza que está conformada por 6 instituciones del estado, las cuales son:

- Instituto Costarricense de Turismo (Titular) – ICT
- Promotora de Comercio Exterior (Titular) – PROCOMER
- Ministerio de Comercio Exterior – COMEX
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo – CINDE
- Cancillería de la República
- Ministerio de Cultura y Juventud

Solo dos instituciones son titulares: PROCOMER e ICT que son las únicas que pueden otorgar la marca. Las dos instituciones trabajan en conjunto en función de la marca y su fortalecimiento y administración. (Prendas, 2020).

La marca país Esencial Costa Rica se basa en dos criterios: posicionamiento país en el que se pretende mostrar características que definen a la cultura costarricense y competitividad país con el fin de cumplir la promesa de garantizar al mundo lo creado en

el país. Asimismo, de acuerdo con la Promotora de Comercio Exterior se plantean cinco valores que trabajan como ejes principales en el licenciamiento, los cuales son:

- Excelencia
- Sostenibilidad
- Progreso Social
- Innovación
- Origen

### **2.1.3 Protocolos de evaluación de Esencial Costa Rica**

El reglamento de licencia de uso de Marca País establece que toda empresa que quiera obtener la licencia de uso de Marca País Costa Rica deberá aplicar y completar el protocolo de evaluación de la Marca País, con el objetivo de verificar que la entidad, sus productos o servicios se ajustan a los valores de la Marca País, tales como excelencia, sostenibilidad, origen, innovación y progreso social.

Los cinco criterios de evaluación que integran el protocolo están determinados por los componentes de cada uno de los valores de la marca país, los cuales están divididos a su vez en requisitos y éstos se subdividen en indicadores que van a definir el cumplimiento de la organización con los valores que la marca país representa.

En el caso de los indicadores, estos tienen por objetivo obtener la mayor objetividad en la evaluación de la organización y garantizar la fiabilidad de la marca país, por lo tanto, cada componente se evaluará con indicadores que consisten en preguntas binarias (de sí o no).

El protocolo contiene dos tipos de indicador como lo son los Indicadores comunes que van línea con el Reglamento para el Uso de la Marca País Costa Rica, estos indicadores son el instrumento para medir el desempeño de los potenciales licenciatarios de acuerdo

con los valores de la marca en toda organización solicitante asociada con la atracción de inversiones, exportaciones, PYME exportadora o con potencial exportador, comercio exterior en general y otras áreas vinculadas con los objetivos y funciones de PROCOMER. Se puede considerar que son de suma importancia, pero en su mayoría no son mandatorios de cumplimiento. Por otro lado, están los Indicadores Descalificatorios que se refieren a un requisito indispensable para obtener la marca país, tal que, si la organización no cumple con el requisito indicado en esta pregunta, la organización será inmediatamente descalificada como candidata a utilizar la marca país. En caso de cumplir con el requisito, la pregunta otorgará la totalidad del puntaje asignado a tal indicador. Son un total de 7 indicadores descalificatorios con la siguiente numeración. E17, S10, P6, P11, P16, P17, P19.

El protocolo de evaluación de marca país debe ser aprobado por la organización en los cinco valores de la marca expuestos. Cada uno de estos valores tiene una calificación mínima para ser aprobado. A continuación, se comparte la tabla con el desglose:

Valores	Indicadores
Excelencia	85%
Sostenibilidad	75%
Progreso Social	80%
Innovación	70%
Origen	Para este valor debe cumplir con al menos uno de los indicadores

*Tabla 1 Calificación de Valores  
Fuente: Esencial Costa Rica*

## **2.2 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto**

Se describirá de manera concisa la teoría de las herramientas que serán utilizadas para el desarrollo del proyecto. La principal metodología que se utilizará para el desarrollo del

proyecto será la metodología DMAIC, siendo esta, parte de las herramientas de Lean Six Sigma.

### **2.2.1 Six Sigma**

Es una estrategia de mejora continua de los procesos la cual busca aumentar la capacidad, disminuir o eliminar defectos en el proceso y también mejorar la eficiencia de las organizaciones, está enfocada en las necesidades y satisfacciones de los clientes. Para definir lean six sigma, Luis Socconini y Carlo Reato (2019) describen los siguientes términos:

- Lean = eficiencia y velocidad (herramientas y métodos para aumentar la velocidad en los procesos).
- Six Sigma = calidad (proceso estadístico para aumentar la calidad). 50
- Lean Six Sigma (la combinación permite aumentar la velocidad y la calidad, y conseguir que cualquier proceso sea más ágil, productivo y rentable).
- Sistema de gestión Lean Six Sigma (un sistema de gestión sólido e integrado en toda la empresa para toda la empresa) (p. 30).

### **2.2.2 DMAIC**

El principal propósito de la metodología DMAIC es encontrar soluciones para los problemas que se manifiestan en una organización, esta herramienta se utiliza para la mejora de procesos. Consiste en cinco etapas relacionadas entre sí: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, cada uno de estos pasos debe realizarse en orden secuencial para lograr identificar las causas que están generando el problema, y así disminuir o solucionar este.

La metodología DMAIC “permite desarrollar mejoras siguiendo estos pasos:

- Definición: del problema, del valor para el cliente, del equipo y del proyecto.
- Medición: del rendimiento mediante un mapa del proceso en el que se determine la fiabilidad de los datos.
- Análisis: en el que se identifican las fuentes de variación y las raíces del problema.
- Mejora: desarrollo de cambios para mejorar el rendimiento
- Controlar: Para mantener las mejoras realizadas” (Socconini & Reato, 2019, p. 31).

A continuación, se explicarán cada uno de los pasos basados en el presente proyecto:

- Definir: Esta fase es el inicio de la metodología, se define la problemática que se está generando, se identifican los involucrados y los procesos más relevantes que están involucrados y se desarrolla un plan para gestionar el proyecto, esto permitirá establecer a futuro las propuestas a realizar. Además, en esta fase se delimita el área de estudio que se va a analizar.
- Medir: Se identifican los requisitos para el desarrollo de las mediciones, se mide el desempeño del proceso que se desea mejorar, qué se quiere lograr con el estudio, se recolectan los datos del proceso que se está investigando y se realizan mediciones de campo para determinar las variables del proceso.
- Analizar: Se analiza la manera en que se genera el problema, se identifica la raíz del problema y se proponen mejoras. Se deben aplicar herramientas de análisis de los datos recolectados.

- Mejorar: Se desarrollan las propuestas con las posibles soluciones que mejoren la causa raíz del problema que se está resolviendo, y asegurarse de que se está corrigiendo o reduciendo el problema.
- Controlar: Se reduce o se elimina el problema y se le da seguimiento o mantenimiento a las soluciones que se proponen en la etapa de Mejora.

### **2.2.3 Diagrama de afinidad**

Un diagrama de afinidad, también conocido como mapa de afinidad, es una herramienta visual que se usa para organizar la información y propuestas de soluciones. Al clasificar los datos o ideas por temas comunes se puede desarrollar nuevas formas de procesar problemas complejos.

Es una herramienta para seleccionar las distintas alternativas de soluciones como en base a la ponderación de opciones y aplicación de criterios, siendo así un instrumento clave para tomar decisiones y clasificar problemas.

Ayuda a definir causas y efectos de situaciones problemáticas para aplicar estrategias más acertadas y también recuerda que todo problema se puede entender como un desfase entre la realidad y la situación deseable.

La implementación de esta herramienta ayuda a dar:

- Soluciones eficaces
- Valoración de expectativas
- Identificación de criterios de selección
- Exploración de diferentes alternativas
- Soluciones contrastadas bajo los mismos criterios

- Identificación de riesgos
- Posibilidad de aplicar simulaciones de proyecto guardadas en tu aplicación
- Planificaciones flexibles y orientadas a los requerimientos reales

SOLUCIONES	CRITERIOS				TOTAL
	10	40	20	30	
Envío de solicitud por mensajería	3	2	1	1	
Envío de solicitud via Faz o E-mail	3	2	3	2	
Envío de solicitud via correo	3	1	3	1	

*Tabla 2 Ejemplo de matriz de afinidad*

*Fuente Urbina (2014)*

#### **2.2.4 Lista de chequeo**

Una lista de chequeo es una herramienta a modo de formato, utilizada para recoger y compilar de forma estructurada datos asociados a un proceso o situación particular definida. Los datos reunidos representan una entrada para el uso de otras herramientas de control de calidad. En este sentido, la hoja de verificación es una herramienta genérica utilizada para multitud de propósitos que van más allá de la calidad y muy bien aplicada [para nuestro proyecto.

Se utiliza usualmente de manera física (impresas o dibujadas), pero el software en dispositivos como “tabletas”, computadoras o móviles ha hecho posible trabajar de

manera digital con esta herramienta de calidad. Esto aporta una serie de beneficios, como guardado de lo que se chequea en el dispositivo o nube o tabulado automático de los datos según se va diligenciando la lista.

### **2.2.5 Matriz de riesgo**

La matriz de riesgos analiza los riesgos del proyecto en función de su probabilidad y gravedad. Una vez que identifiques los riesgos, podrás calcular el impacto general y otorgarle a cada riesgo la prioridad que le corresponda.

Permite analizar el riesgo al definir cada evento como de impacto alto, medio o bajo en una escala definida. Una vez que se evalúe la gravedad y la probabilidad de cada riesgo, se otorga la prioridad correspondiente a cada uno y te prepararás para ellos en consecuencia.

Para efectos del trabajo de investigación la matriz de riesgo se ha adaptado a nuestras necesidades para finalmente ponderar la con los criterios de costo económico y facilidad. Primeramente, se deberán identificar en las columnas el criterio de facilidad con cuatro diferentes ponderaciones las cuales son: muy difícil, difícil, moderado y fácil. posteriormente se procede a agregar los criterios en las filas correspondientes al costo económico, estas ponderaciones van a ser cinco y son las siguientes: muy alto, alto, moderado, bajo y muy bajo.

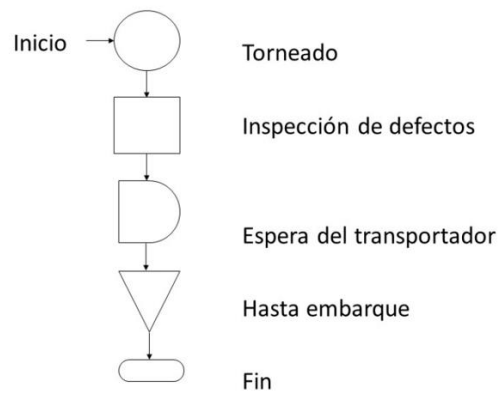
Cuando se cruzan los resultados y se coloca la ponderación final en la matriz se obtiene finalmente el nivel de costo y facilidad que nos va a permitir finalmente categorizar el criterio para su realización o no.

### **2.2.6 Diagrama de flujo**

Este diagrama se utiliza comúnmente para representar el flujo general de un proceso, indicando todas las actividades que están involucradas en este siguiendo un orden de secuencia. Permite visualizar las actividades que se realizan durante un proceso determinado y así, analizar su comportamiento. Facilita el análisis y entendimiento del proceso, en este diagrama se utilizan diferentes símbolos para representar las acciones que se llevan a cabo en dicho proceso. Para Gay (2014), un diagrama de flujo se puede definir como “una representación, en forma secuencial, de los pasos o acciones elementales que componen un programa.

El diagrama de flujo es un gráfico particular que plantea el recorrido que hay que hacer para llegar a la solución de un problema.

Consiste en un elenco detallado de completo de las operaciones lógicas que deben realizarse en una determinada secuencia para conseguir un cierto resultado.” (p. 230). En la siguiente ilustración se muestran los símbolos gráficos del diagrama de flujo.



*Ilustración 2 . Símbolos gráficos del diagrama de flujo.*

*Fuente: Urbina (2014)*

## 2.2.7 Procesos

Son un conjunto de varias actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en un periodo de tiempo determinado y suelen llevar o tener a un fin específico. En el proceso se realizan diferentes operaciones o actividades planificadas y con un orden de secuencia para poder elaborar o transformar un producto o servicio mediante la aplicación de una serie de procedimientos. El proceso empresarial es donde se involucra el área financiera, técnica y el recurso humano en general, para lograr dar un buen funcionamiento a una organización. En términos generales, un proceso es “la aplicación de una serie de etapas lógicas y ordenadas que persigue un objetivo común” (Urbina, 2014, p. 32).



*Ilustración 3 Representación de un proceso de servicio*

*Fuente: Urbina (2014)*

## **2.2.8 ACPM Acciones correctivas, preventivas o de mejora.**

El Proceso de implementación de ACPM I tiene como finalidad fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad, a través de la generación y seguimiento de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora, derivadas de una no conformidad, una no conformidad potencial o una oportunidad de mejora.

Las acciones correctivas, preventivas o de mejora pueden surgir a partir de hallazgos que provengan de:

- Auditorías externas o internas.
- Análisis de datos.
- Análisis de la eficacia de los procesos.
- Análisis de quejas o sugerencias de los clientes.
- Identificación de producto no conforme.
- Análisis del ambiente de trabajo.
- Consulta ciudadana, entre otros.

Maneja los siguientes conceptos:

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad u otra situación potencial no deseable.

Acción de mejora: Es toda acción que incrementa la capacidad del SGC para cumplir con los requisitos y que no actúa sobre problemas reales o potenciales ni sobre sus causas.

### **2.8.9 Encuestas.**

La encuesta es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. Las encuestas proporcionan información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos, empleados o miembros de un grupo determinado.

La encuesta se aplica ante la necesidad de probar una hipótesis o descubrir una o varias soluciones a un problema, e identificar e interpretar, de la manera más metódica posible, un conjunto de testimonios que puedan cumplir con el propósito establecido.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio y el análisis de sus datos.

#### **2.8.10 Entrevista.**

Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada.

Dentro de una entrevista se pueden diferenciar dos roles:

- Entrevistador. Cumple la función de dirigir la entrevista y plantea el tema a tratar haciendo preguntas. A su vez, da inicio y cierre a la entrevista.
- Entrevistado. Es aquel que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador.

Son recíprocas, es decir, en ella el entrevistador plantea un interrogatorio estructurado o una conversación totalmente libre con el entrevistado.

Su fin es recolectar determinada información u opinión. Como guía, el entrevistador suele utilizar un formulario o esquema con preguntas.

### **2.3 Marco conceptual referente al impacto del proyecto**

El presente proyecto pretende mejorar de forma sustancial las capacidades empresariales de la empresa mediante el diseño de un sistema de gestión alineado al protocolo de Marca País, para establecer una mejora puntual en el posicionamiento internacional de la empresa y así también como en sus capacidades económicas.

El presente proyecto también pretende utilizar herramientas ingenieriles para verificar los procesos actuales de la empresa y así poder medir los con respecto a los protocolos de evaluación de Marca País.

La implementación de una mejora sustancial de las capacidades empresariales de la empresa Costa Rica Global Learning Program (CRGLP) le permitirá crecer exponencialmente y consolidarse internacionalmente pudiendo mejorar el posicionamiento como empresa a nivel nacional y de marca internacional.

La idea actual es poder subsanar la falta de un diagnóstico inicial y una cuantificación de procesos de diseño y ejecución de los macro proyectos de mejora así como la cuantificación del impacto para la realización de un proyecto de fortalecimiento de todas las capacidades empresariales que mencionamos anteriormente. Mediante este diagnóstico la empresa finalmente podrá optar por el establecimiento de mejoras puntuales que lo acerquen al cumplimiento de los protocolos de evaluación y así obtener a largo plazo la capacidad de gozar de los beneficios que esencial Costa Rica brinda a las empresas ya licenciadas.

Mediante el análisis de resultados de todos los protocolos de evaluación se va a proceder a su tabulación en una matriz de afinidad la cual brinda la perspectiva clara de todos los criterios que actualmente no se están cumpliendo y cuáles son las posibles soluciones para implementar para poder cumplir con estos requerimientos.

Posteriormente gracias a una priorización mediante una matriz de costo y facilidad se podrá determinar todas las mejoras que son más viables según la votación de los expertos en la materia dentro de la empresa, esta priorización consiste en determinar los costos económicos y la facilidad de establecer una mejora para así entender cuáles son realizables a corto mediano y largo plazo.

Con el planteamiento y realización de todas las mejoras que son viables a corto plazo se podrá se podrá cumplir con gran parte de los protocolos de evaluación y así acercarse a la meta final.

## **2.4 Antecedentes del proyecto o experiencias semejantes**

En esta sección del capítulo se pretende conocer los estudios previos o antecedentes investigativos del tema tratado en esta investigación punto como, por ejemplo, el análisis de implementación actual que tiene Marca País en nuestro país y la importancia que ha representado para las empresas y que cuentan con esa licenciatura, además busca evidenciar la importancia que tiene la implementación de esencial Costa Rica para la empresa en estudio Costa Rica Global Learning Program (CRGLP).

El artículo 18 del Reglamento de licencia de uso de Marca País de Costa Rica establece que todo interesado en obtener la licencia de uso de Marca País Costa Rica deberá aplicar y completar el protocolo de evaluación de la Marca País, con el objetivo de verificar que la entidad, sus productos o servicios se ajustan a los valores de la Marca País, tales como excelencia, sostenibilidad, origen, innovación y progreso social.

Este concepto surge de la necesidad por parte de los sectores empresariales y los gobiernos de generar una identidad propia frente a los mercados internacionales.

Es una estrategia que capitaliza la reputación de un país, como si de una marca se tratase, de cara a los mercados internacionales. Se basa en sus productos como el turismo, la cultura, los deportes, empresas, En ocasiones se puede confundir con una campaña de promoción turística. La principal diferencia es que la marca país es una propuesta de valor de cara a los visitantes o para aquellas personas que quieran invertir (atracción de capital extranjero, la captación de mano de obra y su influencia política y cultural).

Una identidad propia de país y diferenciada del resto es cada vez más relevante en un mercado globalizado ya que permite atraer el turismo y las inversiones y mejorar las exportaciones.

La empresa en estudio no contaba con un diagnóstico inicial sobre el área de capacitaciones técnicas empresariales tomando en cuenta el cumplimiento en el licenciamiento de marca país, No existía una cuantificación del cumplimiento e incumplimiento de todas las expectativas y normas del reconocimiento que se incorporan dentro del protocolo de evaluación, así como un diseño y ejecución de los macroproyectos de mejora.

Ser esencial Costa Rica implica una garantía ante los clientes, de encontrarse entre los mejores oferentes del país y de poder ofrecerles un servicio de la más alta calidad, con el conocimiento técnico y trato humano que caracteriza a los costarricenses. Además, que los procesos y servicios se van a realizar en un entorno responsable, innovador y de excelencia, tomando en cuenta el ámbito social, económico y ambiental en el que opera nuestra empresa.

La empresa aspira a consolidarse internacionalmente para mejorar el posicionamiento económico y de marca internacional, por lo tanto se ha dado a la tarea de establecer las pautas necesarias para la elaboración de un sistema de gestión alineado al protocolo de marca país.

Se toma como base los protocolos de la evaluación brindados por Esencial Costa Rica y buenas prácticas realizadas por otras empresas que ya tienen el licenciamiento.

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO.**

### **3.1 Metodología para la definición del problema**

Para la definición del problema se procedió a realizar un análisis mediante las etapas de la metodología DMAIC, donde se aplicaron diferentes herramientas de ingeniería industrial, desde la definición del problema, hasta el planteamiento de la solución. Esta herramienta permitió la identificación del actual problema de una manera más sencilla. La investigación permitió recopilar la mayor cantidad de datos posibles por medio de entrevistas, encuestas y reuniones con el personal involucrado en el proceso de servicio que mantiene la empresa. Estos métodos ayudaron a entender la situación actual de dicho proceso y a su vez, muchos de los limitantes que tiene tanto la empresa como la industria y también se analizaron las oportunidades de mejora aplicables al problema.

En esta investigación se utilizaron diferentes herramientas ingenieriles para lograr determinar los faltantes que actualmente la compañía de Costa Rica Global Learning Program tienen con respecto a los protocolos de evaluación y así lograr un mejoramiento sustancial de las capacidades empresariales mediante el diseño de un mejor sistema de gestión alineado a dicho protocolo.

Las herramientas para la definición del problema que se utilizaron fueron las siguientes:

#### **3.1.1 Entrevistas**

“Es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes” (Espinosa & Fernández, 2017).

Para efectos de la investigación, se entrevistó a la gerencia de la compañía y a los involucrados directos de los procesos internos con el fin de conocer mejor dicho proceso y las tareas realizadas, ya que son los que lo conocen a profundidad.

Seguidamente se muestra un ejemplo del formato de la entrevista.

ENTREVISTA

FECHA \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

PUESTO DE TRABAJO DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_

	PREGUNTA	RESPUESTA
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5	_____	_____
6	_____	_____
7	_____	_____
8	_____	_____
9	_____	_____
10	_____	_____

*Ilustración 4 Entrevista*

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.1.2 Encuestas

Para Fábregas (2016) “la encuesta es una técnica que sirve para obtener información de manera sistemática acerca de una población determinada, a partir de las respuestas que proporcionan una pequeña parte de los individuos que forman parte de dicha población” (p. 14).

Se realizó una encuesta para lograr obtener información más detallada respecto a las opiniones de las personas involucradas directamente en los procesos internos, con el propósito de conocer la situación actual en la que se encuentra así conocer las mejoras que se necesitan hacer para lograr su objetivo. La encuesta que se realizó consta de preguntas cerradas con el fin de que las respuestas sean claras y concisas. Se aplicó a los funcionarios y la gerencia, quienes son los que están más involucrados en el proceso, ya que cuentan con el suficiente conocimiento y pueden aportar información de valor para obtener datos más exactos.

A continuación, se muestra un ejemplo del formato de la encuesta.

## ENCUESTA

FECHA \_\_\_\_\_

ENCUESTADOR \_\_\_\_\_

Puesto de la persona encuestada \_\_\_\_\_

	Si	No
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ilustración 5 Encuesta*

*Fuente: Elaboración propia.*

### **3.1.3 Revisión Bibliográfica.**

Esta técnica de revisión bibliográfica fue utilizada ya que es considerada, una modalidad de trabajo académico para elaborar artículos científicos e investigaciones en general.

El objetivo principal de esta modalidad fue realizar una investigación documental, es decir, recopilar información ya existente sobre el tema. Se obtuvo información de diversas fuentes como, por ejemplo, protocolos de diferentes empresas, artículos científicos alusivos al tema de Marca País, libros, material archivado y otros trabajos académicos. Esta investigación documental proporciona una visión sobre el estado del tema o problema elegido en la actualidad.

Para realizar esta revisión bibliográfica de calidad no bastó con hacer un resumen de la información encontrada, sino que se debió establecer una relación entre las fuentes y hacer comparaciones entre ellas para poder analizar críticamente la información recopilada sobre el tema en cuestión y, así, responder a la pregunta de investigación inicialmente propuesta.

### **3.1.4 Diagnósticos previos**

Mediante el análisis de algunos diagnósticos previos realizados por parte de Esencial Costa Rica a diferentes empresas se ha podido verificar y definir de forma asertiva el análisis de la situación actual de la empresa estudiada.

Tomando en cuenta que El objetivo de la Marca País es generar competitividad en Costa Rica y aumentar los estándares de sus empresas. Las organizaciones se someten a un protocolo de evaluación que abarca cinco valores: Sostenibilidad, Excelencia, Vinculación Costarricense, Progreso social e Innovación.

Gracias al cumplimiento de estos objetivos para lograr el licenciamiento de se obtienen grandes beneficios, tratos diferenciados, capacitaciones, descuentos, exposición internacional, convenios.

Gracias al análisis de estos diagnósticos se puede verificar que no es un proceso de licenciamiento fácil, pero la mayoría de las empresas que optan por esta certificación con base en un arduo trabajo de implementación de mejoras, obtienen finalmente el licenciamiento. actualmente 670 empresas en el país que pertenecen a la comunidad licenciataria.

## **3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo del proyecto**

Se desarrolló la metodología que permite establecer la solución del problema y a su vez, establecer las herramientas que serán utilizadas en el desarrollo de las soluciones.

En esta etapa se procesa toda la información que sea de mayor importancia obtenida mediante entre otras herramientas que fueron utilizadas para tener claridad del problema. Las herramientas que se utilizaron se eligieron por su gran efectividad en la resolución de problemas. Se logró visualizar el proceso a detalle, mediante las reuniones, encuestas, lluvia de ideas y multivotación, se lograron identificar las causas de mayor relevancia que intervienen en la causa raíz a la que se le busca una solución. Se midieron cada una de las causas mediante la tabla multívoco, graficándose en un diagrama de Pareto, para lograr visualizar las causas de mayor impacto y de esta manera, enfocarse en brindar una solución para cada una de ellas.

### **3.2.1 Lista de chequeo o “check list”**

En el presente proyecto de investigación se hace uso de la lista de chequeo o también llamado en inglés “Checklist”. Este instrumento ayuda a validar diferentes aspectos con las respuestas de “Sí” o “No” y así determinar si existe o no cumplimiento con la subcategoría evaluada en los protocolos de Marca País.

El instrumento permite identificar acciones que no se estén ejecutando o bien, identificar oportunidades de mejora al hacer el cuestionamiento de manera directa a los encargados de promover la excelencia dentro del departamento y se aplica de manera virtual. Los aspectos por evaluar se desprenden del Protocolo de Evaluación del valor de excelencia de la marca país Esencial Costa Rica, elaborado por PROCOMER.

### **3.2.2 Diagrama de afinidad**

para el presente trabajo de investigación se está utilizando un diagrama de afinidad también conocido como un mapa de afinidad eso no herramienta visual que se usa para organizar la información.

al clasificar los datos o ideas por temas comunes se pudo determinar todos los criterios de evaluación que no están cumpliendo con los protocolos y también propuestas de mejora para cumplir con esta parte.

La aplicación consiste en colocar de forma horizontal las propuestas a cada uno de los protocolos que no están cumpliendo con la lista de chequeo así como de forma vertical todos los criterios que se están evaluando y finalmente se dio un resultado de faltante de propuesta de mejora.

### **3.2.3. Gráficos de Priorización**

Para este proyecto se utilizó como herramienta de medición los gráficos de priorización que consisten en una serie de columnas representadas gráficamente en las que se presentan diferentes criterios que permiten realizar una elección de importancia y necesidad , en este caso, definir cuál problema puede ser prioritario de abordar primero para poder optar por el licenciamiento de marca país.

Es útil para tomar decisiones y clasificar problemas, con base en la ponderación de opciones y aplicación de criterios. Es importante establecer o recordar hacia dónde apunta el análisis, en este caso las columnas de izquierda a derecha con mayor puntaje representan las necesidades en cuanto a cumplimiento de protocolos más importantes y las cuales merecen crear oportunidades de mejora con mayor urgencia.

### **3.2.3 Matriz de costo y facilidad**

Una matriz de costo y facilidad es una herramienta de análisis que sirve para evaluar la probabilidad de realizar una mejor con base al costo y facilidad de la mejora durante el proceso de planificación del proyecto. Una vez que hayas evaluado la probabilidad y la gravedad de cada riesgo, puedes ubicarlos en la matriz para calcular la calificación del impacto de cada riesgo. Estas calificaciones ayudarán a tu equipo a determinar que prioridad asignar a los riesgos del proyecto y a gestionarlos de manera efectiva.

Las columnas representan la facilidad evaluada por los expertos de la empresa con base a una entrevista, las filas representan el costo económico también evaluado por los expertos.

### **3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio.**

El presente proyecto busca fortalecer las capacidades empresariales a través del licenciamiento marca país, con el fin de elaborar una propuesta de mejora donde se pueda optar cumplir con la mayoría de los criterios de evaluación y así acercarse al objetivo planteado. El método utilizado es la herramienta DMAIC, con esta se podrán utilizar otro tipo de herramientas ingenieriles como por ejemplo la matriz de priorización. Se establecen 32 las causas que están ocasionando el problema y su nivel de impacto y se orientan para el cumplimiento de estas según los protocolos. La información obtenida de esta matriz se graficará para poder permitir comprender la interpretación de cada no cumplimiento relacionada con el problema. Se utiliza la matriz de costo y facilidad para lograr identificar las oportunidades de mejora que son más viables de realizar dentro del periodo de tiempo establecido para este proyecto, según el costo que representa para la empresa y también según la viabilidad de concreción. Todo esto es para representar de una manera más ordenada los resultados y así lograr la comprensión que tiene cada una de las disconformidades del problema.

Con base en las causas encontradas mediante las herramientas de la metodología DMAIC, se establecieron propuestas de mejora para acercarse a la opción de optar por el licenciamiento de Marca País propuesto por esencial Costa Rica.

Se propone implementar una macro mejora que incorpora políticas de derechos humanos, igualdad, apoyo estudiantil, ambiental, manuales de puestos, competencias y contratación, indicadores de desempeño, encuestas de satisfacción al cliente y al colaborador interno.

### **3.4 Metodología para la implementación del proyecto**

En la etapa “Mejorar” del proyecto se realizaron las propuestas de mejora para su implementación y puesta en marcha del plan para poder acercarnos a optar por el licenciamiento de marca país y el mejoramiento de las capacidades empresariales de la compañía

Este proyecto busca mejorar y fortalecer las capacidades empresariales mediante la metodología DMAIC, para permitir mejorar el modelo actual que mantiene faltantes y discrepancias con respecto a la lista de chequeo de Marca País.

Seguidamente se muestran cada una de las mejoras ponderadas en orden sacadas de la matriz de costo y facilidad.

- Falta de Política de derechos humanos, igualdad de género, apoyo al estudiante
- Falta de un manual de puestos. Contratación, Entrenamiento
- Manual de Procesos. SIPOCs ( indicadores de desempeño) (auditoria) (QA) (FODA) (retorno a las OPS) (mejora continua).
- Encuesta de satisfacción del cliente , retroalimentación y acciones de mitigación.

- Implementar reuniones con agenda sobre aspectos ambientales, ahorro y contaminación de agua.
- Salud ocupacional (procedimientos)
- Listado de buenas prácticas ISO 50001 implementadas.
- Falta de política de planificación estratégica y confidencialidad.
- Falta de hoja de control de cumplimientos de proveedores y ACPMs
- Falta de encuesta de satisfacción del empleado , retroalimentación y acciones de mitigación.
- No existe un código de conducta firmado, que contenga (soborno).
- Falta de estudio de mercado de PROCOMER o FODA.
- Falta de Publicidad para reportar y prevenir hostigamiento o acoso sexual

Con la aplicación de esta implementación de mejoras se pretende mejorar considerablemente las capacidades empresariales de la compañía para acercarse al objetivo final de optar por el licenciamiento de Marca País de PROCOMER.

Se observa en la tabla 3 la metodología a utilizar para la etapa de mejora.

Etapa	Objetivo	Herramientas	Resultados
Mejorar	Elaborar propuestas de mejora para las deconformidades del protocolo de evaluación	Lista de propuestas de mejora	Ponderación de resultados para puesta en marcha de mejoras

*Tabla 3 Metodología para la implementación del proyecto*

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados**

En esta fase se busca implementar herramientas para el aseguramiento de mantener la propuesta a lo largo del tiempo y conseguir que los objetivos alcancen a tener los resultados deseados y así, lograr que las situaciones de la problemática actual, no se repitan Para que los objetivos se cumplan adecuadamente y tengan un buen seguimiento como por ejemplo la implementación de formularios de acciones correctivas, preventivas y de mejora para evaluar los resultados de las encuestas al cliente externo e interno. Se brindan herramientas mediante la metodología DMAIC, en la etapa Controlar, para la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo, con base en actividades que se incorporan en el proceso. Se tendrá que asignar un encargado para dar seguimiento al cumplimiento de los cambios propuestos y así mismo, que se logre mantener la propuesta. Seguidamente, se observa en la tabla 7, la metodología para la etapa de control.

Se observa en la tabla 4, la metodología utilizada para la etapa de control.

Etapa	Objetivo	Herramientas	Resultados
Controlar	Elaborar un formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora, así como un plan de control y seguimiento que actúe de forma efectiva en el proyecto.	Reuniones periódicas de análisis de ACPMs y controles de seguimiento.	Gráficos de Control

*Tabla 4. Metodología para la verificación, aseguramiento y control de seguimiento de resultados.*

*Fuente: Elaboración propia*

**CAPITULO IV**

**LINEA BASE Y ANALISIS DE CAUSAS**

## **4.1 Descripción de la situación actual**

En el presente capítulo se llevará a cabo el análisis de la situación actual de la empresa Costa Rica global Learning Program en cuanto al cumplimiento de las normas y protocolos propuestas por marca país para optar por este licenciamiento. el análisis se lleva a cabo con el objetivo de determinar todas las discrepancias que generan que actualmente la empresa Costa Rica global learning program no está en capacidad de optar por el licenciamiento.

Se estudiará la situación actual d de las capacidades empresariales de la empresa que provoca que únicamente el 12% de los protocolos de evaluación se están cumpliendo lo cual nos deja un 88% para trabajar en oportunidades de mejora que nos ayuden a la concreción del objetivo final.

Si bien es cierto la compañía no es pionera en el desarrollo de programas de estudios y educación internacional para estudiantes extranjeros, sí es una compañía relativamente nueva dedicada al turismo académico. Es una empresa PYME que actualmente desarrollan muchos de sus procesos sobre la marcha y aunque han tenido un gran resultado, no se ha podido plasmar estos procedimientos en papel de forma sustentable e evidenciable con el fin de ordenarlo de forma que cumpla no sólo los requerimientos de marca país sino también que se ajuste a muchos de las normas internacionales como por ejemplo ISOs.

Dentro del análisis de la situación actual se evidencia que la competencia dentro de esta rama es bastante fuerte y no se está cerca de ser el único proveedor en Costa Rica dedicado a este tipo de programas, claramente el trabajo realizado hasta ahora por la administración ha sido más que bueno y nos puede dar un parámetro importante para poder trabajar e implementar mejoras.

La compañía dentro de la situación actual evidencia que ha sufrido de grandes problemas y dolencias como por ejemplo: la pandemia que perjudicó los ingresos de la empresa durante los últimos 2 años, gracias a la cancelación de grupos numerosos de diferentes países como por ejemplo Canadá, Suiza, Estados Unidos y Alemania. para mediados y finales de este año 2022 a un se cuantifica bastante afectación por este tema, pero los trabajos propuestos para la administración como por ejemplo la implementación de este proyecto beneficiarán significativamente las capacidades empresariales para competir de una mejor forma y estar preparados ante otra eventualidad.

Los diferentes canales de venta que mantiene la empresa a nivel general también han sido bastante afectados por motivo de la pandemia, como por ejemplo: las ferias internacionales para una promoción de este tipo de compañías, así como también las entidades de PROCOMER y CINDE dieron mermadas sus operaciones evitando así poder ayudar de una forma más efectiva a todas las compañías PYME pertenecientes a esta rama.

Con respecto al licenciamiento de marca país y su uso, la compañía mantiene como objetivo y ámbito de aplicación establecer las disposiciones que rigen el uso de la marca país Esencial Costa Rica para todos los temas relacionados con la atracción de inversiones, exportaciones, o con potencial exportador y otras áreas vinculadas con los objetivos y funciones de PROCOMER. La Marca País es una herramienta competitiva de mercadeo y competitividad, que permite promover de manera integral coordinada y elaborada la atracción de turistas impresiones y compradores extranjeros al país

La Marca País se apoya en la imagen del país con la voluntad de construir o proteger la reputación internacional del territorio en cuestión, así como su imagen externa, por ende va a beneficiar grandemente a la empresa que opte por este licenciamiento. Una marca país sólida brinda una ventaja competitiva.

Como la reputación es parte constitutiva de la marca, es necesario promover la experiencia adecuada de cada una de las personas que toma contacto con Costa Rica de manera tal de construir la perfección de marca buscada por esta razón para que la marca sea exitosa se necesita mucho compromiso, tiempo y consistencia de todos los sectores de la sociedad costarricense y por ende de la empresa que se está evaluando para optar por el licenciamiento.

Para Costa Rica Global Learning Program, Marca País Costa Rica constituye un instrumento estratégico para la competitividad, mediante el cual se va a lograr representar al país por medio de la empresa, se manejará una gran reputación propia, se aumenta la promoción y se construye un posicionamiento diferenciador entre las audiencias externas e internas que favorecen el desarrollo de los sectores de exportación, turismo educativo, así como la cultura.

Mediante el protocolo de evaluación de marca país necesitamos medir el desempeño de nuestro licenciario de acuerdo a los voladores de la marca país Costa Rica los cuales son: excelencia, sostenibilidad vinculación costarricense, innovación y progreso social; se deben evaluar de forma muy clara y evidenciable y luego tabular para establecer mejoras con el fin de que se resguarde la imagen de Costa Rica.

El Reglamento de licencia de uso de Marca País establece que la empresa interesada en obtener la licencia de uso de Marca País Costa Rica deberá aplicar y completar el protocolo de evaluación ,con el objetivo de verificar que la entidad, sus productos o servicios se ajustan a los valores de la Marca País, tales como excelencia, sostenibilidad, origen, innovación y progreso social. En virtud de lo anterior, los cinco criterios de evaluación que integran este protocolo están determinados por los componentes de cada uno de los valores de la marca país, los cuales están divididos a su vez en requisitos y éstos se subdividen en indicadores que van a definir el cumplimiento de la organización con los valores que la marca país representa. En el caso de los indicadores, estos tienen por objetivo obtener la mayor objetividad en la evaluación de la

organización y garantizar la fiabilidad de la marca país, por lo tanto, cada componente se evaluará con indicadores que consisten en preguntas binarias (de sí o no).

El protocolo contiene dos tipos de indicador:

**Indicadores comunes:** En línea con el Reglamento para el Uso de la Marca País Costa Rica, el protocolo de evaluación marca país contenido en el presente anexo es el instrumento para medir el desempeño de los potenciales licenciarios de acuerdo con los valores de la marca en toda organización solicitante asociada con la atracción de inversiones, exportaciones, PYME exportadora o con potencial exportador, comercio exterior en general y otras áreas vinculadas con los objetivos y funciones de PROCOMER.

El desempeño de la organización se mide con base en indicadores asociados con los valores de la marca país, a los cuales se les reconoce con un sistema de nomenclatura por valor. Los indicadores que son aplicables a todos los tipos de organización asociada con la atracción de inversiones, exportaciones, PYME exportadora o con potencial exportador, comercio exterior en general y otras áreas vinculadas con los objetivos y funciones de PROCOMER se les denomina “indicadores comunes”.

**Indicadores Descalificatorios:** dentro de los indicadores comunes se cuenta con indicadores descalificatorios. Estos se refieren a un requisito indispensable para obtener la marca país, tal que, si la organización no cumple con el requisito indicado en esta pregunta, la organización será inmediatamente descalificada como candidata a utilizar la marca país. En caso de cumplir con el requisito, la pregunta otorgará la totalidad del puntaje asignado a tal indicador.

El protocolo de evaluación de marca país debe ser aprobado por la organización en los cinco valores de la marca expuestos. Cada uno de estos valores tiene una calificación mínima para ser aprobado. A continuación, el desglose:

Valores	Indicadores
Excelencia	85%
Sostenibilidad	75%
Progreso Social	80%
Innovación	70%
Origen	Para este valor debe cumplir con al menos uno de los indicadores

*Ilustración 6 Porcentajes de cumplimiento*

*Fuente PROCOMER*

No existe una puntuación ponderada de los valores para efectos de aprobación del protocolo de evaluación. De no alcanzar el mínimo en uno o varios de los valores la empresa es descalificada inmediatamente como candidata para utilizar la marca país.

A continuación, se detalla la evaluación por criterio de acuerdo con cada uno de los valores:



*Ilustración 7 Representación de criterios por Excelencia y Sostenibilidad*

*Fuente: PROCOMER*



*Ilustración 8 Representación de criterios por origen, innovación y progreso.*

*Fuente: PROCOMER*

Con el objetivo de fortalecer la adopción de buenas prácticas competitivas que promuevan y faciliten el comercio exterior y la inversión, PROCOMER reconoce la obtención de certificaciones y declaraciones de conformidad basadas en normas, esquemas u otros documentos normativos voluntarios que cumplan con criterios de credibilidad comúnmente aceptados por los mercados y compromisos internacionales de Costa Rica.

La homologación es llevada a cabo por PROCOMER, quien una vez que verifica los criterios anteriores, especifica cuales indicadores de la marca país son homólogos según la certificación o declaración de conformidad respectiva.

Los indicadores homologados se consideran en cumplimiento, por lo que no deben ser evaluados por la marca país; aunque sí contabilizados para la obtención de la calificación de cada valor. La justificación de la evaluación de estos indicadores debe especificar que han sido homologados.

Actualmente, la marca país reconoce la homologación para las siguientes normas, esquemas u otros documentos normativos:

Norma/Modelo	Homologación
ISO 9001 <sup>1</sup> Requisitos para un Sistema de gestión de la calidad	E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, S19, S21
INTE 01-01-09 Sistemas Integrados de Gestión para Micro, Pequeña y Mediana empresa (PYME)	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E28, E29, S1, S2, S3, S4, S18, S19, S20, S21, S22, S23
ISO 14001 <sup>2</sup> Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	E5, E8, E9, E10, E11, S1, S2, S3, S4, S10, S11
ISO 50001 Sistemas de gestión de energía (SGEn)	E8, E9, E10, E11, S5, S6
INTE 12-01-06 Carbono Neutralidad	S7, S8, S9
OHSAS 18001 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	E6, E7, E8, E9, E10, E11, P3, P4, P5, P8
SA 8000 Responsabilidad Social Corporativa	P3, P4, P5, P7, P8, P11, P12, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25
INTE 35-01-01 Sistemas de gestión de la responsabilidad social	E1, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11
INTE 38-01-01 Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGIEG)	E4, E8, E9, E10, E11, P1, P4, P7, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26
FSSC 22000/ISO 22000/ IFS FOOD STANDARD / BRC GLOBAL STANDARD FOR FOOD SAFETY /SQF CODE	E5, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, P1, P5, S9, S10
Rain Forest Alliance	E4, E14, E25, E26, E30, E31, S3, S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S17, S19, P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P11, P12, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25, P26

Tabla 5 Datos de Homologación ISO e INTE

Fuente: PROCOMER

Global GAP	E8, E11, E14, E21, E22, E23, E25, E26, E29, E30, E31, E32, S10, S13, S19, P3, P4, P5, P8,
Fair Trade <sup>2</sup> : Comerciantes	E14, E15, E16, E19, E22, E25, E26, E29, S19, S22, S23, P15, P16, P17, P22
Fair Trade: Organizaciones de Pequeños Productores	E6, E7, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E22, E23, E25, E26, E32, S3, S22, S23, P4, P5, P8, P11, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25
Fair Trade: Trabajo Contratado	E14, E15, E25, E26, E32, S3, S6, S14, S15, S19, S22, S23, P1, P4, P5, P8, P11, P12, P15, P16, P17, P22, P23, P25
Fair Trade: Producción por Contrato	E6, E7, E14, E15, E20, E23, E25, E26, E32, S22, S23, P4, P8, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25
Fair Trade: Textil	E14, E15, E23, E25, E26, E32, S4, S10, S11, S14, S22, S23, P1, P3, P4, P5, P8, P11, P12, P15, P16, P17, P18, P21, P22, P23, P24
Fair Trade: Clima	E14, E15, E25, E26, S7, S8, S9, S22, S23, P4, P5, P8, P11, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25
ISO IEC 16949 Certificación Automotriz	E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, S10, S11, S19, S21, P4, P5
ISO 13485 Sistemas de Gestión de la Calidad de Equipos Médicos	E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, S10, S11, S19, S21, P4, P5

Tabla 6 Datos de homologación normas varias

Fuente: PROCOMER

## 4.2 Recolección de información

Para el presente proyecto se recolectó información mediante métodos científicos e ingenieriles de recaudación de datos que son de suma utilidad, empleando como herramientas las hojas de chequeo, la observación directa y las entrevistas según se describe a continuación:

### 4.2.1 listas de chequeo

Los datos para evaluar dentro de los protocolos son representados en una lista de chequeo, a continuación, se comparte un ejemplo de este formato:

EXCELENCIA				
COMPONENTE	REQUISITO	INDICADOR	CUMPLIMIENTO	
			Sí	No
Liderazgo y planificación	Planificación estratégica	¿1 Cuenta la organización con una misión, una visión y valores establecidos y documentados?		
		¿2 Cuenta la organización con prácticas implementadas para la promoción o difusión de su misión, visión y valores hacia las personas que realizan trabajo bajo su control en los diferentes niveles de la organización?		
		¿3 Cuenta la organización con prácticas implementadas para la revisión periódica de su misión, visión y valores?		
		¿4 Cuenta la organización con una estrategia establecida que incluya los objetivos organizacionales que se pretenden lograr; y se mantiene como información documentada?		
		¿5 Para la determinación de la estrategia, la organización ha determinado y tenido en cuenta sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que puedan afectar positiva o negativamente su capacidad para lograr los objetivos organizacionales previstos?		
		¿6 Cuenta la organización con un plan operativo para alcanzar su estrategia y se mantiene como información documentada?		
	¿7 El plan operativo incluye indicadores clave, actividades, recursos, personas responsables y plazos definidos para lograr los objetivos organizacionales?			

Ilustración 9 Lista de Chequeo

Fuente: PROCOMER

#### **4.2.2 Observación directa.**

Este método consiste en observar el proceso y los diferentes procedimientos que se encuentran en investigación en este caso los indicadores de todos los protocolos según los valores evaluados por marca país eso permitió la recuperación de datos por medio de visitas para revisar documentación y de esta manera poder identificar ciertas causas visualizadas en la situación actual de los procesos, la observación se realizó de forma presencial hizo pudo tener acceso a muchos de los documentos correspondientes a la empresa Costa Rica global learning program. de esta forma aunque el inicio de la auditoría se pensó posee asumió que muchos de los requerimientos ya se cumplían se pudo evidenciar de que realmente representan un faltante y una disconformidad porque no cumple para para cumplir con el requerimiento, mediante este método se ha logrado observar la situación actual de la empresa y a su vez detalló las actividades en estudio. La la observación directa se realizó en cuatro ocasiones diferentes con la administradora de la empresa ya que es la persona más involucrada en los procesos en estas visitas que se realizaron se detectaron todas las discrepancias descritos en las tablas de cumplimiento y no cumplimiento.

#### **4.2.3 Entrevistas**

La entrevista es uno de los métodos cualitativos más utilizados en la investigación, científicamente es considerado uno de los métodos de recopilación de datos más informativos que existe, permite recoger y analizar importantes elementos como por ejemplo la opinión la actitud los sentimientos las representaciones de las personas entrevistadas. Es por eso que finalmente se utilizó este método para la realización de este proyecto y así poder crear hipótesis de las razones de las disconformidades y conformidades que actualmente se mantiene.

se realizó un formato de entrevista estructurada para ayudar a evaluar según las opiniones y conocimientos a los diferentes empleados de la compañía más involucrados dentro de los procesos siguiendo un proceso estándar y un formato regular. preparar una serie de preguntas por medio de una lista con base a los conocimientos de cada uno de los empleados y así poder medir sí se podía cumplir o dar por una discrepancia los criterios de evaluación.

### **4.3 Definición de las causas que general las discrepancias**

Después de una amplia evaluación en un periodo determinado de cuatro semanas se logró medir el cumplimiento de los protocolos en un 100% tomando en cuenta todos los valores y categorías presentes en la evaluación. El total de los criterios evaluados corresponde a 104 y esos contemplan la totalidad de los puntos dentro de la guía, de estos 104 criterios evaluados se pudo evidenciar que únicamente 12 cumplen con los requerimientos que exige la norma y un total de 92 criterios no están cumpliendo o necesitan ser mejorados para poder acercarse a estar en conformidad con el protocolo.

### 4.3.1 Tabla de cumplimientos

A continuación, se detalla por medio de una tabla los porcentajes de cumplimiento y no cumplimiento de estos indicadores.

Protocolos de evaluación	
Numero de Criterios	104
Numero de criterios que cumplen	12
Numero de criterios que no cumplen	92
Porcentaje de cumplimiento	11.54%
Porcentaje de incumplimiento	88.46%

*Tabla 7 Cumplimiento y no cumplimiento de indicadores*

*Fuente: Elaboración propia*

### 4.3.2 Grafico de cumplimiento

Para un mejor entendimiento de esta tabla de cumplimiento y no cumplimiento de indicadores a continuación se comparte un gráfico que representan esos resultados en forma de porcentaje:



*Ilustración 10 Gráfico de cumplimiento 3*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 4.3.3 Tabla de cumplimiento por valores

La tabla de cumplimiento por valores representa la representación de los valores de excelencia, sostenibilidad, el progreso social, innovación y origen.

para poder cumplir con el valor de excelencia se necesita un cumplimiento del 85% de los indicadores, con respecto a sostenibilidad se necesita un 75% de aprobación de los indicadores, para el progreso social se solicita un 80% de aprobación de todos los indicadores, para innovación se requiere de la aprobación de un 70% y por último para origen se requiere la aprobación de un 20 %.

actualmente y según la evaluación interna hecha en conjunto con la administración se puede evidenciar que con respecto al valor de excelencia únicamente se cumple con el 10% de los criterios, con respecto a sostenibilidad se cumple con un 12%, progreso social se cumple con un 11%, innovación se cumple únicamente con un 7%, y con respecto al valor de origen se cumple con un 50%.

a continuación, se representa una tabla que de forma ordenada los representa cada uno de los criterios el cumplimiento el total de los indicadores y el porcentaje de cumplimiento:

Totales			
Criterio	Cumplimiento	Total	% de cumplimiento
S	3	26	11.54%
I	1	14	7.14%
V	2	4	50.00%
E	3	31	9.68%
P	3	29	10.34%

*Tabla 8 cumplimiento por valores*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 4.3.3 Matriz de afinidad o relación

La matriz de relación o de afinidad corresponde a una representación gráfica de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas. Fue importante desarrollar esta matriz de relación entre todos los requerimientos que se establecieron en los protocolos y todas las características del producto final deseado, se utilizaron símbolos para identificar la significancia de estas relaciones.

El beneficio de llenar esta matriz de relaciones utilizando estos símbolos apropiados fue que rápidamente permitió indicar todas las discrepancias que actualmente mantiene la compañía y también establecer todas las oportunidades de mejora que pueden ayudar a cumplir con esos criterios de evaluación.

Una vez establecidos todas las oportunidades de mejora por medio de esta matriz de relación se contabilizan las mejores repetidas en relación a los criterios de evaluación, por ejemplo y como se puede visualizar en la tabla, las columnas corresponden a todas las propuestas u oportunidades de mejora que se obtuvieron mediante la evaluación, y por otro lado en las filas están todos los códigos de los criterios que no cumplieron con la evaluación, finalmente se procedió a cruzar ambos valores y nos dio como resultado las cantidades de cada uno de los propuestas de mejora que más se repiten y así poder establecer prioridades sobre las mismas.

Se establecieron un total de 33 mejoras para los 92 criterios que no cumplieron con la auditoría y mediante esta matriz de afinidad se han logrado establecer macro mejoras puntuales que pueden ayudar muy significativamente a cumplir con muchos de los criterios de evaluación.

Dentro de las oportunidades de mejora detectadas para poder cumplir con esos criterios gracias la guía de los mismos protocolos de evaluación y las entrevistas realizadas al personal se pudieron puntualizar las siguientes:

- Política de derechos humanos igualdad de género y apoyo al estudiante.
- Manual de puestos, contratación, entrenamiento, haciendo mención a los seguros de responsabilidad social.
- Implementación de un programa de Innovación que incluya objetivos de estrategia de innovación y una matriz de priorización, registro de propiedad intelectual y formación.
- Manual de procesos que contemplen indicadores de desempeño, auditoría, control de calidad, sus fortalezas oportunidades debilidades y amenazas, retorno a las operaciones y mejora continua.
- Política ambiental
- Encuestas de satisfacción al cliente con sus respectivas retroalimentaciones y acciones de mitigación
- Implementación de reuniones con agenda sobre aspectos ambientales ahorro de energía y menos contaminación.
- Inventario de más de emisiones, bono de carbono
- El procedimientos en general sobre salud ocupacional
- Listado de buenas prácticas con respecto al ISO 50001
- Programa de gestión integral de residuos que se extienda a hogares
- Convenios con instituciones comunitarias para apoyar a la comunidad
- Contaduría, documento de evaluación del resultados de márgenes, reimpresiones utilidades y disposición del capital.
- Implementar Métodos de modelo científico para innovación.: Metodología de design thinking de innovación DMAIC.
- Política de planificación estratégica y confidencialidad
- Ampliar de forma significativa los actuales KPI y aumentar el alcance a toda la organización
- Hoja de control de cumplimientos de proveedores y ACPMs

- Encuesta de satisfacción al empleado, ACPMs
- Documentar y evidenciar la planilla
- Documentar porcentaje de acciones
- Inventario de emisiones
- Formulario de queja para evaluación de la comunidad
- Política de actividades alineadas al marco del respeto cultura y patrimonio
- Un código de conducta firmado incluyendo sobornos
- Conductas antisoborno al contrato de trabajo
- Pronóstico o proyección de ventas
- Plan de comunicación de mercadeo
- Estudio de mercado de procomer o FODA
- Establecer objetivos organizacionales y de calidad
- Análisis de riesgo de los procesos y procedimientos
- Sistema de reporte para el cliente interno
- Publicidad que haga alusión al reportar y prevenir hostigamiento o acoso sexual.

A continuación, se muestra la matriz de relación o afinidad con los datos correspondientes a todos los criterios de disconformidad hace como todos los mejores establecidas para cada uno de sus criterios, también contempla la simbología necesaria para el entendimiento de la relación entre ambos criterios:

Propuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
VC1																															
VC2																															
V1																															
V2																															
V3																															
V4																															
V5																															
V6																															
V7																															
V8																															
V9																															
V10																															
V11																															
V12																															
V13																															
V14																															
V15																															
V16																															
V17																															
V18																															
V19																															
V20																															
V21																															
V22																															
V23																															
V24																															
V25																															
V26																															
V27																															
V28																															
V29																															
Total	1	1	9	1	4	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Tabla 9 Matriz de afinidad o relación

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.4 Tabla de Ponderación

Para poder presentar los resultados obtenidos en la matriz de relación, se sumaron los símbolos correspondientes a cada columna para poder obtener las mejoras que mas ponderación obtuvieron y así dar prioridad en el análisis de la implementación de cada una de ellas.

A continuación, se presenta la tabla de ponderación realizada:

Total	Ponderación y cuantificación de mejoras	
20	Política de derechos humanos, igualdad de género, apoyo al estudiante	
14	Manual de puestos, Contratación, Entrenamiento (hacer mención a seguros de resp civil)	
11	Documento evidencia (programa) de innovación que incluya objetivos de estrategia de innovación y (Incluir matriz de priorización) (Registro de Propiedad Intelectual) (formación)	
10	Manual de Procesos, SIPOCs (Indicadores de desempeño) (auditoría) (QA) (FOODA) (retorno a las OPS) (mejora continua)	
9	Política ambiental.	
5	Encuesta de satisfacción del cliente, retroalimentación y acciones de mitigación (análisis de causa raíz 5 porque)	
4	Implementar reuniones con agenda (aspecto ambiental) (ahorro y contaminación de agua).	
3	Inventario emisiones (GE) Bono de Carbono.	
3	Salud ocupacional (procedimientos)	
2	Listado de buenas practicas ISO 50001 implementadas.	
2	Programa de gestión integral de residuos extensivo a hogares.	
2	Convenios con instituciones comunitarias para apoyar a la comunidad.	
2	Documento de evaluación de resultados de márgenes, reinversión, utilidades y otras disposiciones del capital	
2	Implementar Metodos de modelo científico: de ideas, y priorización mediante diagramas de pareto los resultados de las reuniones. Metodología de design thinking de innovación DWAIC.	
2	Política de planificación estratégica y confidencialidad	
2	Pullir el actual KPI y hacerlo para toda la org.	
2	Solo mencionar en procedimientos	
2	Hoja de control de cumplimientos de proveedores y ACPMs	
2	Encuesta de satisfacción del empleado, retroalimentación y acciones de mitigación (análisis de causa raíz 5 porque)	
1	Documentar planilla en manual.	
1	Documentar porcentaje de acciones en manual.	
1	Inventario de emisiones.	
1	Formulario de queja para evaluación de la comunidad.	
1	Política de actividades alineadas en marco de respeto cultural, patrimonio.	
1	Código de conducta firmado, que contenga (soborno).	
1	Contrato de trabajo (incluir consultas anti soborno)	
1	Pronóstico y/o proyección de ventas	
1	Plan de comunicación (que incluya mercado)	
1	Estudio de mercado de PROCOMER o FODA	
1	Establecer objetivos organizacionales y de calidad.	
1	Análisis de riesgo o cuadro dentro de los procesos, añadir los riesgos en los procedimientos y diagramas de flujo.	
1	Sistema de reporte interno	
1	Publicidad para reportar y prevenir hostigamiento o acoso sexual	

Tabla 10 Ponderación y cuantificación de mejoras

Fuente: Elaboración propia



### 4.3.6 Matriz de Costo y facilidad

Una matriz de costo y facilidad es una herramienta de análisis de viabilidad de implementación que sirve para evaluar la facilidad de implementación y el costo económico durante el proceso de planificación del proyecto. Una vez se evalúa este costo y la facilidad por medio de una votación, se ubica en la matriz para calcular la calificación para la implementación y su priorización. Estas calificaciones ayudan a determinar que prioridad asignar a las mejoras y a gestionarlas de manera efectiva.

A continuación, se comparte la matriz de costo y facilidad utilizada para este proyecto:

**Matriz de Costo y Facilidad**  
Costo económico

		Costo económico				
Categoria		Muy Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy Bajo
F a c i l i d a d	Muy difícil	E	E	H	H	M
	Difícil	E	H	H	M	L
	Moderado	H	M	M	L	L
	Facil	M	L	L	L	L

*Ilustración 12 Matriz de costo y facilidad.*

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.3.7 Tabla de ponderación de costo y facilidad**

Según un análisis hecho en conjunto con la administración, se procedió a evaluar cada una de las mejoras según su prioridad ingresándolas en la matriz de costo facilidad.

Esta representa la ponderación por medio de letras y colores de cada una de las mejoras establecidos para poder y cumplir con los protocolos, Siendo de esta manera la letra l en color verde las mejoras que representan menos costo y más facilidad para implementar y por el contrario la letra e con el color rojo representan las mejoras con un costo económico amplio y una facilidad que no es viable en este momento para poder implementar. en su parte intermedia se representa la h con anaranjado y la gente con color amarillo los cuales son mejoras que en un mediano plazo podrían implementarse dependiendo de la capacidad de la compañía. Las categorías están representadas por facilidad desde muy difícil a muy fácil y por costo económico desde muy alto hasta muy bajo el resultado de este cruce y votación en conjunto con la administración da como resultado la letra y color que se le va a asignar ah está mejora.

Para poder presentar los resultados obtenidos en la matriz de costo y facilidad, Sus representa en la siguiente tabla de ponderación de costo y facilidad cuáles cuáles mejoras son más viables a corto plazo y cuáles más difíciles de implementar

A continuación, se presenta la tabla de ponderación de costo y facilidad realizada:

		Mejoras	
1	L	Política de derechos humanos, igualdad de género, apoyo al estudiantado	
2	H	Manual de puestos, Contratación, Entrenamiento (hacer mención a seguros de resp civil)	
3	E	Documento evidencia (programa) de innovación que incluya objetivos de estrategia de innovación y (Incluir matriz de priorización) (Registro de Propiedad Intelectual), (formación)	
4	M	Manual de Procesos, SIPOCs (indicadores de desempeño) (auditoría) (QA) (FODA) (retorno a las OPS) (mejora continua)	
5	L	Política ambiental.	
6	L	Encuesta de satisfacción del cliente, retroalimentación y acciones de mitigación (análisis de causa raíz 5 porque)	
7	L	Implementar reuniones con agenda (aspecto ambiental) (ahorro y contaminación de agua).	
8	E	Inventariar emisiones (GEI) Bono de Carbono.	
9	H	Salud ocupacional (procedimientos)	
10	L	Listado de buenas practicas ISO 50001 Implementadas.	
11	E	Programa de gestión integral de residuos extensivo a hogares.	
12	L	Convenios con instituciones comunitarias para apoyar la comunidad.	
13	E	Documento de evaluación de resultados de márgenes, reinversión, utilidades y otras disposiciones del capital	
14	L	Implementar Metodos de modelo científico de ideas y priorización mediante discusiones de parateo, los resultados de las reuniones. Metodología de design thinking de innovación DMAC	
15	L	Política de planificación estratégica y confidencialidad	
16	H	Pullir el actual KPI y hacerlo para toda la org.	
17	L	Solo mencionar en procedimientos	
18	L	Hoja de control de cumplimiento de proveedores y ACPMS	
19	L	Encuesta de satisfacción del empleado, retroalimentación y acciones de mitigación (análisis de causa raíz 5 porque)	
20	H	Documentar planilla en manual.	
21	H	Documentar porcentaje de acciones en manual.	
22	H	Inventario de emisiones.	
23	H	Formulario de queja para evaluación de la comunidad.	
24	L	Política de actividades alineadas en marco de respeto cultural, patrimonio.	
25	H	Código de conducta firmado, que contenga (soborno).	
26	H	Contrato de trabajo (Incluir consultas anti soborno)	
27	H	Pronóstico y/o proyección de ventas	
28	M	Plan de comunicación (que incluya mercadeo)	
29	H	Estudio de mercado de PROCOMER o FODA	
30	E	Establecer objetivos organizacionales y de calidad.	
31	H	Análisis de riesgo o cuadro dentro de los procesos, añadir los riesgos en los procedimientos y diagramas de flujo.	
32	H	Sistema de reporte interno	
33	H	Publicidad para reportar y prevenir hostigamiento o acoso sexual	
34			

Tabla 11 Ponderación de costo y facilidad

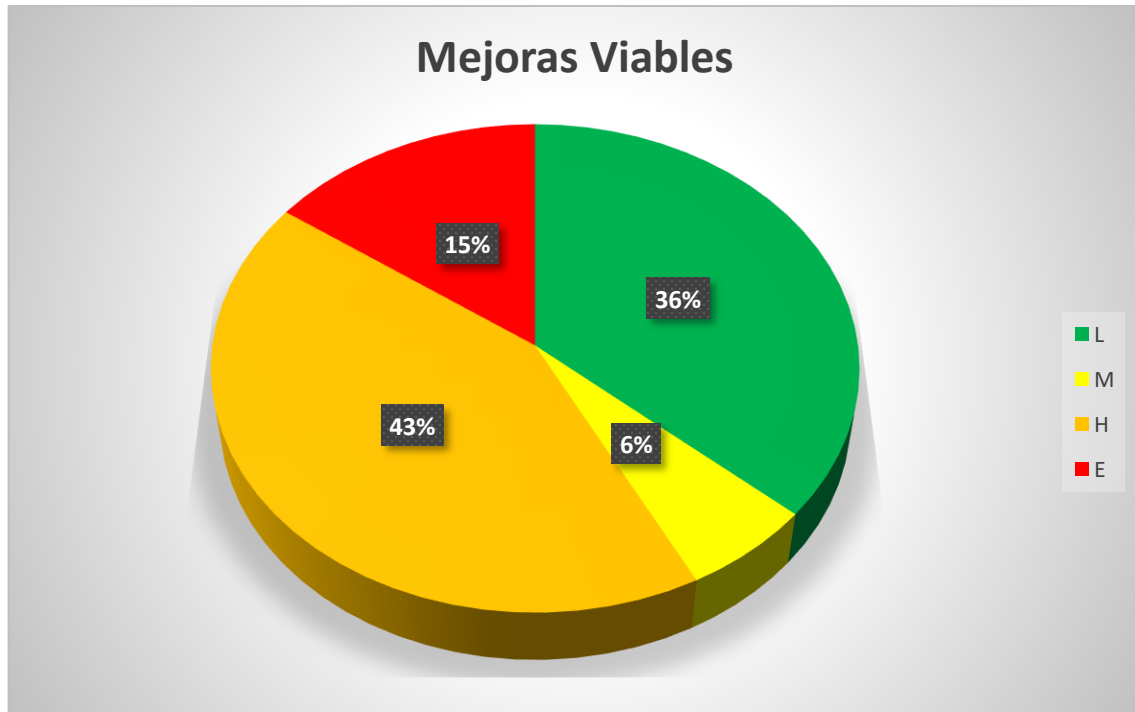
Fuete: Elaboración propia

#### 4.3.8 Grafico de costo y facilidad

Con el fin de representar de una forma más ordenada los datos obtenidos en la tabla de ponderación se presenta un gráfico de priorización y cuantificación de las mejoras en cuanto a costo y facilidad.

Se representa con un 36% y en color verde las mejoras que son viables, con un 6% y en color amarillo las mejoras que son viables a mediano plazo, con un 43% y en color naranja las mejoras que son viables en un mediano o largo plazo, y finalmente con un 15% y representados con el color rojo las mejoras que de momento no son viables por temas de costo y facilidad según el análisis hecho en conjunto con la administración.

A continuación, se comparte el grafico de priorización utilizado para el presente trabajo.



## 4.4 Conclusión del diagnóstico

En el presente capítulo se pretendió analizar la situación actual de la compañía Costa Rica Global Learning Program, de acuerdo con sus procesos internos para poder optar por licenciamiento de marca país establecido por el censo Costa Rica.

Se evaluaron todas las no conformidades lo cual significa la no satisfacción de un requisito puntual del protocolo de evaluación, estos son desviaciones o incumplimientos a todos esos requisitos o expectativas que tiene la guía.

Gracias a toda la evaluación que se hizo sobre estas no conformidades utilizando herramientas científicas se pudo determinar que un 36% de las no conformidades pueden ser corregidas en un periodo corto de tiempo estableciendo de diferentes métodos, procesos, documentación e investigaciones.

También se pudo determinar que un 15% de todas las no conformidades no pueden ser realizadas en un corto plazo ya que necesitan de un análisis más profundo y de inversión de capital bastante importante como por ejemplo la creación de un programa de gestión integral de residuos, inventario de emisiones, programa de innovación, etcétera.

Algunas otras no conformidades como por ejemplo los manuales de procesos, representar de forma más ordenada los KPI, manuales de capacitación y contratación pueden ser realizados según el análisis de costo y facilidad en un mediano a largo plazo por parte de la organización.

Cabe destacar que el criterio S10 es considerado un criterio de evaluación descalificativo, por lo tanto, si no se cumple con el mismo no se puede optar por el cumplimiento del protocolo y por ende por la obtención del licenciamiento de marca país en este caso y al ser ponderado en nivel rojo y no poder ser viable en un corto o mediano plazo la organización debe invertir en los procesos necesarios de implementación de un inventario de emisiones adecuado (GEI) y de bono de carbono.

También con respecto al indicador E17 perteneciente al valor de excelencia, este es considerado también un indicador descalificatorio por lo tanto al ser ponderado en nivel rojo y no poder implementarse en un mediano a largo plazo la organización también debe de pensar en organizar los procesos internos necesarios para la creación de un manual de procesos (SIPOCs) que contemple indicadores de desempeño auditoría control de calidad retorno satisfactorio a las operaciones y mejora continua.

## **CAPITULO V**

### **DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA SOLUCION**

## **5.1 Diseño de la propuesta para el desarrollo de las soluciones**

En el presente capítulo del proyecto se establecerán las propuestas de solución que permita fortalecer las capacidades empresariales y acercarnos al licenciamiento de Marca País.

El Reglamento de licencia de uso de Marca País establece que el interesado en obtener la licencia de uso de Marca País Costa Rica debe aplicar y completar el protocolo de evaluación de la Marca País, con el objetivo de verificar que la entidad, sus productos o servicios se ajustan a los valores de la Marca País, tales como excelencia, sostenibilidad, vinculación costarricense, innovación y progreso social.

Este protocolo de evaluación representa un total de 104 criterios de los cuales 12 ya están cubiertos por la empresa según la evaluación realizada, por otra parte, un total de 92 criterios corresponden a disconformidades que se deben de analizar e incorporar en el presente capítulo.

La propuesta de mejora consiste en cumplir un 36% de todas las mejoras correspondientes a los criterios del protocolo de evaluación, un 49% de las mejoras van a corresponder a un análisis de mediano a largo plazo para establecer su implementación y un 15% finalmente va a corresponder a un análisis en largo plazo que debe hacer la propia organización en vías de implementar este el porcentaje.

En total se establecieron 34 mejoras con las cuales se cumpliría eventualmente el 100% de todo el protocolo de evaluación propuesto por marca país, 12 de estas mejoras corresponden al 36% global y son viables en un corto a mediano plazo por lo tanto se les dará solución en este proyecto, por otra parte 16 de estas 33 mejoras corresponden al 49% y las mismas se van a implementar en un medio a largo plazo, un total de 5 mejoras corresponden a las que en este momento no es viable su implementación y quedarme en manos de la administración y el eventual esfuerzo que hagan para completar las mismas, estas representan un 15%.

En la siguiente tabla se representa un resumen del diseño de la propuesta contemplando ponderaciones, totales, porcentajes y plazos de realización.

Ponderación de Mejora	Totales	Porcentajes	Plazo
L	12	36%	Corto Plazo
M	2	6%	Mediano Plazo
H	14	43%	Mediano Plazo a Largo
E	5	15%	Largo Plazo
Total	33	100%	

*Tabla 12 Propuesta de Mejora*

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla anterior se logran observar todas las ponderaciones de mejora correspondientes. Primeramente con la letra L, en color verde y con un total de 12 mejoras van a representar los plazos cortos de implementación inmediata, posteriormente y representado con la letra M, en color amarillo y con un total de 2 mejoras van a representar las ponderaciones de mediano plazo, seguidamente representado con la letra H, con color anaranjado y con un total de 14 mejoras van a representar las puntuaciones de mediano y largo plazo. finalmente, representados con la letra E, en color rojo y con un total de 5 mejoras tenemos a las implementaciones que no son viables en el momento y van a tener un plazo de implementación largo por arte de la administración.

## **5.2 Propuesta 1: Política de derechos humanos, igualdad de género y apoyo al estudiante.**

Mediante la elaboración de esta propuesta según el análisis hecho en la matriz de relación se logrará cumplir con 21 criterios de disconformidad del protocolo de Marca País.

Esos 21 criterios conforman no conformidades evaluadas durante el proceso de auditoría interna de la compañía Costa Rica Global Learning Program y pertenecen al tercer criterio de evaluación de la guía el cual es progreso social, así como también un criterio pertenece al valor de sostenibilidad.

El progreso social se define como la capacidad de la organización para catapultar la satisfacción de las necesidades básicas de los colaboradores, así como brindar adecuadas plataformas de bienestar y desarrollo para que su talento humano logre mejorar su calidad de vida y llegar a su máximo potencial profesional y personal.

Para la elaboración de esta propuesta se tuvo que tomar 3 diferentes componentes los cuales son:

- Necesidades humanas básicas
- Movilidad social
- Oportunidades

Las no conformidades que esta mejora cubre son los siguientes:

- P1 ¿La organización cuenta con una política de derechos humanos documentada y socializada por medio de la cual asume su responsabilidad de respetar los derechos humanos, en la que define lo que espera en relación con estos derechos por parte de su personal, socios y proveedores, incluidos su compromiso con respetar la legislación laboral, así como su responsabilidad por evitar, prevenir y mitigar consecuencias negativas en derechos humanos, incluidas las prácticas laborales, a los que pueda contribuir o pueda provocar por sus actividades?
- P3 ¿La organización respeta según la ley, el derecho de todos sus trabajadores de formar, afiliarse y organizar organizaciones de trabajadores según su elección y a negociar colectivamente con la organización sin ninguna consecuencia negativa o represalia, interferencia, discriminación, acoso o intimidación por parte de la organización en adherencia al derecho fundamental de libertad de asociación y negociación colectiva?
- P4\* ¿La organización cumple con las regulaciones y leyes nacionales, así como convenios internacionales vigentes contra el trabajo forzoso u obligatorio tal que no se involucra ni beneficia de este, lo que incluye evitar prácticas de retención de documentos de identidad originales, requerir pago de depósitos al comenzar el empleo, retener salarios, prestaciones o propiedades del trabajador, prohibir el abandono de las instalaciones al finalizar la jornada o impedir el derecho de renuncia según la legislación, entre otras prácticas ilegales para forzarlo a seguir trabajando en la organización?
- P5\* ¿La organización cumple con las regulaciones y leyes nacionales, así como convenios internacionales vigentes contra el trabajo infantil, tal que no se involucra ni beneficia de este, lo que incluye no usar ni apoyar el uso de mano de obra infantil (personas menores a quince años) y contar con prácticas o políticas documentadas contra el trabajo infantil?
- P6 ¿La organización cumple con las regulaciones y leyes en materia de trabajadores mayores de quince años y menores de dieciocho, lo que incluye contar con prácticas o políticas documentadas que aseguran que estos no llevan a cabo actividades insalubres, pesadas o peligrosas ni trabajan en horario nocturno?
- P7 ¿Cuenta la organización con una política documentada e implementada de no discriminación en la contratación, remuneración, acceso a capacitación, ascenso, cese o retiro por razón de raza, etnia, sexo, género, estado civil, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, afiliación sindical, situación económica, ser una persona que vive con VIH, estado de salud, entre otras razones análogas?
- P8 ¿La jornada laboral cumple con las regulaciones y leyes nacionales vigentes?
- P 9 ¿El tiempo extra es pagado de acuerdo a la legislación, es voluntario, no excede de las 12 horas semanales, no es habitual y la suma de tiempo ordinario más tiempo extraordinario no supera las 12 horas diarias?

- P10\* ¿ Los salarios brutos pagados, sin incluir el tiempo extraordinario, cumplen con la legislación vigente y si aplica, con las reglas mínimas establecidas por convenios colectivos o estándares de sector?
- P11 ¿La organización cumple con las prestaciones y deducciones establecidas por la legislación y detalla cada pago en forma escrita a sus trabajadores detallando la composición de salarios, beneficios, deducciones, tiempos extra, entre otros; para cada periodo de pago?
- P13 ¿Se encuentran todos los trabajadores de la organización asegurados con el seguro obligatorio de riesgos del trabajo del INS?
- P14 ¿ La empresa respeta las licencias de maternidad y lactancia de acuerdo con el marco legal, incluyendo el derecho de la trabajadora a devengar el mismo salario en los periodos de reposo antes y después del parto o adopción? P16 ¿La organización cumple con las regulaciones y leyes nacionales, así como convenios internacionales vigentes contra el trabajo forzado tal que no se involucra ni beneficia de este, lo que incluye evitar prácticas de retención de documentos de identidad originales, requerir pago de depósitos al comenzar el empleo, retener salarios, prestaciones o propiedades del trabajador, prohibir el abandono de las instalaciones al finalizar la jornada o impedir el derecho de renuncia según la legislación, entre otras prácticas ilegales para forzarlo a seguir trabajando en la organización?
- P17 ¿Cuenta la organización con una política o procedimiento documentado conforme a la ley para prevenir, prohibir y sancionar hostigamiento o acoso sexual en el trabajo y atender los casos que puedan darse, garantizando la debida confidencialidad?
- P18 ¿Cuenta la organización con prácticas definidas que no toleren e indiquen como atender casos de acoso laboral, violencia, intimidación, coerción y abuso físico o verbal asegurando la debida confidencialidad?
- P19 ¿La organización cuenta con programas o políticas documentados e implementados de igualdad, diversidad e inclusión por medio de los cuales emplea personas pertenecientes a grupos vulnerables, gestiona el cierre de brechas desde una perspectiva de igualdad y equidad para estas personas, o hace negocios con organizaciones en las que operan personas de grupos históricamente discriminados tales como mujeres, personas con discapacidad, personas discriminadas en función de la edad (por ejemplo personas adultas mayores, personas mayores de 50 años o menores de 30 años, entre otros), personas discriminadas en relación a su origen étnico, raza, orientación sexual, identidad de género, origen social, personas que viven con VIH, personas pertenecientes a pueblos indígenas, entre otros?.
- P20 ¿La organización se asegura de mantener disposiciones según requisitos técnicos para la accesibilidad a personas con discapacidad en sus instalaciones, información y comunicaciones por medio de elementos tales como: rampas, pasamanos, señalizaciones visuales, auditivas y táctiles, mecanismos de emergencia y mobiliario accesible, uso de lengua de señas, Braille, macrotipos, sistemas auditivos, multimedia de fácil acceso, entre otras disposiciones, modos, medios y formatos adecuados a contexto; en ámbitos tales como, pasillos, ascensores, zonas verdes, servicios sanitarios, estacionamientos, espacios de trabajo, escaleras, sitios web, textos, sistemas y tecnologías de apoyo, servicios de

información y comunicación, entre otros; con el fin de garantizar autonomía personal, como mínimo, trabajadores y clientes con discapacidad?

- P21\* ¿Se cuenta con una política de igualdad de género aprobada por la alta dirección, documentada e implementada por medio de la cual se compromete a determinar brechas de género y a implementar acciones que propicien la igualdad de género en la organización?
- P22 ¿Ofrece la organización a sus trabajadores opciones que les permitan alcanzar un adecuado balance entre las responsabilidades laborales y sus necesidades personales y del hogar, tales como ordenamiento de jornadas de trabajo, teletrabajo, guarderías, flexibilidad de horario, entre otros?
- P23 ¿La organización implementa sus planes de capacitación dentro de la jornada laboral, con el fin de fomentar el acceso con equidad para todos sus trabajadores a las actividades y procesos formativos?
- S20 ¿En caso de que las decisiones o acciones de la organización puedan tener un impacto en el patrimonio cultural, cuenta con un procedimiento de gestión de dicho patrimonio que incluya acciones según contexto tales como: el aseguramiento del cumplimiento legal, la protección del patrimonio o su fortalecimiento, la no perturbación y comunicación a la autoridad competente en caso de hallazgos fortuitos arqueológicos, ¿entre otros?

De esos 21 criterios las respuestas a los mismos no pudieron ser evidenciadas durante el proceso de evaluación, por lo tanto, se concluyó que con la implementación de una política de derechos humanos igualdad de género y apoyo al estudiante, debidamente documentada e implementada dentro de los procesos y documentos de la compañía se puede cumplir con la totalidad de los criterios mencionados anteriormente.

Esta mejora consiste en el diseño de un documento de 14 páginas, Al principio del mismo se hace mención a la ubicación del documento como tal y al contacto dentro de la compañía para una mayor ubicación y orden.

La política consiste en diferentes contenidos que puedan en lugar todos los criterios establecidos. el primer contenido corresponde al respeto de los derechos humanos con respecto al marco de referencia internacional e interno.

Seguidamente se detallan una serie de principios con respecto a las prácticas laborales que abarcan los siguientes puntos.

### **5.2.2 Prácticas Laborales**

- Rechazo del trabajo forzoso u obligatorio y del trabajo infantil
- Respeto de la diversidad y no discriminación
- Libertad de asociación y negociación colectiva
- Salud, seguridad y bienestar

- Condiciones de trabajo justas y favorables
- Apoyo al estudiante
- Igualdad de Género

### **5.2.3 Comunidades y Sociedad**

- Medio ambiente
- Respeto de los derechos de las comunidades
- Respeto de los derechos de las comunidades locales
- Respeto de los derechos de los pueblos indígenas y tribales
- Integridad: tolerancia cero con la corrupción
- Confidencialidad
- Comunicación
- Reclamaciones de los grupos de interés.
- Funciones de la administración y ejecutivo responsable.
- Funciones de la unidad organizativa de planificación de sostenibilidad y gestión de grupos de interés.

### **5.2.4 Revisión, comunicación y formación**

- Se dan detalles de cómo se realizará la revisión la comunicación y la formación de los interesados con respecto a la política.

Esta Política fue aprobada por la Administración de Costa Rica Global Learning Program el 02 de Octubre de 2022 establece el compromiso y las responsabilidades que las personas que trabajan en la empresa asumen en relación con los derechos humanos, y especialmente los aplicables a las actividades operativas y operaciones corporativas, así como los estándares que los grupos de interés deben cumplir.

Asimismo, la totalidad del documento que corresponde a 14 páginas puede ser encontrado en el presente proyecto en la sección de apéndices.

## 5.3 Propuesta 2 Política Ambiental

Mediante la elaboración de esta propuesta según el análisis hecho en la matriz de relación se logrará cumplir con 9 el criterio de disconformidad del protocolo de Marca País.

Esos 9 criterios contemplan no conformidades evaluadas durante el proceso de auditoría de la compañía Costa Rica Global Learning Program y pertenecen al criterio de evaluación de la guía que corresponde a sostenibilidad y uno al criterio de excelencia. El segundo criterio de evaluación que se llama sostenibilidad corresponde a la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de satisfacción propias de las generaciones futuras. en este caso la sostenibilidad para la marca país es una meta piva el camino hacia el futuro y la unión entre la gestión ambiental la gestión social y la gestión financiera. Ambiental mide la compatibilidad entre las actividades de organización y la reservación de la biodiversidad, así como los ecosistemas sus impactos deben de cuidar que no se generen recursos renovables.

En criterio o valor de excelencia se define como la calidad superior o valor agregado que hace a un producto, servicio u organización digno de singular aprecio y estimación. Para la marca país, con el valor excelencia se busca que las organizaciones ofrezcan productos con valor agregado, selectos y refinados, que evidencien el talento, el ingenio y la especialización del recurso humano costarricense, y que demuestren excelencia en sus productos, servicios, procesos e infraestructura.

Las no conformidades que esta mejora cubre son los siguientes:

- S1 ¿La organización cuenta con una política ambiental documentada que incluye su compromiso con la protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación, el cumplimiento legal y la mejora en su desempeño ambiental?
- S2 ¿La política ambiental es comunicada a todas las personas de la organización y está disponible a otras partes interesadas pertinentes?
- S3 ¿La organización identifica sus aspectos e impactos ambientales y determina cuales de estos son significativos, incluyendo aspectos tales como emisiones al aire, vertidos al agua, descargas al suelo, uso de recursos, uso de energía, emisión de energía, generación de residuos, impactos en ecosistemas o servicios prestados por estos, impactos en biodiversidad, afectación ambiental de comunidades y otros asociados a la mitigación y adaptación al cambio climático?
- S4 ¿La organización establece e implementa controles operacionales para abordar sus impactos ambientales significativos, incluyendo aquellos asociados con actividades subcontratadas en las que cuente con suficiente control e influencia?
- S6 ¿La organización no usa sustancias químicas o materiales peligrosos prohibidos o no registrados en Costa Rica, y en el caso de plaguicidas, no compra, almacena usa, fabrica o comercializa aquellos de categoría Ia (extremadamente peligrosos) y restringe el uso de aquellos de categoría Ib (altamente peligrosos) según la OMS?
- S14 ¿La organización cuenta con metas e indicadores medibles e implementados para el uso eficiente del agua?
- S15 ¿Tiene la organización programas documentados para lograr el uso eficiente del agua que incluyan acciones tales como la reducción, el reemplazo o la reutilización del agua?

- S16 ¿Los controles operacionales incluyen la prevención de impactos adversos asociados con la contaminación del agua de acuerdo con la legislación nacional, incluyendo aspectos tales como vertidos directos, intencionados o accidentales, contaminación de cuerpos de agua superficial, contaminación marina incluida la producida por actividades realizadas en tierra, polución por nutrientes y químicos, basura, aguas residuales, escorrentías, filtraciones a aguas subterráneas, entre otros?
- E22 ¿La organización se asegura que la información de compra comunicada a los proveedores incluye una descripción de los productos y servicios requeridos, así como cualquier requisito aplicable?

Para la elaboración de esta guía se tomaron en cuenta todos los requisitos que contempla el protocolo de evaluación y los cuáles son:

a) Cultura ambiental: la educación ambiental es un proceso dinámico y participativo, que busca despertar en los miembros de la organización una conciencia sobre la problemática ambiental global y específica (el impacto de la organización) y además busca guiar a los miembros para que realicen acciones que mitiguen el impacto de sus operaciones.

b) Gestión de la energía: un adecuado sistema de gestión de la energía debe estar formado por una serie de medidas encaminadas a un ahorro neto de energía, la eficiencia en su obtención, distribución y uso; la independencia o al menos diversificación en su obtención; así como a conseguir un ahorro económico en los gastos derivados de su uso y una disminución de sus impactos ambientales negativos.

c) Gestión de las emisiones: la gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero consiste en establecer objetivos, fijar metas de reducción, mitigación y compensación y asegurarse de que existan personas a cargo de ejecutar los planes. Para un enfoque más sistemático y operacional, la gestión de emisiones de gases de efecto invernadero debe estar incluida dentro de la planificación estratégica y operacional de la organización.

d) Gestión de los residuos: es la forma de la organización de responsabilizarse por la generación, manipulación y el destino de los residuos que genera la organización o sus empleados. Trata de la reducción de residuos, del acopio apropiado o reutilización de los desechos generados y su posterior procesamiento (reciclaje u otros).

e) Gestión del agua: es responsabilidad de la organización el tratamiento y uso adecuado del agua y la moderación en su consumo. En este contexto, la gestión del agua debe abordar no tan sólo soluciones de depuración de final de línea, sino también la utilización racional del agua desde dos puntos de vista preventivos: por un lado, la moderación del consumo y, por otro, la reducción de la contaminación.

Puntualmente la política ambiental establecida y aprobada por la administración de la empresa habla de la participación en la conservación aprovechamiento y uso racional de todos los recursos naturales a lo interno de la organización y en la actividad ordinaria que su razón de ser le exige, todo eso para contribuir al desarrollo de la sociedad sin sobrepasar los límites de la naturaleza.

la totalidad de esta política que consta de 3 páginas se puede encontrar dentro de este mismo documento en la sección de apéndices.

### **5.4 Propuesta 3 Encuesta de satisfacción al cliente con creación de ACPMs**

Mediante la implementación de esta mejora se pretenden cumplir 5 criterios de disconformidad dentro del protocolo de evaluación.

La mejora consiste en crear una encuesta que mida la satisfacción y la conformidad de todos los clientes de la compañía y a su vez que ellos puedan recibir una retroalimentación con acciones correctivas preventivas y de mejora en el caso de que exista alguna disconformidad por parte de dichos clientes. esta retroalimentación con las acciones correctivas preventivas o en mejora estarán tabulando en un formato de ACPMs.

Estos 5 criterios corresponden al valor de excelencia y que se define como la calidad superior o valor agregado que hace que un producto o servicio u organización sea digno de un específico aprecio y estimación. para la marca país con este valor de excelencia se busca que las organizaciones ofrezcan productos de valor agregado selectos y refinados, que evidencian el talento, el ingenio y la especialización de los recursos humanos costarricense, asimismo que demuestran la excelencia en sus productos servicios procesos e infraestructura. para marca país la excelencia la constituyen las personas. producto o servicio es el resultado de las acciones directas e indirectas, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización. Por ende, la organización debe asegurar la competencia de sus colaboradores y de todas aquellas personas que afecten el desempeño de sus actividad y puedan mantener un índice de satisfacción en los clientes positivo.

los criterios que representan disconformidades dentro del protocolo y que pueden ser cubiertos gracias a la implementación de esta encuesta de satisfacción son los siguientes:

- E12 ¿La organización implementa evaluaciones de satisfacción del cliente que permitan conocer su percepción sobre el grado en el cual se cumplen sus necesidades y expectativas?
- E14 ¿La organización cuenta con prácticas documentadas implementadas para el tratamiento de quejas y sugerencias de clientes?
- E19 ¿La organización trata los productos o servicios no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada, por medio de correcciones, ¿el reproceso, la reclasificación, la reparación, el desecho, la concesión o el permiso para desviación entre otras acciones?
- E21 ¿La organización identifica el estado de sus productos y servicios con respecto a los requisitos, controla su identificación única y conserva documentación que permita la trazabilidad necesaria?
- E24 ¿Cuándo ocurre una no conformidad, incluida las originadas por una queja, la organización no solo la controla y la corrige, sino que analiza la causa que produjo la no conformidad y toma acciones para asegurar que no vuelva a ocurrir?

La encuesta de satisfacción contempla primeramente una invitación al cliente a completar las preguntas de forma confidencial y con seguridad de recibir retroalimentación si se reporta una oportunidad de mejora.

Las preguntas van a estar enfocadas a los siguientes temas:

- Probabilidad de recomendación
- Comparación entre otras alternativas
- Aspectos importantes para escoger la empresa
- Grado de satisfacción
- Cumplimiento de expectativas
- Tiempo de uso del servicio
- Puntualizar oportunidades de mejora
- Opinión libre

La encuesta en su totalidad se comparte en la presente investigación en la sección de apéndices.

#### **5.4.2 Formato de acciones, correctivas, preventivas y de mejora (ACPMs)**

El concepto de ACPMs se apega a los conceptos de mejora continua y calidad, estos se refieren al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

El esfuerzo de mejora continua es un ciclo ininterrumpido, a través del cual se identifica un área de mejora, se planea cómo realizarla, se implementa, se verifican los resultados y se actúa de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a los clientes o usuarios.

En este marco se encuentra inscrito el Proceso ACPM el cual tiene como finalidad fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad, a través de la generación y seguimiento de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora, derivadas de una no conformidad, una no conformidad potencial o una oportunidad de mejora.

A continuación, se describen los principales pasos a seguir para la elaboración de un plan de mejora:



*Ilustración 13 Plan de mejora*

*Fuente: Elaboración propia*

El Enfoque debe estar Basado en Hechos para la Toma efectiva de Decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

A continuación, se presenta un cuadro ilustrativo de el formato necesario así como conceptos útiles en la realización de ACPMs

ACPMs			
Propósito	Alcance	Definiciones	Marco Normativo
Identificar, documentar y controlar las no conformidades reales o potenciales, para detectar las causas que las originan y tomar las acciones necesarias para evitar su ocurrencia o prevenir su recurrencia, así como para implantar y llevar a término de manera eficiente, acciones de mejora.	Aplica a las áreas y procesos incluidos en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de las dependencias de la empresa.	<p>Acción correctiva (AC) : Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.</p> <p>Acción preventiva (AP): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.</p> <p>Acción de mejora (AM): Es toda acción que incrementa la capacidad del SGC para cumplir con los requisitos y que no actúa sobre problemas reales o potenciales ni sobre sus causas.</p> <p>Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.</p> <p>AMEF: Análisis del Modo y Efecto de la Falla potencial. Actividades sistemáticas para identificar, evaluar y eliminar las fallas potenciales de un producto o proceso, así como sus efectos. Promueve las acciones que puedan eliminar o reducir la probabilidad de falla</p>	Los conceptos relacionados a requisito - conformidad de acuerdo a la Norma ISO 9000 – 2005

*Tabla 13 Conceptos para ACPMs*

*Fuente: Elaboración propia*

Un ejemplo del procedimiento ACPMs diagramado elaborado para ser utilizado por la compañía es el siguiente:

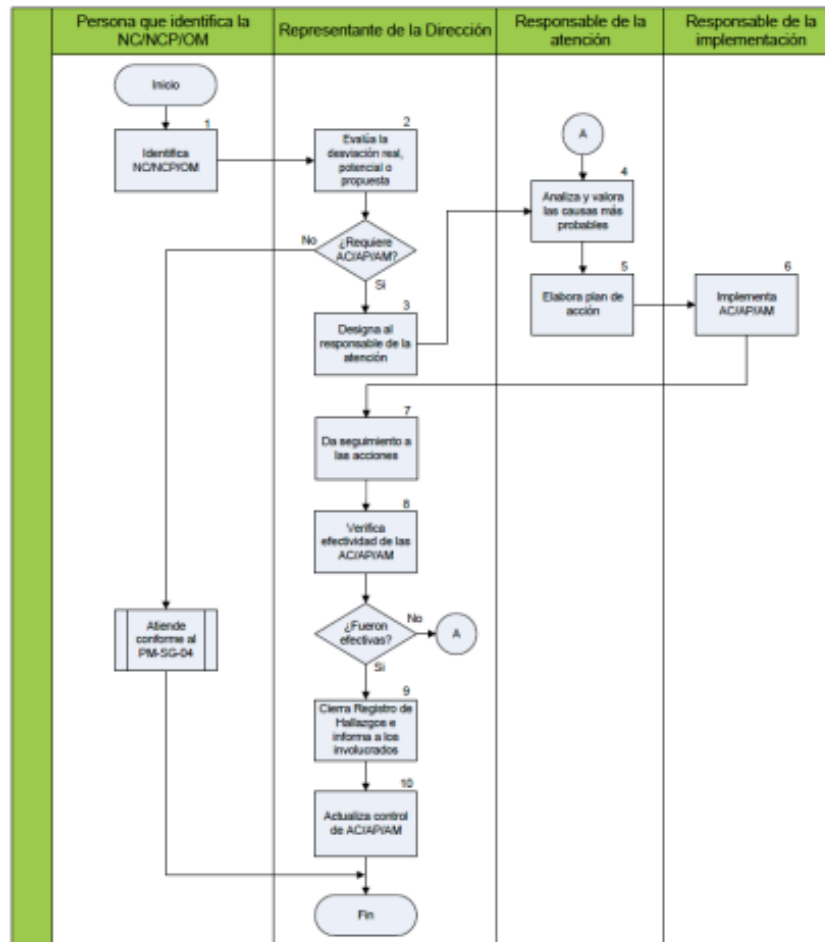


Ilustración 14 Diagrama de flujo ACPMs

Fuente: Elaboración propia

En la primera columna se identifica la disconformidad obtenida en las encuestas de satisfacción al cliente. Se presenta a la dirección, se asigna un responsable y se da retroalimentación al interesado.

A continuación, se presenta el formato de ACPMs que deberá de completar la administración con el fin del solventar las disconformidades obtenidas en las ros o procesos internos.

Formato de ACPMs							
Identificación del problema	Análisis de causa (5 porque, diagrama de espina de pescado)	Plan de Acción	Acciones Correctivas	Acciones Preventivas	Acciones de Mejora	Responsables	Evaluar la eficacia
Naturaleza, hecho, evidencia							

*Tabla 14 Formato de ACPMs*

*Fuente: Elaboración propia*

Por medio del formato de ACPMs se logra identificar el problema y analizarlo para obtener la causa raíz, en este apartado se hace mención a la utilización de diferentes herramientas científicas y de control de calidad para obtener la causa de una mejor forma como por ejemplo el análisis de los 5 porque y el diagrama de espina de pescado.

Posteriormente se debe detallar un plan de acción para lograr mitigar el problema y evitar que esto ocurra nuevamente.

Después de esto existen diferentes columnas para colocar las acciones establecidas por la administración ya seas correctivas preventivas o de mejor que ayuden a buscar una solución o mitigar las causas que están ocasionando este problema.

Se deben de asignar al responsable dentro de la organización y posteriormente evaluar la eficacia de las mejoras implementadas. por último, se da una retroalimentación efectiva a los interesados.

## **5.5 Propuesta 4 Implementar reuniones con agenda sobre conservación ambiental ahorro energético y contaminación de agua.**

Gracias a la implementación de esta mejora se podrán cubrir cuatro disconformidades contempladas en los protocolos de evaluación. a continuación, se talla los criterios de no cumplimiento dentro de los protocolos:

- S5 ¿La organización capacita periódicamente a su personal y personas que realizan trabajo bajo su control en los aspectos e impactos ambientales significativos y los controles operacionales asociados con su trabajo?
- S14 ¿La organización cuenta con metas e indicadores medibles e implementados para el uso eficiente del agua?
- S15 ¿Tiene la organización programas documentados para lograr el uso eficiente del agua que incluyan acciones tales como la reducción, el reemplazo o la reutilización del agua?
- S16 ¿Los controles operacionales incluyen la prevención de impactos adversos asociados con la contaminación del agua de acuerdo con la legislación nacional, incluyendo aspectos tales como vertidos directos, intencionados o accidentales, contaminación de cuerpos de agua superficial, contaminación marina incluida la producida por actividades realizadas en tierra, polución por nutrientes y químicos, basura, aguas residuales, escorrentías, filtraciones a aguas subterráneas, entre otros?

Por medio de reuniones semanales o como lo tenga bien la administración se van a abordar puntualmente los temas relacionados a estas des conformidades. Dentro de estas reuniones se van a abordar temas de capacitación sobre manejo de impactos ambientales significativos asociados con el trabajo, se van a abordar en temas de prevención de contaminación de agua extensible al hogar y seguimiento a los mismos, si va a hacer una evaluación a cada uno de los participantes de la reunión sobre cómo se maneja el agua ya sea en sus hogares o lugares de trabajo deben incluir acciones tales como la reducción el reemplazo y la reutilización del agua, además de eso se abordarán temas importantes como por ejemplo conceptos de contaminación de cuerpos de agua superficial, contaminación marina, polución por nutrientes y químicos basuras aguas residuales.

En un plazo determinado de un año aproximadamente se van a evaluar los resultados de estas reuniones para la creación de indicadores.

A continuación, se comparte el formato a utilizar durante las reuniones periódicas de ambiente:

Reunion Ordinaria sobre ambiente	
Tema	
Fecha	
Puntos	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Notas \_\_\_\_\_

Acuerdos \_\_\_\_\_

*Tabla 15 Formato de reunión ambiental*

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.6 propuesta 5 Listado de buenas prácticas referentes al ISO 50001

Un sistema de gestión de la energía (SGE) eficaz que esté alineado con la estrategia empresarial de una organización, permitirá la visibilidad de uso de la energía y las áreas en las que se puede mejorar el rendimiento. Proporciona políticas estructuradas, procesos, procedimientos y planes de acción para aplicar las oportunidades de ahorro energético. Así se consigue una mejora continua de la gestión energética.

Cualquier reducción de energía identificada a través de un SGE ofrecerá, a su vez, ahorros demostrables en las facturas de energía, lo que reducirá los gastos generales de una empresa y, en algunos casos, de forma sustancial. Hay muchos ejemplos de organizaciones que han emprendido el proceso de la norma ISO 50001 y que han conseguido un ahorro de costes energéticos durante el primer año igual o superior a los costes iniciales de implantación de la norma.

Al establecer, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la energía, una organización podrá no sólo ocuparse de las oportunidades iniciales de ahorro de energía o de los "frutos maduros", sino identificar y gestionar dónde, cuándo y cómo se consume la energía e identificar las mejoras y reducciones de la eficiencia energética.

Este listado de buenas prácticas corresponde a la propuesta de la compañía hacia las 3 siguientes disconformidades desde el protocolo de evaluación:

- S7 ¿La organización cuenta con metas e indicadores medibles e implementados de eficiencia energética para demostrar la mejora en su desempeño energético?
- S8 ¿La organización ha implementado acciones para mejorar su desempeño energético por medio de medidas tales como mejoras técnicas y tecnológicas; uso de energías alternativas, renovables o menos contaminantes, ¿entre otros?

A continuación, se detalla el estado de buenas prácticas implementadas por la compañía para poder cubrir estos: de evaluación, los mismos van a ser evaluados y abordados en las reuniones periódicas ambientales para posteriormente crear indicadores:

1. Desenchufar aparatos en desuso: Cualquier artefacto enchufado, aunque esté en desuso, gasta entre un 5% y un 10% del total de consumo energético global de un hogar, lo cual termina siendo un desperdicio. Un televisor enchufado y apagado durante toda la noche, por ejemplo, consume el equivalente a dos horas de televisión encendida. Una buena forma de ahorrar en este

ámbito es por medio del uso de zapatillas con interruptor independiente, ya que se pueden apagar fácil y selectivamente los artefactos que no se utilicen.

2. Regular la temperatura y el uso de calefacción: La temperatura óptima de un hogar en invierno es de 17 y 21°C, y en verano de entre 24 y 26°C. Cada grado arriba o abajo supone un alta en el consumo de 5-7%. Una buena forma de regular la temperatura sin consumir indebidamente es por medio de un termostato digital que ayude a mantener la temperatura ideal. Si es programable, es posible incluso desactivar el aparato cuando no haya gente en casa.

3. Cambiar las ampollitas o bombillos: Hoy en día, el uso de bombillas LED en Costa Rica es cada vez más importante. Cambiar las luces incandescentes o halógenas del hogar por estas ampollitas con tecnología de diodo emisor de luz resultan en una pequeña inversión que ahorra entre el 80 y 90% del consumo de energía en iluminación. Además, estas luces son más duraderas y resisten a los cambios climáticos.

4. Uso de tecnologías para ahorro energético: Es posible conocer el consumo de energía eléctrica de todo el hogar y aprovechar la energía natural del sol cada vez que se pueda por medio de tecnologías de ahorro energético. Existen medidores de consumo que otorgan información del consumo residencial en tiempo real, monitoreando los picos de demanda tanto en luces como en aparatos y electrodomésticos.

## **5.7 Propuesta 6 Política de innovación**

Mediante la implementación de esta mejora se logrará abarcar 15 no conformidades presentes en los protocolos de evaluación correspondientes al valor de innovación y también al valor de excelencia, estos criterios son los siguientes:

- I1 ¿La estrategia de la organización incluye resultados previstos en materia de innovación?
- I2 ¿La organización cuenta con objetivos específicos de innovación medibles, coherentes con la estrategia de innovación y establecidos para las funciones, niveles o entidades pertinentes?
- I4 ¿Se utilizan métodos y herramientas estructuradas para generar ideas de innovación con el fin de obtener resultados tales como nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras significativas en entidades existentes, incluidos modelos de negocio, entre otros?
- I5 ¿Existen criterios explícitos y consensuados para priorizar y seleccionar las ideas de innovación de mayor potencial que incluyen consideraciones tales como factores económicos, productividad, aspectos legales, criterios sociales, de sostenibilidad, riesgos, beneficios, probabilidad de éxito, recursos necesarios, entre otros?
- I6 ¿La organización planifica las ideas seleccionadas por medio de planes de proyecto de innovación que incluyen los resultados previstos, etapas requeridas; personas

responsables, recursos, participación activa del cliente u otras partes interesadas, riesgos, ¿entre otros?

- I7 ¿Las etapas requeridas planificadas del proyecto de innovación incluyen aquellas asociadas a investigación, desarrollo, revisión, verificación, validación, lanzamiento al mercado, entre otras aplicables?
- I8 ¿La organización tiene una cartera de proyectos de innovación que le permite llevar a cabo la planificación, seguimiento y control del conjunto de proyectos de innovación de manera tal que pueda en cualquier momento llevar a cabo acciones tales como decidir sobre prioridades entre proyectos, elaborar informes de avance de objetivos de innovación y de ser necesario buscar aliados o fuentes de financiamiento adicionales?
- I9 ¿La organización documenta los resultados de la implementación de los proyectos de innovación, incluyendo especificaciones de diseño o desarrollo generadas, resultados de revisiones, verificaciones y validaciones de prototipos, cambios de diseño, resultados de lanzamiento al mercado, riesgos materializados, entre otros, según sea aplicable?
- I10 ¿La organización cuantifica mediante indicadores los resultados de innovación alcanzados, de manera tal que puede demostrar en que grado se cumplen sus objetivos de innovación?
- I11 ¿La organización protege la innovación por medios tales como registros de propiedad intelectual, contratos de confidencialidad, transferencia de tecnología, uso de licencias, entre otros?
- I12 ¿La organización brinda formación en prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos a las personas que realizan trabajo bajo su control?
- I13 ¿La organización cuenta con valores documentados e implementados desde la alta dirección, que apoyan creencias y comportamientos que llevan a la generación y ejecución de nuevas ideas, y que permiten la coexistencia de la creatividad con la eficiencia operacional?
- I14 ¿Las personas de la organización cuentan con tiempo para fomentar su creatividad y desarrollar ideas innovadoras?
- E1 ¿La organización identifica el estado de sus productos y servicios con respecto a los requisitos, controla su identificación única y conserva documentación que permita la trazabilidad necesaria?
- E29 ¿La organización asegura la protección y privacidad de los datos personales de sus clientes de acuerdo con el marco legal costarricense, con acciones tales como obtener consentimiento de la persona para obtener y usar sus datos, así como respetar el derecho del cliente a exigir rectificación, actualización, complemento o supresión de información, entre otros?

A continuación, se comparte un extracto de la política creada por la administración en el marco de su competencia general indelegable de determinar la información estratégica general adoptada y he probada, el objetivo de esta política es definir y establecer los principios y criterios que rigen las actuaciones en materia de innovación.

La apuesta por la innovación constituye uno de los pilares estratégicos para garantizar la competitividad de nuestra empresa en el corto, medio y largo plazo. Del mismo modo, el desarrollo de soluciones innovadoras en nuestras actividades es un factor imprescindible para mejorar nuestras operaciones, procesos, servicios y modelos de negocio en unas condiciones de mercado cambiantes.

La estrategia de innovación establecida por la Dirección se basa en:

- Una innovación de carácter estratégico que afecta a todos los negocios y actividades que lleva a cabo el Grupo Sacyr. Este modelo está enfocado en el desarrollo sostenible, el aprovechamiento de las oportunidades y nuevos modelos de negocio, las nuevas tecnologías y el impulso de la transformación digital.
- Una innovación con visión de futuro pensando en las nuevas necesidades, hábitos y tendencias de la sociedad.
- Un modelo de innovación abierta que fomenta la creación de un ecosistema basado en la cooperación entre agentes externos, como emprendedores, científicos, universidades y socios empresariales; y los intraemprendedores que forman parte de nuestro éxito.
- La captación del mejor talento innovador y el desarrollo de nuestros empleados, alentando y desafiando de forma regular su capacidad para innovar, y favoreciendo entornos seguros para crear nuevas propuestas de valor.
- La puesta en marcha de proyectos que nos permitan evaluar el impacto de las tecnologías más disruptivas en nuestras actividades, apoyados en nuevas metodologías, basadas en una rápida toma de decisiones.
- Un sólido proceso de puesta en valor de la innovación mediante certificaciones de proyectos que aporten reconocimiento externo a nuestro sistema.
- Todo lo anterior soportado por un sistema de gestión, cuya finalidad es la de identificar, gestionar y mantener las actividades y procesos de innovación, controlar todos los posibles recursos tecnológicos de forma más eficaz y permitir que la empresa adquiriera una mayor capacidad de adaptación ante los nuevos entornos de mercado.

2.- Principios básicos de actuación La Política de Innovación se fundamenta en los siguientes principios básicos de actuación:

- Implantar un proceso de gestión de la innovación y sus órganos de gobierno (Comité de Inversiones de Innovación y Comité Operativo de Innovación) que sirva de herramienta en la definición de prioridades estratégicas, inversión, alianzas tecnológicas y de mercado, así como en el cumplimiento y despliegue de la Política de Innovación en toda la compañía.
- Revisar de forma periódica las prioridades estratégicas y captar de forma anual los principales retos de las filiales del Grupo.
- Dotar de los recursos económicos y humanos necesarios para el efectivo desarrollo de nuestra estrategia de innovación.
- Proporcionar marcos de actuación seguros para innovar, estableciendo las herramientas apropiadas para el desarrollo de proyectos piloto y para validar hipótesis de forma rápida,

minimizando el riesgo y asegurando la generación de valor y la compartición del aprendizaje en el proceso.

- Potenciar un sistema de vigilancia y prospectiva tecnológica que impulse la identificación de oportunidades y desafíos para CRGLP y la detección de necesidades de innovación en procesos o servicios.
- Incentivar la colaboración y co-creación con agentes externos del ecosistema innovador con el objetivo de desarrollar nuevas soluciones que den respuesta a los retos y necesidades del negocio.
- Fomentar una cultura innovadora extensible a toda la organización que facilite ambientes de trabajo motivadores con el fin de favorecer y reconocer la generación de ideas y las prácticas innovadoras realizadas por los empleados. Fomentando la planificación estratégica.
- Identificar el conocimiento existente en CRGLP y en sus personas con el fin de potenciar su desarrollo como herramienta para la creación de valor.
- Divulgar internamente el conocimiento generado de forma que todos conozcan las mejores prácticas aplicables a su actividad en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en todos los procesos.
- Integrar la innovación en todos los contenidos formativos a través de iniciativas y programas específicos de desarrollo de las capacidades.
- Proteger los resultados del proceso de innovación, gestionando adecuada y éticamente la propiedad intelectual e industrial y haciendo hincapié en la confidencialidad de los datos manejados internamente.
- La organización asegura la protección y privacidad de los datos personales de sus clientes de acuerdo con el marco legal costarricense, con acciones tales como obtener consentimiento de la persona para obtener y usar sus datos, así como respetar el derecho del cliente a exigir rectificación, actualización, complemento o supresión de información, entre otros.
- Promover la participación en plataformas, foros y congresos, generando alianzas que permitan multiplicar nuestra capacidad innovadora.
- Implementar Métodos de modelo científico: de ideas, y priorización mediante diagramas de Pareto Metodología de design thinking de innovación DMAIC. En general aplicar herramientas de calidad científicas.
- La organización cuenta con objetivos específicos de innovación medibles, coherentes con la estrategia de innovación y establecidos para las funciones, niveles o entidades pertinentes
- Se utilizan métodos y herramientas estructuradas para generar ideas de innovación con el fin de obtener resultados tales como nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras significativas en entidades existentes, incluidos modelos de negocio, entre otros
- Existen criterios explícitos y consensuados para priorizar y seleccionar las ideas de innovación de mayor potencial que incluyen consideraciones tales como factores económicos, productividad, aspectos legales, criterios sociales, de sostenibilidad, riesgos, beneficios, probabilidad de éxito, recursos necesarios, entre otros

- La organización planifica las ideas seleccionadas por medio de planes de proyecto de innovación que incluyen los resultados previstos, etapas requeridas; personas responsables, recursos, participación activa del cliente u otras partes interesadas.
- Las etapas requeridas planificadas del proyecto de innovación incluyen aquellas asociadas a investigación, desarrollo, revisión, verificación, validación, lanzamiento al mercado, entre otras aplicables.
- La organización tiene una cartera de proyectos de innovación que le permite llevar a cabo la planificación, seguimiento y control del conjunto de proyectos de innovación de manera tal que pueda en cualquier momento llevar a cabo acciones tales como decidir sobre prioridades entre proyectos, elaborar informes de avance de objetivos de innovación y de ser necesario buscar aliados o fuentes de financiamiento adicionales.
- La organización documenta los resultados de la implementación de los proyectos de innovación, incluyendo especificaciones de diseño o desarrollo generadas, resultados de revisiones, verificaciones y validaciones de prototipos, cambios de diseño, resultados de lanzamiento al mercado, riesgos materializados, entre otros, según sea aplicable.
- La organización cuantifica mediante indicadores los resultados de innovación alcanzados, de manera tal que puede demostrar en que grado se cumplen sus objetivos de innovación.
- La organización protege la innovación por medios tales como registros de propiedad intelectual, contratos de confidencialidad, transferencia de tecnología, uso de licencias, entre otros.
- La organización brinda formación en prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos a las personas que realizan trabajo bajo su control.
- La organización cuenta con valores documentados e implementados desde la alta dirección, que apoyan creencias y comportamientos que llevan a la generación y ejecución de nuevas ideas, y que permiten la coexistencia de la creatividad con la eficiencia operacional.
- Las personas de la organización cuentan con tiempo para fomentar su creatividad y desarrollar ideas innovadoras.

La totalidad del documento que contempla la política de innovación se comparte en el presente proyecto en la sección de apéndices.

## 5.8 Propuesta 7 Plantilla de evaluación de riesgos de proveedor y ACPMs

Con la implementación de esta mejora se podrá responder de forma efectiva a los siguientes criterios de evaluación que representan disconformidades en el protocolo:

- E22 ¿La organización se asegura que la información de compra comunicada a los proveedores incluye una descripción de los productos y servicios requeridos, así como cualquier requisito aplicable?
- E25 ¿Se verifica que las acciones correctivas son eficaces por medio de la determinación de que la causa se ha eliminado y la no conformidad no es recurrente?

La mejora consiste en crear una evaluación de riesgos de terceros, esta plantilla permite enumerar las descripciones de la evaluación para identificar las vulnerabilidades asociadas con un proveedor específico. Se utiliza clave de clasificación de riesgos codificada por colores para asignar una clasificación a cada descripción del riesgo y agregue notas en el espacio proporcionado. Se utilizará esta plantilla para analizar a cada proveedor y adaptar las descripciones de la evaluación de riesgos según sus necesidades.

A continuación, se comparte el formato de la plantilla utilizada:

Evaluación de riesgos de proveedores			
Fecha:			
Proveedor:			
Producto:			
Servicio:			
Resultado de evaluación	Peso	Puntuación	Total
Calidad de suministros	50.00%		
Fiabilidad del plazo de entrega	20.00%		
Flexibilidad del proveedor	20.00%		
Fiabilidad de la información	5.00%		
Competitividad de precios	5.00%		
Total de evaluación			
Descripción de la evaluación y criterios	Cantidad	Calificación	Notas
Fallo en el proceso de entrega		BAJO	
Incumplimiento de leyes de privacidad		MEDIO	
Violación de la seguridad de los datos de clientes		ALTO	
Incumplimiento de los acuerdos de confidencialidad		N/A	
Acceso de partes externas a información no publica			

Tabla 16 Evaluación de riesgo de proveedores

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la plantilla existen espacios determinados para la fecha, nombre del proveedor, producto, servicio, criterios de evaluación como por ejemplo: calidad, fiabilidad, flexibilidad, competitividad y una ponderación total de la evaluación según los pesos otorgados para cada uno de los criterios que representan un 100%.

Por otra parte, existe una sección destinada a la descripción de la evaluación y los criterios con puntos a evaluar como por ejemplo fallos en el proceso de entrega, incumplimiento de leyes de privacidad, violación de seguridad de los datos de los clientes, incumplimiento de los acuerdos de confidencialidad, acceso de partes externas a la información no pública. de sus criterios serán calificados por medio de una ponderación de bajo medio alto con colores específicos de la siguiente forma:

Calificación
BAJO
MEDIO
ALTO
N/A

*Tabla 17 Ponderación de riesgo a clientes*

*Fuente: Elaboración propia*

En caso de encontrar alguna discrepancia una no conformidad de alguno de los proveedores se compartirá el formato de ACPMs al proveedor causante de la no conformidad y el mismo deberá de alimentar la tabla y establecer acciones correctivas preventivos o de mejora que yo diga mitigar el riesgo de que la discrepancia ocurra otra vez. la administración evaluará esas acciones propuestas y establecer métricas para el control de este proveedor y de todos los demás.

## **5.9 Propuesta 8 Encuesta de satisfacción al empleado.**

Por medio de la implementación de esta mejora se lograrán contestar los siguientes 2 criterios incurriendo en una no conformidad de acuerdo a los protocolos de evaluación de marca país. Esos 2 criterios corresponden al valor de progreso social y son los siguientes:

- P24 ¿La organización regularmente implementa acciones de identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles operacionales en materia de salud y seguridad para las actividades que se realizan en el lugar de trabajo?
- P29 ¿Cuenta la organización con programas o medidas que apoyen o fomenten a los trabajadores que deseen acceder o continuar estudios primarios, secundarios, técnicos, superiores o aquellos asociados con el desarrollo de habilidades por medio de medidas tales como flexibilidad de horarios, becas, estímulos, premios, formación, entre otros?

La mejora consiste en crear una encuesta de satisfacción laboral que brinde un excelente marco para evaluar la satisfacción de los empleados de la compañía, permitirá medir qué tan bueno es el estado de ánimo, la motivación de los empleados dependiendo de un equipo a otro y muchos otros aspectos.

Con la implementación de esta mejora podemos responder a la pregunta ¿qué tan seguro estamos de los empleados, de su nivel de felicidad y si van a permanecer trabajando con nosotros a largo plazo? Proporcionan una gran cantidad de ideas e información sobre las perspectivas de los empleados ya que de otra forma no es posible poder identificarlas, ni siquiera en reuniones presenciales.

La idea es realizar esta encuesta de forma en línea y con la opción de ser anónima para que finalmente la organización se dé cuenta si los empleados se encuentran satisfechos y felices de trabajar en la organización. con esto se pretende tomar mejores decisiones para favorecer aspectos como el clima laboral de los empleados su rendimiento y por supuesto el logro de los objetivos establecidos en este caso los criterios de evaluación de los protocolos de marca país.

Posteriormente a la aplicación periódica de esta encuesta ya sea trimestral, semestral o anualmente, se procederá evaluar las oportunidades de mejora identificadas ingresar los dentro de nuestro formato de ACPMs previamente estudiado, así la organización pueda establecer mejoras puntuales ya sea correctivas preventivas o de mejora que ayuden a mitigar el riesgo de que ocurra nuevamente y también disminuir severidad de los posibles daños.

A continuación, se comparte el formato a utilizarse como encuesta de satisfacción al cliente interno:

Satisfacción del empleado	
Contesta lo siguiente:	
Fecha:	Si No
1. ¿Conoces tus funciones y responsabilidades en la empresa?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
2. ¿Tus superiores te comunican las expectativas y te dan retroalimentación clara?	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
3. ¿Tienes las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
4. ¿Al enfrentarte a un problema laboral, sabes con quien acudir para resolver la situación?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
5. ¿Hay comunicación y apoyo con tu equipo de trabajo?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
6. ¿El equilibrio entre vida privada y trabajo te parece adecuado?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
7. ¿Dispones del tiempo suficiente para realizar tus funciones?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
8. ¿Compartes la misma misión, visión y valores de la empresa?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
9. ¿Consideras justo el pago que recibes por tu trabajo?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
10. ¿Le recomendarías trabajar en la empresa a un conocido?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
11. ¿Se siente respaldado por la organización al tener implementadas acciones de identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles operacionales en materia de salud y seguridad para las actividades que se realizan en el lugar de trabajo?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
12. ¿Se siente respaldado por la organización con programas que apoyen o fomenten continuar estudios primarios, secundarios, técnicos, superiores o aquellos asociados con el desarrollo de habilidades por medio de medidas tales como flexibilidad de horarios, becas, estímulos, premios, formación, entre otros?	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
	1 2 3 4 5
11. ¿En una escala del 1-5, qué tan importante crees que sea el trabajo que realizas? (5 es lo mas alto)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	Muy insatisfecho Insatisfecho Neutral Satisfecho Muy satisfecho
12. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la empresa?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
¿Algún comentario, sugerencia o retroalimentación?	

*Ilustración 15 Encuesta de satisfacción al empleado*

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.10 Tabla de propuestas de mejora

A continuación, se comparte un formato tabla de propuestas de mejora, en él se incluye el número de propuesta, el título, la ubicación de la mejora o propuesta dentro del documento y por último el link externo para un fácil acceso por parte del lector.

Tabla de propuestas de mejora			
Propuesta #	Título	Ubicación	URL
1	Política de derechos humanos, igualdad de género y apoyo al estudiante	Punto 5.2	
2	Política Ambiental	Punto 5.3	
3	Encuesta de satisfacción al cliente con creación de ACPMs	Punto 5.4	
4	Reuniones con agenda sobre conservación ambiental ahorro energético y contaminación de agua	Punto 5.5	
5	Listado de buenas prácticas referentes al ISO 50001	Punto 5.6	
6	Política de innovación	Punto 5.7	
7	Plantilla de evaluación de riesgos de proveedor y ACPMs	Punto 5.8	
8	Encuesta de satisfacción al empleado	Punto 5.9	

*Tabla 18 Resumen de propuestas*

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.11 Resultados de la propuesta de mejora

Gracias a la implementación de esta serie de mejoras no pudimos evaluar la totalidad de los protocolos de evaluación de marca país, en total se evaluaron ciento cuatro criterios de los cuales originalmente 12 cumplía con los requerimientos y 92 no estaban cumpliendo o significaban no conformidades con respecto a los indicadores, después de la evaluación hecha y de plantear las mejoras se pudieron cumplir con 53 criterios de evaluación para representar en total 65 criterios de los 104 que contempla la norma, esto representa un 63% de cumplimiento y nos deja un 39% de implementación de mejoras plazo mediano a largo hacer considerado por parte de la administración según lo tengan a bien o según de sus capacidades internas.

Hemos logrado mejorar de forma significativa las capacidades empresariales de la empresa al establecer pautas y procedimientos así como políticas que no sólo sirven para Cumplir con este específico protocolo sino que también se adaptan a diferentes normas internacionales de calidad y les va a permitir optar por diferentes tipos de certificaciones no sólo la de esencial Costa Rica.

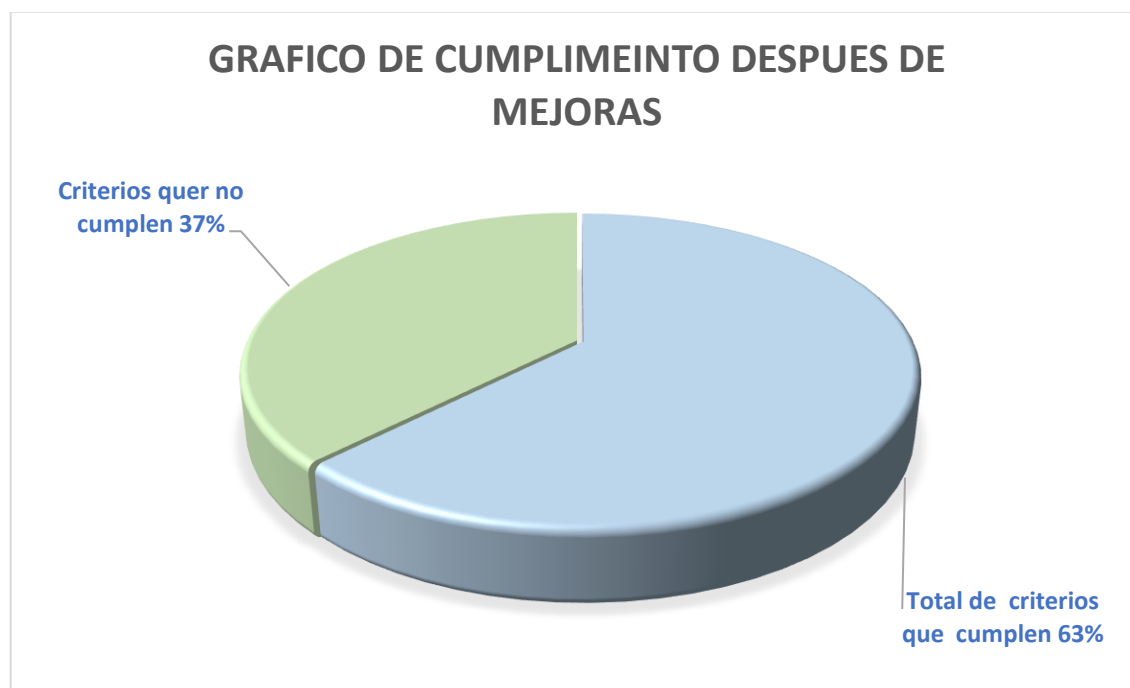
A continuación, se comparte la tabla final de cumplimientos ya con las mejoras implementadas:

<b>Protocolos de evaluación</b>	
Numero de Criterios	<b>104</b>
Numero de criterios que cumplen antes de propuestas	<b>12</b>
Criterios que cumplen despues de propuestas	<b>53</b>
Total de criterios que cumplen	<b>65</b>
Criterios que no cumplen	<b>39</b>
Porcentaje de cumplimiento	<b>62.50%</b>
Porcentaje de incumplimiento	<b>37.50%</b>

*Tabla 19 Cumplimiento final*

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se presenta un gráfico de cumplimiento después de las mejoras y propuestas implementadas para un mayor y mejor entendimiento de los datos:



*Ilustración 16 Gráfico de cumplimiento después de mejoras*

*Fuente: Elaboración propia*

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 Conclusiones

Se identifican las siguientes conclusiones

- Con la implementación de las propuestas, se ha logrado un gran fortalecimiento de las capacidades empresariales al cumplir con 65 criterios de los 104 totales, eso representa un 63% de cumplimiento.
- Mediante la aplicación de los protocolos de evaluación, el diagrama o matriz de afinidad, entrevistas, gráficos de cumplimiento, se logró identificar detalladamente los procesos actuales de la compañía para así poder medir el cumplimiento de los criterios.
- Se identifican las propuestas de mejora más necesarias y se prioriza, para poder acercarnos al mejoramiento sustancial de las capacidades empresariales y optar por el licenciamiento de marca país
- Se describen las propuestas que al implementar las permitirán cumplir con la mayor cantidad de criterios dentro de los protocolos.
  - ✓ Política de derechos humanos
  - ✓ De política ambiental
  - ✓ Encuesta de satisfacción al cliente con creación de acpms
  - ✓ Agenda sobre conservación ambiental
  - ✓ Buenas prácticas referentes al ISO50001
  - ✓ Política de innovación
  - ✓ Evaluación del riesgo de proveedores con implementación de ACPMs
  - ✓ Encuesta de satisfacción al empleado con implementación de ACPMs
- Se creó una matriz de costo y facilidad que permitió establecer plazos de implementación de las mejoras o propuestas de acuerdo a la facilidad que representa para la compañía y el costo económico, de esta manera se logró determinar efectivamente cuáles propuestas pudieron ser implementadas de inmediato cuál es en un plazo mediano y largo y cuáles requieren de un análisis más exhaustivo para poder ser implementados. Un 36% de las mejoras pueden ser implementadas en un corto plazo lo cual representa 12 de las 34 mejoras propuestos y así obtener un 63% de cumplimiento de los protocolos.

## 6.2 Recomendaciones

- Desarrollar un plan de acción para la implementación de las iniciativas diseñadas y que están pendientes, tomando en cuenta los recursos financieros y de personales disponibles para este fin, esto permitirá a la empresa una excelente gestión de las oportunidades de mejora identificadas en relación con el manejo de los requisitos del licenciamiento marca país Esencial Costa Rica.
- Crear y fomentar una cultura de retroalimentación para generar un ambiente de confianza en donde se pueda escuchar, conocer y analizar las preocupaciones, observaciones o sugerencias que se brinden por parte de los colaboradores. Al generar esa cultura de retroalimentación permitirá tener una relación más fluida entre los colaboradores y directivos, creando una vinculación real y generando mejoras en el ambiente laboral.
- Si bien si bien ya existe debidamente documentada una política de innovación se recomienda a la compañía crear un documento evidencia que incluya un programa de innovación que incluya objetivos de estrategia de innovación matriz de priorizaciones, registro de propiedad intelectual y formación al personal.
- Se recomienda a la compañía formar un plan de acción por la implementación de los inventarios de emisiones (GEI) que incluya bonos de carbono.
- Se recomienda a la organización crear un documento de evaluación de los resultados contables que contemplen márgenes de reinversión, utilidades y otras disposiciones de capital que le ayuden a cumplir con los criterios de evaluación que así lo requiera.
- Se recomienda a la empresa establecer un diagrama o proceso que contemple objetivos organizacionales y de calidad que se adapten a las normas estudiadas dentro del proyecto.
- Recomienda a la organización trabajar y la implementación de una serie de documentos en un plazo mediano o largo con respecto a temas importantes como procesos y procedimientos de salud ocupacional, kpis, documentación de la planilla en los manuales, inventario de emisiones de gas documentar porcentajes de acciones nacionales e internacionales dentro del manual, formulario de queja para evaluación de la comunidad, un código de conducta firmado que contenga aspectos relacionados a soborno, pronósticos y proyecciones de ventas estudios de mercado relacionados con procomer, Análisis de riesgos referentes a los procesos internos sistemas de reporte de anomalías internas, trabajar en publicidad y comunicados para fomentar el reporte y prevención de hostigamiento y acoso sexual dentro de la compañía.
- Escuchar a los colaboradores e identificar aspectos de mejora permitirá un mejor funcionamiento, ya que se podrán identificar fallas y errores comunes en la realización de las labores que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que es de gran importancia que se genere una retroalimentación, con el fin de crear mejoras en productividad y un mayor crecimiento personal y profesional del colaborador.

- Institucionalizar la transformación que se generará al realizar la implementación de procesos de licenciamiento y de certificaciones de calidad, generando canales de comunicación donde se den a conocer los procesos de cambio y en qué consisten, para así involucrar a todos los colaboradores.
- Comunicar de manera clara los logros que se van alcanzando durante el proceso de transformación, ya que permitirá aclarar dudas y conocer por parte de los colaboradores correcciones, fomentando una participación en el proceso de adaptación y permitiendo interiorizar los cambios al sentirse involucrados.

## **Bibliografía**

Barrientos, P. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1),115-140.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación

Carro, R., y González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Argentina, Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Emilio Larrodé Pellicer, A. M. (2012). *Los transportes en la ingeniería industrial (teoría)*. Barcelona, España: Editorial Reverté.

Espinosa, Á. J., & Fernández, E. L. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. México: El Manual Moderno.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.

Fàbregas, J. F. (2016). *Las encuestas de opinión*. Madrid: Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Gay, A. (2014). *Introducción a la ingeniería. La tecnología, el ingeniero y la cultura*. Córdoba, Argentina: Brujas.

Perdomo, J., y González, J. (julio-diciembre de 2004). Medición de la gestión de la calidad total: una revisión de la literatura. *Cuadernos de Administración*, 91-109

Pulido, H. G. (2020). *Calidad y Productividad*. México: McGraw-Hill.

Sampieri, R. H. (2017). Fundamentos de investigación. Ciudad de México: McGraw Hill Education.

Socconini, L., & Reato, C. (2019). Lean six sigma: sistema de gestión para liderar empresas. Barcelona: Marge Books.

Urbina, G. B. (2014). Introducción a la ingeniería industrial. México D.F: Grupo Editorial Patria.

Vaughn, R. C. (1988). Introducción a la ingeniería industrial. Barcelona: Editorial Reverté.

Verderber, R. F., Sellnow, D. D., & Verderber, K. S. (2016). Comunicación oral efectiva en la era digital. México, D.F.: Cengage Learning.

## Webgrafía:

ASANA (2022) Matriz de Riegos: <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>

ECU Red (2022) Matriz de Relación: [https://www.ecured.cu/Matriz\\_de\\_Relaci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Matriz_de_Relaci%C3%B3n)

Procuraduría General de la República. (20 de 03 de 2014). Reforma Reglamento para la implementación y uso de la Marca País Costa Rica. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=77396ynValor3=96963ystrTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=77396ynValor3=96963ystrTipM=TC#ddown)

Promotora de Comercio Exterior. (2018). Esencial Costa Rica - Qué es la Marca País. Obtenido de Marca País: <https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/que-es-la-marca-pais/>

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (05 de febrero de 2018). Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica. Obtenido de [https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/Reglamento\\_para\\_el\\_uso\\_de\\_la\\_Marca\\_Pais\\_Costa\\_Rica2020-03-17\\_17-43-50.pdf](https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/Reglamento_para_el_uso_de_la_Marca_Pais_Costa_Rica2020-03-17_17-43-50.pdf)

Salas, A. A. (26 de Febrero de 2016). Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL. Obtenido de INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Villalobos, O. F. (2017). Guía para la implementación del protocolo de marca país - Excelencia. Obtenido de Esencial Costa Rica : <https://www.esencialcostarica.com/wp-content/uploads/2018/05/Folleto-EXCELENCIA-Digital.pdf>

## **APÉNDICES**

Apéndice A: entrevista realizada a la Vice Presidente de la compañía

**ENTREVISTA**

FECHA 30/5/22

ENTREVISTADOR Pablo Rodríguez Paniagua

PUESTO DE TRABAJO DEL ENTREVISTADO Administradora

PREGUNTA		RESPUESTA
1	¿Ah realizado la empresa anteriormente algún intento por optar por el licenciamiento de marca país?	No hasta el momento pero si se ha revisado el protocolo y la informacion que hay en linea sobre marca pais
2	¿Y por qué pretende la compañía o tiene la intención de optar por el licenciamiento de marca país?	Para poder fortalecer nustras capacidades tecnicas y para obtener los beneficios que da Marca Pais
3	¿Cómo se podría realizar o cómo consideran ustedes que se puede hacer la evaluación de los criterios de evaluación propuestos por marca país?	Podriamos hacerlo tomando al que realza el proyecto de investigación con un rol de auditor y yo como administradora en un rol de evaluado para presentar pruebas y documentacion
4	¿Tienen disponibilidad inmediata para poder analizar y responder a cada uno de los criterios?	Sí Tenemos disponibilidad inmediata
5	¿Tiene la compañía o la administración visto bueno para poder brindar al evaluador todos los documentos estados financieros y procesos internos para poder revisar el cumplimiento de los criterios?	Sí al se yo una de las dueñas de la compañía tengo acceso a la documetacion y estados economicos necesarios para responder al protocolo.
6	¿A partir de qué fecha pueden ustedes	Puede ser a parti de la proxima semana
7	¿Podemos agendar sesiones semanales?	Podemos agendar reuniones cada 10 días

## Apéndice B: Protocolos de evaluación

### Protocolos de Evaluación

Marca País



Item	Criterio	Valor	Categoría	Indicadores	Documento probatorio	Sub ¿Cumple?	Observaciones
1	VC1	Vinculación	Recursos costarricenses	¿Mantiene la organización una planilla en Costa Rica, en la que al menos 75% de sus trabajadores son costarricenses?	Planilla	NO	Evidenciable en documentos de planillas y página WEB, pendiente documentación.
2	VC2	Vinculación	Recursos costarricenses	¿Al menos un 51% de las acciones de la organización pertenecen a costarricenses?	Planilla	NO	, pendiente documentación. 49% CR y 51% USA. En Capital accionario
3	VC3	Vinculación	Servicios brindados desde Costa Rica	¿Tiene la organización operaciones en Costa Rica que impliquen el pago de impuestos tributarios, patentes municipales o cargas municipales?		SI	Patentes Municipales, declaraciones al Ministerio de hacienda, pagos a la CCSS, Pagos al INS.
4	VC4	Vinculación	Servicios brindados desde Costa Rica	¿Realiza la organización transacciones comerciales desde Costa Rica mediante una personería jurídica registrada nacionalmente?		SI	Evidenciable en documentos de personería jurídica.
5	S1	Sostenibilidad	Componente Ambiental	¿La organización cuenta con una política ambiental documentada que incluye su compromiso con la protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación, el cumplimiento legal y la mejora en su desempeño ambiental?	Buenas prácticas ISO 14001	NO	Pendiente creación de política ambiental integrada
6	S2	Sostenibilidad	Componente Ambiental	¿La política ambiental es comunicada a todas las personas de la organización y está disponible a otras partes interesadas pertinentes?	Partes interesadas son personas u organizaciones que son afectadas por las decisiones del ente.	NO	Pendiente creación de política ambiental
7	S3	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización identifica sus aspectos e impactos ambientales y determina cuáles de estos son significativos, incluyendo aspectos tales como emisiones al aire, vertidos al agua, descargas al suelo, uso de recursos, uso de energía, emisión de energía, generación de residuos, impactos en ecosistemas o servicios prestados por estos, impactos en biodiversidad, afectación ambiental de comunidades y otros asociados a la mitigación y adaptación al cambio climático?	El indicador puede orientarse de manera no exhaustiva por buenas practicas, Marco legal y reglamento aplicable, ley 8839, ISO 14001, ISO 50001, ISO 46001, ISO 26000, Lineas Directrices de la OCDE.	NO	Pendiente creación de política ambiental, inventario de emisiones etc y plan.
8	S4	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización establece e implementa controles operacionales para abordar sus impactos ambientales significativos, incluyendo aquellos asociados con actividades subcontratadas en las que cuente con suficiente control e influencia?	El indicador puede orientarse de manera no exhaustiva por buenas practicas, Marco legal y reglamento aplicable, ley 8839, ISO 14001, ISO 50001, ISO 46001, ISO 26000, Lineas Directrices de la OCDE.	NO	Pendiente creación de política ambiental, inventario de emisiones etc y plan. Si se tiene el lugar de la compra de bonos de carbono.
9	S5	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización capacita y educa periódicamente a su personal y personas que realizan trabajo bajo su control, en temas ambientales relacionados con sus actividades?	Orientarse a la toma de conciencia sobre el impacto de las actividades y las implicaciones de no cumplir con los controles determinados para el ambiente	NO	Reuniones con agenda.
10	S6	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización no usa sustancias químicas o materiales peligrosos prohibidos o no registrados en Costa Rica, y en el caso de plaguicidas, no compra, almacena usa, fabrica o comercializa aquellos de categoría Ia (extremadamente peligrosos) y restringe el uso de aquellos de categoría Ib (altamente peligrosos) según la OMS?	Ministerio de salud, productos químicos, <a href="https://www.ministeriodesalud.go.cr/">https://www.ministeriodesalud.go.cr/</a> , ISO 26000 orienta en materia de sustancias químicas y materiales, <a href="http://www.pic.int/">http://www.pic.int/</a>	NO	Se envia a consulta por medio de correo a Marca País Al ser empresa de servicios. Política ambiental

11	S7	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización cuenta con indicador (es) y meta (s) para alcanzar la eficiencia en el uso de energía?	El indicador puede orientarse de manera no exhaustiva por buenas practicas. ISO 50001 , métricas simples.	NO	Se envía a consulta por medio de correo a Marca Pais Al ser empresa de servicios . Listado de buenas ptracticas
12	S8	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización ha implementado acciones para mejorar su desempeño energético por medio de medidas tales como mejoras técnicas y tecnológicas; uso de energías alternativas, renovables o menos contaminantes, ¿entre otros?	El indicador puede orientarse de manera no exhaustiva por buenas practicas. Evidencia de disminución en un porcentaje dado del consumo de un tipo de energía o la mejora en la eficiencia energética.	NO	Se envía a consulta por medio de correo a Marca Pais Al ser empresa de servicios
13	S9	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización ha desarrollado y mantiene un inventario para cuantificar en toneladas de carbono equivalente sus emisiones directas e indirectas de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de acuerdo con una metodología establecida que incluye todas las fuentes de emisión bajo su control?	La norma INTE B5. <a href="https://cambioclimatico.go.cr/programa-pais-carbono-neutralidad/">https://cambioclimatico.go.cr/programa-pais-carbono-neutralidad/</a>	NO	Implementado pero no documentado, se esta trabajando en eso
14	S10	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización ha implementado y cuantificado en toneladas de carbono equivalente sus acciones de reducción o remoción de emisiones de GEI para fuentes y sumideros bajo su control?	La norma INTE B5. <a href="https://cambioclimatico.go.cr/programa-pais-carbono-neutralidad/">https://cambioclimatico.go.cr/programa-pais-carbono-neutralidad/</a>	NO	Implementado pero no documentado, se esta trabajando en eso. Bono de carbono
15	S11	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización ha implementado y cuantificado en toneladas de carbono equivalente actividades de compensación, asociada con sus emisiones de gases de efecto invernadero?	La norma INTE B5. <a href="https://cambioclimatico.go.cr/programa-pais-carbono-neutralidad/">https://cambioclimatico.go.cr/programa-pais-carbono-neutralidad/</a>	NO	Implementado pero no documentado, se esta trabajando en eso. Bono de carbono
16	S12*	Vinculación	Componente Ambiental	¿La organización tiene el Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos implementado para los residuos de tipo ordinario, de manejo especial y peligrosos?	Apego a la Ley 8839 Ley de Gestión Integral de Residuos y su reglamento (Número 37567-S MINAET-H) <a href="http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&amp;nValor1=1&amp;nValor2=74462&amp;nValor3=91973&amp;strTipM=TC">http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&amp;nValor1=1&amp;nValor2=74462&amp;nValor3=91973&amp;strTipM=TC</a> • El listado de gestores autorizados de residuos puede ser consultado en la página del Ministerio de Salud <a href="https://www.ministeriodesalud.go.cr/en-el- apartado-de-información">https://www.ministeriodesalud.go.cr/en-el- apartado-de-información</a> .	NO	ver si la norma permite extender la norma a hogares. (no lo menciona) . Se envía a consulta por medio de correo a Marca Pais Al ser empresa de servicios . La respuesta es que si se puede extender a hogares de cada colaborador
17	S13	Vinculación	Componente Ambiental	¿El programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos de la organización considera acciones relacionadas con las tres R's (Reducir, Reutilizar y Reciclar)?	Ley 8839 Gestión Integral de residuos y su reglamento 37567-S MINAETH-H	NO	Implementado pero no documentado, ver si la norma permite extender a hogares. (no lo menciona) Se envía a consulta por medio de correo a Marca Pais Al ser empresa de servicios
18	S14	Vinculación	Componente Ambiental	¿Tiene la organización programas o políticas documentadas para moderar el uso del agua?	ISO 46001, El enfoque de reducción, reemplazo, reutilización, Esquemas sectoriales como Bonsucro o Fair Trade a consultar en <a href="https://www.iseatalliance.org/">https://www.iseatalliance.org/</a> .	NO	existen algunas medidas pero se debe de extender. Política, mediante inducción se podría hacer lavados comunitarios y ahorrar agua.
19	S15	Vinculación	Componente Ambiental	¿Tiene la organización programas documentados para lograr el uso eficiente del agua que incluyan acciones tales como la reducción, el reemplazo o la reutilización del agua?	ISO 46001, El enfoque de reducción, reemplazo, reutilización, Esquemas sectoriales como Bonsucro o Fair Trade a consultar en <a href="https://www.iseatalliance.org/">https://www.iseatalliance.org/</a> .	NO	existen algunas medidas pero se debe de extender. Política, mediante inducción se podría hacer lavados comunitarios y ahorrar agua.
20	S16*	Vinculación	Componente Ambiental	¿Los controles operacionales incluyen la prevención de impactos adversos asociados con la contaminación del agua de acuerdo a la legislación nacional, incluyendo aspectos tales como vertidos directos, intencionados o accidentales, contaminación de cuerpos de agua superficial, contaminación marina incluida la producida por actividades realizadas en tierra, polución por nutrientes y químicos, basura, aguas residuales, escurrientías, filtraciones a aguas subterráneas, entre otros?	Ley Orgánica del Ambiente número 7554, Ley 5395 Ley General de Salud, • Ley 7317 de Conservación de Vida Silvestre, Ley 1634 de Agua Potable,	NO	Se envía a consulta por medio de correo a Marca Pais Al ser empresa de servicios . Implementar reuniones con agenda (aspecto ambiental) (ahorro y contaminación de agua)

21	S17	Vinculación	Componente Ambiental	<p>¿Cuenta la organización con programas de apoyo proactivo a la comunidad en temas tales como educación, deporte, actividades culturales y recreativas, desarrollo de habilidades, acceso a la tecnología, inversión social, asistencia médica y social, entre otros. ?</p> <p>¿Cuándo las operaciones de la organización potencialmente puedan afectar comunidades o grupos vulnerables en materia ambiental, económica, social o cultural, establece planes de acción culturalmente apropiados que incorporen elementos tales como: mecanismos de comunicación y divulgación, diálogo, mecanismos de queja y consulta para que estos expresen sus preocupaciones y se busquen soluciones dialogadas y viables, otros?</p>	ISO 26000. Esta guía de responsabilidad social incluye buenas prácticas en participación activa y desarrollo de la comunidad. Ley 7316 sobre Convenio 169 y Ley 6172. Los programas de apoyo con pueblos indígenas.	SI	Pendiente convenios con instituciones o programas comunitarios, misión , acuerdos
22	S18	Vinculación	Componente Ambiental	<p>¿La empresa mantiene de forma escrita e implementada un mecanismo de queja comprensible, transparente, predecible, gratuito, libre de represalia y culturalmente apropiado para las comunidades y grupos vulnerables que puedan verse afectados por sus operaciones, que incluye los medios de recepción, trámite y resolución de sus inquietudes y quejas que no impide el acceso a otros mecanismos recursos administrativos y judiciales?</p>	ISO 26000 guía de responsabilidad social incluye buenas prácticas en materia participación activa y desarrollo de comunidades.	NO	No hay afectación a los vecinos pero mediante las alianzas con las comunidades se logra solventar este punto. Busqueda de alianzas con entidades y programas.
23	S19	Vinculación	Componente Ambiental	<p>¿En caso de que las decisiones o acciones de la organización puedan tener un impacto en el patrimonio cultural, cuenta con un procedimiento de gestión de dicho patrimonio que incluya acciones según contexto tales como: el aseguramiento del cumplimiento legal, la protección del patrimonio o su fortalecimiento, la no perturbación y comunicación a la autoridad competente en caso de hallazgos fortuitos arqueológicos, ¿entre otros?</p>	ISO 26000 guía de responsabilidad social incluye buenas prácticas en materia participación activa y desarrollo de comunidades.	NO	Evaluación de comunidades por medio de un formulario.
24	S20	Vinculación	Componente Ambiental	<p>¿La organización cuenta y comunica a sus trabajadores sus políticas o códigos de ética para prevenir y detectar riesgos de corrupción y soborno?</p>	La definición de la Marca País de patrimonio cultural incluye el patrimonio arqueológico, histórico arquitectónico e inmaterial. Ley 6703 sobre Patrimonio Nacional Arqueológico, Ley del Patrimonio Histórico Arquitectónico número 7555	NO	Política de actividades alineadas en marco de respeto y cultural awareness, se estaría informando a cada parte involucrada.
25	S21*	Vinculación	Corrupción y Soborno	<p>¿Las políticas o códigos de conducta contra la corrupción y el soborno incluyen compromisos tales como el no ofrecer, prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato u otra ventaja ilegítima, así como el rechazo de cualquier soborno y otras formas de extorsión?</p>	ISO 37001. Norma para el establecimiento de sistemas de gestión antisoborno	NO	Código de conducta firmado, contrato con cláusulas, pendiente cubrir la parte de soborno, revisar correo enviado con documentación.
26	S22	Vinculación	Corrupción y Soborno	<p>¿Tiene la organización un plan o estrategia de comunicación o mercadeo documentado?</p>	ISO 37001. Norma para el establecimiento de sistemas de gestión antisoborno	NO	Contrato de trabajo , modificar y agregar esta parte.
27	S23	Vinculación	Gestión Comercial	<p>¿Tiene la organización un plan o estrategia de comunicación o mercadeo documentado?</p>	Proyección de ventas	NO	Pendiente documentación.
28	S24	Vinculación	Gestión Comercial	<p>¿La organización asegura los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales y su sostenibilidad financiera en el largo plazo tales como márgenes, reinversión, repartición de utilidades y otras disposiciones del capital?</p>	Incluir acciones, recursos, responsables, plazos y formas de evaluar los resultados.	NO	Pendiente documentación. Se trabaja actualmnete en plan de comunicación
29	S25	Vinculación	Gestión Financiera	<p>¿Tiene la organización una estructura de costos establecida que se utiliza como insumo para tomar decisiones gerenciales?</p>	plan o estrategia de comunicación o mercadeo con acciones, recursos, responsables, plazos y formas de evaluar los resultados.	SI	Pendiente documentación con formas de evaluar los resultados. Adjuntar documentación.
30	S26	Vinculación	Gestión Financiera		Costos fijos y costos variables, registros contables de ingresos y gastos, estados financieros	SI	Pendiente documentación con formas de evaluar los resultados. Adjuntar documentación.

31	I1	Innovación	Estrategia para la innovación	¿La estrategia de la organización incluye resultados previstos en materia de innovación?	Manual de Oslo de OCDE. <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>	NO	Implementado pero no documentado. Pendiente documentación
32	I2	Innovación	Estrategia para la innovación	¿La organización cuenta con objetivos específicos de innovación medibles, coherentes con la estrategia de innovación y establecidos para las funciones, niveles o entidades pertinentes?	ISO 56000. El Manual de Oslo de OCDE	NO	Implementado pero no documentado. Se debe de documentar.
33	I3	Innovación	Estrategia para la innovación	¿La organización implementa métodos sistemáticos para facilitar la identificación de oportunidades y amenazas en materia de innovación, mediante actividades tales como vigilancia y previsión tecnológica, fomento de la creatividad y generación de ideas, análisis de contexto, entre otros?	La norma INTE G12. INTE G58, ISO 56002, ISO 56003. Criterios de Ciencia y Tecnología presentes en la Líneas Directrices de la OCDE	NO	Análisis FODA. También hay estudios de mercado dados por procomer. Conusumar.
34	I4	Innovación	Estrategia para la innovación	¿Se utilizan métodos y herramientas estructuradas para generar ideas de innovación con el fin de obtener resultados tales como nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras significativas en entidades existentes, incluidos modelos de negocio, entre otros?	Uso de técnicas o métodos de creatividad y generación de ideas como lluvia de ideas, SCAMPER, brainstorming, mapas mentales, positivo-negativo-interesante, técnica de los seis sombreros, Triz, Design Thinking, Modelo de Canvas, Lean Startup, métodos ágiles. Etc.	NO	Metodos de modelo científico como lluvia de ideas, y priorización mediante diagramas de pareto los resultados de las reuniones. Metodología de design thinking de innovación DMAIC. Procedimiento o incluirlo en política, debe de analizarse
35	I5	Innovación	Estrategia para la innovación	¿Existen criterios explícitos y consensuados para priorizar y seleccionar las ideas de innovación de mayor potencial que incluyen consideraciones tales como factores económicos, productividad, aspectos legales, criterios sociales, de sostenibilidad, riesgos, beneficios, probabilidad de éxito, recursos necesarios, entre otros?	Las organizaciones pueden aplicar análisis de impacto financiero, costo, oportunidad, riesgo, valor, probabilidad de éxito, entre otros.	NO	Creación de una matriz de priorización con criterios de los presentes e involucrados.
36	I6	Innovación	Estrategia para la innovación	¿La organización planifica las ideas seleccionadas por medio de planes de proyecto de innovación que incluyen los resultados previstos, etapas requeridas, personas responsables, recursos, participación activa del cliente u otras partes interesadas, riesgos, entre otros?	La norma INTE G12. INTE G11. buenas prácticas de planificación, seguimiento y control de proyectos de innovación, investigación y desarrollo. El uso de métodos de planificación para el desarrollo de productos y servicios como APQP (Planificación Avanzada de la Calidad), Scrum o similares	NO	Creación de una matriz de priorización con criterios de los presentes e involucrados.
37	I7	Innovación	Estrategia para la innovación	¿Las etapas requeridas planificadas del proyecto de innovación incluyen aquellas asociadas a investigación, desarrollo, revisión, verificación, validación, lanzamiento al mercado, entre otras aplicables?	Se aplican a I7 las mismas orientaciones referidas en el indicador I6.	NO	Aplicación de método científico
38	I8	Innovación	Estrategia para la innovación	¿La organización tiene una cartera de proyectos de innovación que le permite llevar a cabo la planificación, seguimiento y control del conjunto de proyectos de innovación de manera tal que pueda en cualquier momento llevara cabo acciones tales como decidir sobre prioridades entre proyectos, elaborar informes de avance de objetivos de innovación y de ser necesario buscar aliados o fuentes de financiamiento adicionales?	Buenas prácticas para el establecimiento de unidades de gestión de la innovación y de administración de la cartera de proyectos presentes en INTE G12. Buenas prácticas de gestión de procesos de innovación en ISO 56002.	NO	Pendiente creación de cartera documentada de proyectos de innovación. Mediate comites y reuniones de seguimiento. Crear un programa de innovación existe un programa que envia estudiantes a otros países ya es por ende innovación. O bien que el PM lo tome, se debe definir para CRGLP que es innovar.
39	I9	Innovación	Estrategia para la innovación	¿La organización documenta los resultados de la implementación de los proyectos de innovación, incluyendo especificaciones de diseño o desarrollo generadas, resultados de revisiones, verificaciones y validaciones de prototipos, cambios de diseño, resultados de lanzamiento al mercado, riesgos materializados, entre otros, según sea aplicable?	Se aplican a I9 las mismas orientaciones referidas en el indicador I6 e I7.	NO	Pendiente creación de cartera documentada de proyectos de innovación. Mediate comites y reuniones de seguimiento. Crear un programa de innovación existe un programa que envia estudiantes a otros países ya es por ende innovación. O bien que el PM lo tome, se debe definir para CRGLP que es innovar.
40	I10	Innovación	Cultura para la innovación	¿La organización cuantifica mediante indicadores los resultados de innovación alcanzados, de manera tal que puede demostrar en que grado se cumplen sus objetivos de innovación??	Establecimiento de indicadores de lanzamiento y explotación de productos o servicio nuevos o significativamente modificados. Indicadores económicos asociados a innovación como nuevos mercados, porcentaje de diversificación de productos,	NO	Pendiente creación de cartera documentada de proyectos de innovación. Mediate comites y reuniones de seguimiento. Crear un programa de innovación existe un programa que envia estudiantes a otros países ya es por ende innovación. O bien que el PM lo tome, se debe definir para CRGLP que es innovar.

41	I11	Innovación	Cultura para la innovación	¿La organización protege la innovación por medios tales como registros de propiedad intelectual, contratos de confidencialidad, transferencia de tecnología, uso de licencias, entre otros?	Registro de la propiedad intelectual según instrumentos nacionales e internacionales.	NO	Registro de propiedad intelectual, al ser empresa de educación cual es la recomendación al no haber un prototipo para guardar la información. Preguntar a MP
42	I12	Innovación	Gestión de talento	¿La organización brinda formación en prácticas de innovación, gestión de proyectos a las personas que realizan trabajo bajo su control?	Gestión de la competencia del personal, mediante prácticas como las referidas por normas como INTE G12, ISO 50002 en innovación, u otros modelos más genéricos como ISO 9001.	NO	Hacer mención a la parte de innovación dentro de un nuevo procedimiento.
43	I13	Innovación	Apoyo de la alta dirección	¿La organización cuenta con valores documentados e implementados desde la alta dirección, que apoyan creencias y comportamientos que llevan a la generación y ejecución de nuevas ideas, y que permiten la coexistencia de la creatividad con la eficiencia operacional?	La norma ISO 56000 contiene principios de gestión de innovación.	Si	Implementado y documentado pero se debe de mencionar como se llegan a esos valores. Ampliar
44	I14	Innovación	Apoyo de la alta dirección	¿Las personas de la organización cuentan con tiempo para fomentar su creatividad y desarrollar ideas innovadoras?	Se aplican a I14 las mismas orientaciones referidas en el indicador I6 e I7, u otras disposiciones para brindar tiempo a la innovación.	NO	Consultar MC
45	E1	Liderazgo y Planificación	Planificación Estratégica	¿Cuenta la organización con misión, visión y valores establecidos y documentados, revisados periódicamente y que son divulgados a todas las personas que realizan trabajo bajo su control?	La misión de la organización, su visión y sus valores, junto con su cultura, son elementos que brindan identidad a la organización y que al estar alineados fortalecen la excelencia.	NO	Página WEB y documentación, añadir en política que se revisa periódicamente.
46	E2	Liderazgo y Planificación	Planificación Estratégica	¿Cuenta la organización con una estrategia establecida y documentada que incluya los objetivos organizacionales medibles que se pretenden lograr?	La perspectiva de desarrollo sostenible es importante de considerar al momento de abordar el indicador de acuerdo a los valores que conforman la Marca País: Excelencia, Sostenibilidad, Progreso Social, Innovación y Vinculación Costarricense. Esta	NO	Establecer objetivos organizacionales y de calidad
47	E3	Liderazgo y Planificación	Planificación Estratégica	¿Cuenta la organización con riesgos y oportunidades de negocio determinados que sean pertinentes para su estrategia y cuyo abordaje es planificado a fin de propiciar que se alcancen los objetivos deseados, se prevengan o reduzcan efectos no deseados y se logre la mejora?	Los riesgos y oportunidades están asociados a incertidumbre, y estos de materializarse pueden ayudar o impedir a la organización en el logro de sus objetivos. El indicador E3 cubre riesgos de negocio. El indicador E26 se orienta a riesgo en proceso. ISO 31000. Las normas ISO 9001 e ISO 9002. La Guía ISO 9004	NO	Análisis de riesgo o cuadro dentro de los procesos, añadir los riesgos en los procedimientos y diagramas de flujo.
48	E4	Liderazgo y Planificación	Planificación Estratégica	¿Cuenta la organización con un plan operativo documentado que incluya indicadores clave, actividades, recursos, personas responsables y plazos definidos para lograr los objetivos organizacionales?	El plan operativo debería estar vinculado a los objetivos El plan operativo podría ser el medio para abordar la planificación de riesgos del indicador E3	NO	Se debe de implementar un plan operativo. Pulir el actual KPI y hacerlo para toda la org.
49	E5	Liderazgo y Planificación	Competencia del Personal	¿Se asegura la organización que las personas que realizan trabajo bajo su control y que pueden afectar su desempeño o capacidad de cumplir con los requisitos aplicables, son competentes basándose en evidencia documental de su educación, formación y experiencia?	La competencia podría estar definida en perfiles o manuales de puestos, u otra documentación de la organización, para facilitar su administración.	NO	Expediente de contratación. Proceso de selección. Publicación en redes o plataformas, análisis, entrevistas virtual.
50	E6	Liderazgo y Planificación	Competencia del Personal	¿Cuándo existen brechas entre las competencias requeridas y las competencias reales de las personas, la organización toma acciones tales como inducción, formación, capacitación, tutorías, pasantías, rotación de puestos, reasignación de personas empleadas actualmente o contratación para adquirir las competencias necesarias?	Las normas ISO 9001 e ISO 9002 en materia de gestión de calidad, así como la norma INTE G8 en materia de gestión de Pymes, establecen buenas prácticas para la gestión de la competencia de las personas que realizan trabajo bajo el control de la organización.  La norma ISO 10015 es un documento que provee orientación para que una organización establezca, implemente, mantenga y mejore la gestión de la competencia y el desarrollo del personal como ampliación a los criterios contenidos en ISO 9001.	NO	implementado no documentado por el momento, acompañamiento y entrenamiento.

51	E7	Liderazgo y Planificación	Competencia del Personal	¿Evalúa la organización la eficacia de las acciones tomadas para el cierre de brechas, mediante acciones tales como evaluaciones de aprendizaje, evaluaciones en el puesto desempeñado o mejora de indicadores; con el fin demostrar que las brechas se han cerrado?	Las normas ISO 9001 e ISO 9002 en materia de gestión de calidad, así como la norma INTE G8 en materia de gestión de Pymes, establecen buenas prácticas para la gestión de la competencia de las personas que realizan trabajo bajo el control de la organización incluida la evaluación de la eficacia. La norma ISO 10015	SI	Si se da un seguimiento para el cierre de brechas. Encuentra tipo entrevista de retroalimentación. Se debe de mencionar en procedimientos.
52	E8	Liderazgo y Planificación	Competencia del Personal	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para el seguimiento y la medición del desempeño del personal?	La organización puede utilizar los instrumentos o métodos que resulten más apropiados a su contexto, entre ellos inventarios de competencias, pruebas de evaluación de competencias, evaluaciones por resultados, entrevistas estructuradas, encuestas, evaluaciones multifuente (como la evaluación de 360o por ejemplo), métricas o indicadores de desempeño clave (KPI), observación del trabajo, combinaciones de métodos, entre otros.	NO	Se debe de implementar , desarrollar mejor los KPI y entender.
53	E9	Liderazgo y Planificación	Enfoque al cliente y al mercado	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas de calidad para la determinación de los requisitos de clientes y el mercado para los productos o servicios que se van a ofrecer a los clientes? en el sector de dispositivos médicos o INTE G8 para el caso de Pymes, los esquemas de BRCSGS, Global Gap, FSSC 22000 , IFS Food, Primus GFS y SQF en sector alimentario , entre otros.	La norma ISO 9001 i	NO	Se tienen practicas de calidad cuando el cliente menciona los requerimientos. Se regresa con propuesta. Se debe de mencionar.
54	E10	Liderazgo y Planificación	Enfoque al cliente y al mercado	¿La organización ha determinado de forma documentada los requisitos legales y reglamentarios, así como otros aplicables a sus productos y servicios, tales como leyes, reglamentos, permisos, licencias, normas técnicas, códigos de práctica Pymes, uso de acuerdos de servicio o prácticas de ISO 20000-1 en el voluntarios, requisitos de clientes, requisitos contractuales o de la industria?	La norma ISO 9001 , La guía ISO 9002 ofrece orientación adicional sobre las prácticas establecidas por ISO 9001	SI	se tienen implementados seguros de responsabilidad civil. Se debe de mencionar en procedimientos.
55	E11	Liderazgo y Planificación	Enfoque al cliente y al mercado	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para revisar los requisitos aplicables de los productos o servicios, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, antes de comprometerse a suministrarlos a los clientes, con el fin de asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir con dichos requisitos?	La norma ISO 9001 . La guía ISO 9002 ofrece orientación adicional sobre las prácticas establecidas por ISO 9001	NO	Implementado no documentado, pólizas de resp civil. Hacer revision periodica.
56	E12	Liderazgo y Planificación	Enfoque al cliente y al mercado	¿La organización implementa evaluaciones de satisfacción del cliente que permitan conocer su percepción sobre el grado en el cual se cumplen sus necesidades y expectativas?	Evaluación de la satisfacción del cliente.	NO	Implementado pero no documentado
57	E13	Liderazgo y Planificación	Enfoque al cliente y al mercado	¿Cuenta la organización con canales de comunicación adecuados con los clientes que permitan proporcionar información relativa a productos o servicios, tratar consultas, contratos o pedidos, incluyendo cambios y obtener retroalimentación del cliente en relación a los productos o servicios, incluyendo quejas?	canales de comunicación y la información pueden determinarse de acuerdo al contexto de la organización, pudiendo ser basados en medios telefónicos, medios digitales, visita en sitio, contacto en punto de venta, material informativo físico o electrónico.	SI	canales de distribución de información, encuestas al realizar o finalizar cada uno de los programas.
58	E14	Liderazgo y Planificación	Enfoque al cliente y al mercado	¿La organización cuenta con prácticas documentadas implementadas para el tratamiento de quejas y sugerencias de clientes?	Gestión adecuada de las quejas, transparentes, accesibles, objetivos enfocados en el cliente, capaces de proteger los datos y la confidencialidad, capaces de rendir cuentas y basarse en plazos conocidos por las partes.	NO	Pendiente creación de mecanismo de reportes o comentarios, no puntivos y con caracter confidencial. ACPMs
59	E15	Liderazgo y Planificación	Enfoque de procesos	¿La organización ha determinado de manera documentada los procesos necesarios que le permiten proveer sus productos y servicios, incluyendo sus entradas, salidas, secuencia e interacción para asegurar su operación eficaz?	Debería abordar los procesos que elaboración de producto y prestación de servicios, pero también aquellos procesos de apoyo que dan recursos a estos procesos centrales, junto con otros procesos asociados con la gestión, el control y la dirección de negocio.	NO	Manual de Procesos. SIPOCs
60	E16	Liderazgo y Planificación	Enfoque de procesos	¿La organización ha determinado y mantiene implementados indicadores de desempeño que permiten evaluar la eficacia de los procesos para alcanzar sus resultados previstos?	Los indicadores de proceso deberían valorar que estos son capaces de alcanzar los resultados planificados del proceso. La norma ISO 9001 incluye buenas prácticas en materia de gestión de procesos. Las guías ISO 9002 ofrece orientación adicional sobre las prácticas establecidas por ISO 9001.	NO	Creacion de indicadores de desempeño

61	E17	Liderazgo y Planificación	Conformidad del producto o servicio	<p>¿La organización ha establecido e implementa inspecciones documentadas contra criterios de aceptación y rechazo establecidos, con el fin de verificar que los requisitos de los productos y servicios se cumplen en etapas adecuadas tales como la recepción, el procesamiento y el despacho?</p>	<p>La norma ISO 9001 incluye buenas prácticas en materia de control de calidad previo a la liberación de los productos y servicios. Las guías ISO 9002 ofrece orientación adicional sobre las prácticas establecidas por ISO 9001.</p>	NO	"Auditorías" sobre el manual de procesos
62	E18	Liderazgo y Planificación	Conformidad del producto o servicio	<p>¿Se asegura la organización de identificar los productos o servicios no conformes para prevenir su uso o entrega no intencionada?</p>	<p>El indicador se orienta a prevenir la entrega involuntaria o el uso de producto o servicio no conforme. Se relaciona a su vez con los indicadores E21 y E19</p> <p>La norma ISO 9001 incluye buenas prácticas en materia de control de producto y servicio no conforme. Las guías ISO 9002 ofrece orientación adicional sobre las prácticas establecidas por ISO 9001</p>	NO	Implementado no documentado.
63	E19	Liderazgo y Planificación	Conformidad del producto o servicio	<p>¿La organización trata los productos o servicios no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada, por medio de correcciones, ¿al reproceso, la reclasificación, la reparación, el desecho, la concesión o el permiso para desviación entre otras acciones?</p>	<p>La norma ISO 9001 incluye buenas prácticas en materia de control de producto y servicio no conforme. Las guías ISO 9002 ofrece orientación adicional sobre las prácticas establecidas por ISO 9001</p>	NO	Creación de Doc. Tratamiento de inconformidades.
64	E20	Liderazgo y Planificación	Conformidad del producto o servicio	<p>¿Los equipos de seguimiento y medición utilizados para evaluar la conformidad del producto o servicio, así como requisitos de salud, seguridad en el trabajo y ambiente, entre otros, son adecuados para las características a evaluar y se encuentran calibrados o verificados contra patrones de medición trazables o contra una base conocida de control metroológico?</p>	<p>os equipos de seguimiento y de medición que evalúan conformidad contra criterios derivados de los valores de Ecosencia, Sostenibilidad, Progreso Social, entre otros, requieren ser adecuados a las características que evalúan. Entre otros, implica que un equipo de seguimiento no se utiliza para asumir una medición, o que los equipos de medición cuentan con divisiones de escala o rangos de medición apropiados a la variable a medir.</p>	NO	Creació de Doc. Tratamiento de inconformidades.
65	E21	Liderazgo y Planificación	Conformidad del producto o servicio	<p>¿La organización identifica el estado de sus productos y servicios con respecto a los requisitos, controla su identificación única y conserva documentación que permita la trazabilidad neces</p>	<p>El indicador está relacionado con los indicadores E18 y E19. La identificación única, la identificación de estado y la trazabilidad permiten atender situaciones de productos o servicios potencialmente no conformes.</p> <p>La norma ISO 9001 incluye buenas prácticas en materia de identificación y trazabilidad. Las guías ISO 9002 ofrece orientación adicional sobre las prácticas establecidas por ISO 9001</p>	NO	Auditorías sobre el manual de procesos
66	E22	Liderazgo y Planificación	Conformidad del producto o servicio	<p>¿La organización se asegura que la información de compra comunicada a los proveedores incluye una descripción de los productos y servicios requeridos, así como cualquier requisito aplicable?</p>	<p>La función de compras debería no solo enfocarse en los requisitos funcionales y descriptivos del producto o servicio a adquirir, sino en la generación de impactos ambientales, sociales y económicos positivos desde una perspectiva de ciclo de vida y en la minimización de impactos adversos a fin de que se contribuya también desde esta función al desarrollo sostenible. La guía ISO 20400 puede ser orientativa en este aspecto.</p> <p>La guía ISO 20400 sobre compras sostenibles puede ser orientativa en el abordaje del indicador</p>	NO	Política ambiental
67	E23	Liderazgo y Planificación	Conformidad del producto o servicio	<p>¿La organización aplica criterios de selección, evaluación, seguimiento al desempeño y re evaluación de proveedores para asegurar la conformidad de los productos y servicios suministrados por estos así como para promover mediante sus prácticas de compra impactos positivos y minimización de impactos adversos en materia ambiental, social y económica por medio de criterios tales como: calidad, tiempo de entrega, costo, ausencia de trabajo infantil, respeto a las condiciones laborales de acuerdo a la legislación nacional, cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables en materia ambiental, entre otros?</p>	<p>La guía ISO 20400 sobre compras sostenibles puede ser orientativa en el abordaje del indicador</p>	NO	Hoja de control de cumplimiento de proveedores y ACPMs
68	E24	Gestión de riesgo y mejora	No conformidad y acciones correctivas	<p>¿Cuándo ocurre una no conformidad, incluida las originadas por una queja, la organización no solo la controla y la corrige, sino que analiza la causa que produjo la no conformidad y toma acciones para asegurar que no vuelva a ocurrir?</p>	<p>El controlar y corregir una no conformidad se conoce como corrección</p> <p>El análisis de causas y la toma de acciones para evitar la recurrencia de la no conformidad se conoce como acción correctiva</p>	NO	Análisis de causa raíz 5 porque
69	E25	Gestión de riesgo y mejora	No conformidad y acciones correctivas	<p>¿Se verifica que las acciones correctivas son eficaces por medio de la determinación de que la causa se ha eliminado y la no conformidad no es recurrente?</p>	<p>El indicador es específico para la acción correctiva, por lo que llevar a cabo una corrección no es suficiente.</p>	NO	Hoja de control de cumplimiento de proveedores y ACPMs
70	E26	Gestión de riesgo y mejora	Gestión de riesgo	<p>¿La organización ha determinado riesgos y oportunidades en sus procesos cuyo abordaje es planificado a fin de propiciar que se prevengan o reduzcan efectos no deseados en la conformidad de sus productos o servicios y se propicie la mejora asegurando el cumplimiento legal?</p>	<p>Los riesgos y oportunidades están asociados a incertidumbre, y estos de materializarse pueden ayudar o impedir a la organización en el logro de sus objetivos. El indicador E3 cubre riesgos de negocio. El indicador E26 se orienta a riesgo en procesos, producto o servicio.</p>	NO	Manual de Procesos. SIPOCs ( indicadores de desempeño) (audital) (GA)

71	E27	Gestión de riesgo y mejora	Gestión de riesgo	<p>¿La empresa cuenta con un plan documentado e implementado para identificar periódicamente y controlar las amenazas significativas a la seguridad de sus bienes y servicios asociados en el almacenamiento, transporte o entrega a sus clientes, tales como: actos intencionados destinados a causar daño a la cadena de suministro, daños fortuitos o intencionados, acciones terroristas, fraudulentas o criminales, fallos a la gestión de información, datos y las comunicaciones así como la seguridad de la organización, entre otros?</p>	<p>El plan documentado puede ser sencillo o más complejo según el contexto. Como mínimo debería establecer amenazas significativas, controles para mitigar riesgos asociados a las amenazas y responsables.</p>	NO	Manual de Procesos. SIPOCs ( indicadores de desempeño) (auditoria) (QA) (FODA)
72	E28	Gestión de riesgo y mejora	Gestión de riesgo	<p>¿La empresa cuenta con prácticas de identificación de riesgos y establecimiento de controles que aseguren la seguridad de información confidencial, tanto física como electrónica, asociada a la provisión de sus servicios o productos (por ejemplo, información de clientes, financiera, de procesos, formulaciones, estrategia, personal, entre otros)?</p>	<p>El plan documentado puede ser sencillo o más complejo según el contexto. Como mínimo debería establecer amenazas significativas, controles para mitigar riesgos asociados a las amenazas y responsables.</p>	NO	Manual de Procesos. SIPOCs ( indicadores de desempeño) (auditoria) (QA) (FODA)
73	E29*	Gestión de riesgo y mejora	Gestión de riesgo	<p>¿La organización asegura la protección y privacidad de los datos personales de sus clientes de acuerdo con el marco legal costarricense, con acciones tales como obtener consentimiento de la persona para obtener y usar sus datos, así como respetar el derecho del cliente a exigir rectificación, actualización, complemento o supresión de información, entre otros?</p>	<p>Ley 8968 para la protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales. En el sitio web de la Agencia de Protección de Datos de los Habitantes se puede acceder a información sobre legislación e información de consulta frecuente en el tema. El sitio es: <a href="http://www.prodhab.go.cr">http://www.prodhab.go.cr</a></p>	NO	Política de planificación estratégica y confidencialidad
74	E30	Gestión de riesgo y mejora	Gestión de riesgo	<p>¿La organización conoce sus principales riesgos de disrupción, así como sus recursos críticos y cuenta con un plan documentado para recuperarse y continuar con su actividad productiva a la mayor brevedad posible de ser necesario?</p>	<p>El plan debería incluir la identificación de recursos, funciones y personas clave, así como acciones que permitan el retorno a las operaciones normales de negocio luego del evento disruptivo.</p>	NO	Manual de Procesos. SIPOCs ( indicadores de desempeño) (auditoria) (QA) (FODA) (retorno a las
75	E31	Gestión de riesgo y mejora	Toma de decisiones basadas en resultados	<p>¿Se analiza de forma periódica datos e información para la toma de decisiones orientada a la mejora en temas tales como: costos de calidad, quejas, evaluación de la satisfacción del cliente, clientes perdidos y ganados, rechazos, reprocesos, desperdicios, tiempos de ciclo, rendimientos, eficacia en el abordaje de riesgos y oportunidades, desempeño ambiental y social de la organización, entre otros?</p>	<p>Las normas ISO 9001 e ISO 9002 establecen buenas prácticas para la evaluación del desempeño de la organización incluida la revisión por la dirección. • La Guía ISO 9004 mediante sus buenas prácticas y orientaciones de autoevaluación de éxito sostenido organizacional, puede apoyar el análisis y la evaluación del desempeño organizacional</p>	NO	Manual de Procesos. SIPOCs ( indicadores de desempeño) (auditoria) (QA) (FODA) (retorno a las
76	P1	Derechos humanos y prácticas laborales	Derechos humanos y empresas	<p>¿La organización cuenta con una política de derechos humanos documentada y socializada por medio de la cual asume su responsabilidad de respetar los derechos humanos, en la que define lo que espera en relación con estos derechos por parte de su personal, socios y proveedores, incluidos su compromiso con respetar la legislación laboral, así como su responsabilidad por evitar, prevenir y mitigar consecuencias negativas en derechos humanos, incluidas las prácticas laborales, a los que pueda contribuir o pueda provocar por sus actividades?</p>	<p>Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos. <a href="https://www.ohchr.org/">https://www.ohchr.org/</a>.</p>	NO	Política

77	P2	Derechos humanos y prácticas laborales	Derechos humanos y empresas	¿La organización ha implementado un mecanismo para recibir, procesar y resolver sin represalia, quejas, inquietudes y sugerencias de los trabajadores sobre su lugar de trabajo, incluyendo temas asociados a derechos humanos, prácticas laborales y mejoras propuestas, el cual es accesible, comprensible y transparente para los trabajadores, y no impide el acceso a otros mecanismos ni prohíbe el anonimato?	Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos. <a href="https://www.ohchr.org/">https://www.ohchr.org/</a> .	NO	Sistema de reportes
78	P3	Derechos humanos y prácticas laborales	Principios y derechos fundamentales en el trabajo	¿La organización respeta según la ley, el derecho de todos sus trabajadores de formar, afiliarse y organizar organizaciones de trabajadores según su elección y a negociar colectivamente con la organización sin ninguna consecuencia negativa o represalia, interferencia, discriminación, acoso o intimidación por parte de la organización en adherencia al derecho fundamental de libertad de asociación y negociación colectiva?	La norma SA 8000 incluye criterios organizacionales en respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva. Puede consultarse en <a href="https://sa-intl.org/">https://sa-intl.org/</a>	NO	Política
79	P4	Derechos humanos y prácticas laborales	Principios y derechos fundamentales en el trabajo	¿La organización cumple con las regulaciones y leyes nacionales, así como convenios internacionales vigentes contra el trabajo forzoso u obligatorio tal que no se involucra ni beneficia de este, lo que incluye evitar prácticas de retención de documentos de identidad originales, requerir pago de depósitos al comenzar el empleo, retener salarios, prestaciones o propiedades del trabajador, prohibir el abandono de las instalaciones al finalizar la jornada o impedir el derecho de renuncia según la legislación, entre otras prácticas ilegales para forzarlo a seguir trabajando en la organización?	Norma SA 8000 que incluye criterios de práctica organizacional contra el trabajo forzoso u obligatorio. Puede consultarse en <a href="https://sa-intl.org/">https://sa-intl.org/</a>	NO	Política
80	P5	Derechos humanos y prácticas laborales	Principios y derechos fundamentales en el trabajo	¿La organización cumple con las regulaciones y leyes nacionales, así como convenios internacionales vigentes contra el trabajo infantil, tal que no se involucra ni beneficia de este, lo que incluye no usar ni apoyar el uso de mano de obra infantil (personas menores a quince años) y contar con prácticas o políticas documentadas contra el trabajo infantil?	La norma SA 8000 incluye criterios organizacionales que prohíben el trabajo infantil. Puede consultarse <a href="https://sa-intl.org/">https://sa-intl.org/</a>	NO	Política
81	P6	Derechos humanos y prácticas laborales	Principios y derechos fundamentales en el trabajo	¿La organización cumple con las regulaciones y leyes en materia de trabajadores mayores de quince años y menores de dieciocho, lo que incluye contar con prácticas o políticas documentadas que aseguran que estos no llevan a cabo actividades insalubres, pesadas o peligrosas ni trabajan en horario nocturno?	Ley 2, Código de Trabajo, Ley 7739 Código de la Niñez y la Adolescencia, Capítulo VII.	NO	Política
82	P7	Derechos humanos y prácticas laborales	Principios y derechos fundamentales en el trabajo	¿Cuenta la organización con una política documentada e implementada de no discriminación en la contratación, remuneración, acceso a capacitación, ascenso, cese o retiro por razón de raza, etnia, sexo, género, estado civil, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, afiliación sindical, situación económica, ser una persona que vive con VIH, estado de salud, entre otras razones análogas?	Constitución Política de Costa Rica, artículo 33 y 68 Ley 2, Código de Trabajo, art 167 y artículos del título octavo (404 y siguientes).	NO	Política
83	P8	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿La jornada laboral cumple con las regulaciones y leyes nacionales vigentes?	Ley 2, Código de Trabajo, art 133 al 152 y 294 Código de la Niñez y la Adolescencia, capítulo VII sobre el Régimen Especial de Protección al Trabajador Adolescente . La jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no puede ser mayor a 12 horas.	NO	Política
84	P9	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿El tiempo extra es pagado de acuerdo a la legislación, es voluntario, no excede de las 12 horas semanales, no es habitual y la suma de tiempo ordinario más tiempo extraordinario no supera las 12 horas diarias?	Ley 2, Código de Trabajo, art 133 al 152 y 294 Código de la Niñez y la Adolescencia, capítulo VII sobre el Régimen Especial de Protección al Trabajador Adolescente . La jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no puede ser mayor a 12 horas. La norma SA 8000 incluye criterios organizacionales que regulan tiempo extra. Puede consultarse en <a href="https://sa-intl.org/">https://sa-intl.org/</a>	NO	Política
85	P10*	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿Los salarios brutos pagados, sin incluir el tiempo extraordinario, cumplen con la legislación vigente y si aplica, con las reglas mínimas establecidas por convenios colectivos o estándares de sector?	Constitución Política, artículos 56 y 57 Ley 2, Código de Trabajo, art 143, 152, 162 al 179 Ley 832 Ley de Salarios Mínimos y Consejo Nacional de Salarios.	NO	Política y manual de puestos
86	P11	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿La organización cumple con las prestaciones y deducciones establecidas por la legislación y detalla cada pago en forma escrita a sus trabajadores detallando la composición de salarios, beneficios, deducciones, tiempos extra, entre otros; para cada periodo de pago?	El indicador se enmarca en la Ley 2, Código de Trabajo, y en la Ley 7383 de Protección al Trabajador. Se incluyen entre otros, el seguro de enfermedad y maternidad (SEM) y el seguro de invalidez, vejez y muerte (IVM) de la Caja Costarricense de Seguro Social,	NO	Política y manual de puestos

87	P12	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿Todos los trabajadores de la empresa tienen derecho a un día de descanso por cada seis días de trabajo y a un mínimo de dos semanas de vacaciones por cada cincuenta semanas de trabajo conforme a la ley?	Ley 2, Código de Trabajo, y en la Ley artículos 152, 153 al 161	NO	Política y manual de puestos
88	P13*	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿Se encuentran todos los trabajadores de la organización asegurados con el seguro obligatorio de riesgos del trabajo del INS?	Ley 2, Código de Trabajo, y en la Ley artículos 193, 194. Información sobre este seguro, incluidos los trámites asociados están disponibles en la página del Instituto Nacional de Seguros <a href="https://www.ins-cr.com/">https://www.ins-cr.com/</a>	SI	Asegurados con la CCSS
89	P14	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿La empresa respeta las licencias de maternidad y lactancia de acuerdo con el marco legal, incluyendo el derecho de la trabajadora a devengar el mismo salario en los periodos de reposo antes y después del parto o adopción?	El indicador se enmarca en la Ley 2, Código de Trabajo, artículos 81 y del 94 al 100. Reglamento del Seguro de Salud de la CCSS, art 54.	NO	Política y manual de puestos
90	P15*	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿Se encuentran todos los trabajadores de la organización asegurados con la CCSS?	Ley Constitutiva de la Caja Costarricense del Seguro Social artículo 4.	SI	Asegurados CCSS
91	P16	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿La organización respeta y no interfiere en el disfrute del derecho a la salud de sus trabajadores al permitir y promover el acceso a la atención de salud oportuna ya sea en la CCSS o de forma privada?	Dentro de los requisitos legales aplicables pueden indicarse, de forma no exhaustiva, la Ley General de Salud (artículo 3 y 5) y la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense del Seguro Social, entre otros.	SI	Política y manual de puestos
92	P17	Derechos humanos y prácticas laborales	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	¿Cuenta la organización con una política o procedimiento documentado conforme a la ley para prevenir, prohibir y sancionar hostigamiento o acoso sexual en el trabajo y atender los casos que puedan darse, garantizando la debida confidencialidad?	Ley 7476, Ley contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia.	NO	Política y manual de puestos
93	P18	Derechos humanos y prácticas laborales	Igualdad de oportunidades	¿Cuenta la organización con prácticas definidas que no toleren e indiquen como atender casos de acoso laboral, violencia, intimidación, coacción y abuso físico o verbal asegurando la debida confidencialidad?	Norma INTE G38 sobre sistemas de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral incluye buenas prácticas contra el acoso laboral como parte de los criterios de salud integral. Algunos esquemas de ISEAL Alliance <a href="https://www.isealliance.org/">https://www.isealliance.org/</a> .	NO	Política y manual de puestos
94	P19	Derechos humanos y prácticas laborales	Igualdad de oportunidades	¿La organización cuenta con programas o políticas documentados e implementados de igualdad, diversidad e inclusión por medio de los cuales emplea personas pertenecientes a grupos vulnerables, gestiona el cierre de brechas desde una perspectiva de igualdad y equidad para estas personas, o hace negocios con organizaciones en las que operan personas de grupos históricamente discriminados tales como mujeres, personas con discapacidad, personas discriminadas en función de la edad (por ejemplo personas adultas mayores, personas mayores de 50 años o menores de 30 años, entre otros), personas discriminadas en relación a su origen étnico, raza, orientación sexual, identidad de género?	La ISO 30415, documento que provee guía sobre la diversidad e inclusión para organizaciones de todo tipo.	NO	Política y manual de puestos
95	P20	Derechos humanos y prácticas laborales	Igualdad de oportunidades	¿La organización asegura de mantener disposiciones según requisitos técnicos para la accesibilidad a personas con discapacidad en sus instalaciones, información y comunicaciones por medio de elementos tales como: rampas, pasamanos, señalizaciones visuales, auditivas y táctiles, mecanismos de emergencia y mobiliario accesible, uso de lengua de señas, Braille, macrotipos, sistemas auditivos, multimedia de fácil acceso, entre otras disposiciones, modos, medios y formatos adecuados a contexto; en ámbitos tales como, pasillos, ascensores, zonas verdes, servicios sanitarios, estacionamientos, espacios de trabajo, escaleras, sitios web, <del>hoteles, cibercafés u</del>	Ley 7600 Ley de Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad Ley 8661 Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad y su protección. Ley 7948 aprobación de la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad. Ley 9049 Ley de reconocimiento del Lenguaje de Señas Costarricense (LESCO) como lengua materna.	NO	Política y manual de puestos
96	P21*	Derechos humanos y prácticas laborales	Igualdad de oportunidades	¿Se cuenta con una política de igualdad de género aprobada por la alta dirección, documentada e implementada por medio de la cual se compromete a determinar brechas de género y a implementar acciones que propicien la igualdad de género en la organización?	En la página del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) <a href="https://www.inamu.go.cr/">https://www.inamu.go.cr/</a> , se puede acceder a recursos de información sobre buenas prácticas laborales para la igualdad de género.	NO	Política

97	P22	Derechos humanos y prácticas laborales	Igualdad de oportunidades	¿Ofrece la organización a sus trabajadores opciones que les permitan alcanzar un adecuado balance entre las responsabilidades laborales y sus necesidades personales y del hogar, tales como ordenamiento de jornadas de trabajo, teletrabajo, guarderías, flexibilidad de horario, entre otros?	En la página del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) <a href="https://www.inamu.go.cr/">https://www.inamu.go.cr/</a> , se puede acceder a recursos de información sobre buenas prácticas laborales para la igualdad de género.  INTE G38 sobre sistemas de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral.	NO	Política
98	P23	Derechos humanos y prácticas laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	¿La organización implementa sus planes de capacitación dentro de la jornada laboral, con el fin de fomentar el acceso con equidad para todos sus trabajadores a las actividades y procesos formativos?	En la página del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) <a href="https://www.inamu.go.cr/">https://www.inamu.go.cr/</a> , se puede acceder a recursos de información sobre buenas prácticas laborales para la igualdad de género.  INTE G38 sobre sistemas de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral.	NO	Política
99	P24	Derechos humanos y prácticas laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	¿La organización regularmente implementa acciones de identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles operacionales en materia de salud y seguridad para las actividades que se realizan en el lugar de trabajo?	Código de Trabajo y sus reformas, Título IV, Reglamento a la Ley de Riesgos de Trabajo, Ley 7476 contra el hostigamiento o acoso sexual en el empleo y la docencia, Ley 7739 Código de la niñez y la adolescencia.  En la página del Consejo de Salud Ocupacional se tiene acceso a la legislación completa que regula el tema, mediante la página: <a href="https://www.cso.go.cr/">https://www.cso.go.cr/</a>	NO	Política
100	P25	Derechos humanos y prácticas laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	¿La organización implementa los controles operacionales en salud y seguridad determinados para reducir riesgos en su lugar de trabajo mediante acciones jerarquizadas de eliminación y sustitución de fuentes de peligro, controles de ingeniería, controles administrativos, formación y uso de equipo de protección personal?	ISO 45001. Sistemas de gestión para la salud y en el trabajo,	NO	publicidad sobre reportar y prevenir acosos y hostigamiento.
101	P26	Derechos humanos y prácticas laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	¿La organización proporciona, para las personas que realizan trabajo bajo su control, según aplique al contexto, libre acceso a: sanitarios limpios y con privacidad, agua potable, espacios adecuados para tomar los alimentos, y cuando aplique, instalaciones higiénicas para el almacenamiento de alimentos y/o dormitorios limpios, seguros y que cubren necesidades básicas?	ISO 45001. Sistemas de gestión para la salud y seguridad en el trabajo, SA 8000. Norma de responsabilidad social enfocada en prácticas laborales que incluye dentro de sus criterios de salud y seguridad en el trabajo criterios específicos asociados al indicador. Puede consultarse en <a href="https://sa-intl.org/">https://sa-intl.org/</a>	NO	Procedimientos salud ocupacional
102	P27	Derechos humanos y prácticas laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	¿La organización lleva a cabo de forma regular acciones para la toma de conciencia, participación y consulta en salud y seguridad dirigidas a las personas que realizan trabajo bajo su control sobre los peligros, riesgos y controles operacionales asociados a su labor?	ISO 45001. Sistemas de gestión para la salud y seguridad en el trabajo, que incluye prácticas de toma de conciencia, participación y consulta en materia de salud y seguridad en el trabajo.	NO	Procedimientos salud ocupacional
103	P28	Derechos humanos y prácticas laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	¿Está definido en la organización como actuar en caso de un incidente de salud y seguridad en el trabajo con el fin de proporcionar, según corresponda, los primeros auxilios y asegurar el acceso a atención médica necesaria?	ISO 45001. Sistemas de gestión para la salud y seguridad en el trabajo, que incluye prácticas para la gestión de incidentes.	NO	Procedimientos salud ocupacional
104	P29	Derechos humanos y prácticas laborales	Desarrollo de capacidades personales	¿Cuenta la organización con programas o medidas que apoyen o fomenten a los trabajadores que deseen acceder o continuar estudios primarios, secundarios, técnicos, superiores o aquellos asociados con el desarrollo de habilidades por medio de medidas tales como flexibilidad de horarios, becas, estímulos, premios, formación, entre otros?	N/A	NO	

## Política de Derechos Humanos

Los grupos de interés de Costa Rica Global Program que crean que se pueda haber producido una violación de la presente política, pueden recurrir a la Función de Auditoría a través de los siguientes canales de comunicación:

- A través del canal ético que la compañía pone a disposición de todos sus grupos de interés en su página web <https://www.globallearningprograms.com/contact>
- Por correo electrónico: [d.cordobap@gmail.com](mailto:d.cordobap@gmail.com)

# Índice de contenidos

## 1 EL COMPROMISO DE RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS

1.1 MARCO DE REFERENCIA INTERNACIONAL

1.2 MARCO DE REFERENCIA INTERNO

## 2 PRINCIPIOS

### 2.1 PRÁCTICAS LABORALES

2.1.1 Rechazo del trabajo forzoso u obligatorio y del trabajo infantil

2.1.2 Respeto de la diversidad y no discriminación

2.1.3 Libertad de asociación y negociación colectiva

2.1.4 Salud, seguridad y bienestar

2.1.5 Condiciones de trabajo justas y favorables

2.1.6 Apoyo al estudiante

2.1.7 Igualdad de Género

### 2.2 COMUNIDADES Y SOCIEDAD

2.2.1 Medio ambiente

2.2.2 Respeto de los derechos de las comunidades

2.2.3 Respeto de los derechos de las comunidades locales

2.2.4 Respeto de los derechos de los pueblos indígenas y tribales

2.2.5 Integridad: tolerancia cero con la corrupción

2.2.6 Confidencialidad

2.2.7 Comunicación

## 3 IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO

3.1 RECLAMACIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

3.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EJECUTIVO RESPONSABLE

3.3 FUNCIONES DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA DE PLANIFICACIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

## 4 REVISIÓN

## 5 COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN

## 1. EL COMPROMISO DE COSTA RICA LEARNING PROGRAM DE RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS

Costa Rica Global Learning Program, pretende crear un valor sostenible compartido con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos, innovando y buscando la excelencia y aprovechando el respeto a la diversidad a lo largo de toda la cadena de valor de los negocios en los que opera.

La innovación y la sostenibilidad son parte inseparable de nuestra estrategia, junto con el espíritu de servicio y el cuidado por el bienestar de las personas y la sociedad. Somos parte del territorio y un componente esencial en la vida de las personas, las empresas y la sociedad en general.

Una estrategia sostenible y un modelo de negocio integrado permiten contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y equilibrar los riesgos.

Una transición justa e inclusiva es aquella que no deja a nadie atrás y tiene en cuenta las necesidades de todos los grupos de interés, especialmente los más vulnerables. Para ello, nos comprometemos a:

- considerar de forma proactiva las necesidades y prioridades de las personas y la sociedad porque esto permite innovar en los procesos y productos, un aspecto clave de un modelo de negocio cada vez más competitivo, inclusivo y sostenible, también mediante la adopción de principios de circularidad, protección del capital natural y biodiversidad;
- promover la implicación de los principales grupos de interés externos e internos para aumentar la sensibilización y desarrollar un diálogo constructivo que pueda aportar una valiosa contribución al diseño de soluciones para mitigar el cambio climático.

Creemos que las empresas tienen la oportunidad de tener un impacto positivo en la sociedad: el respeto de los derechos humanos, por tanto, debe considerarse la piedra angular de un progreso sostenible que vaya más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

Con esta Política expresamos nuestro compromiso de respetar todos los derechos humanos, y especialmente aquellos que tienen una estrecha relación con nuestra cadena de valor, en línea con lo que surgió de la consulta a nuestros grupos de interés (internos, empresas, proveedores, expertos en derechos humanos, grupos de reflexión,) llevada a cabo según los criterios enumerados en la guía "Guía del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para las empresas: cómo desarrollar una Política de derechos humanos".

Nos comprometemos a supervisar la aplicación de esta política (i) utilizando un proceso específico de debida diligencia, (ii) promoviendo comportamientos acordes con una transición justa e inclusiva, y (iii) comunicando los planes de acción desarrollados para prevenir y remediar cuando surjan problemas críticos.

Esta Política fue aprobada por la Administración de Costa Rica Global Learning Program el 02 de Octubre de 2022, la cual establece el compromiso y las responsabilidades que das las personas que trabajan en nuestra empresa asumen en relación con los derechos humanos, y especialmente los aplicables a nuestras actividades operativas y operaciones corporativas, así como los estándares que nuestros grupos de interés deben cumplir.

#### 1.1 MARCO DE REFERENCIA INTERNACIONAL

Esta Política apoya los siguientes valores fundamentales del Derecho Internacional y aplica sus principios fundacionales:

1. La Carta Internacional de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (ONU):
  - a) Declaración Universal de Derechos Humanos.
  - b) Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
  - c) Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
2. Los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) - n. 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138, 182 - y la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
3. La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.
4. Los Convenios n. 107 y n. 169 de la OIT sobre los derechos de los pueblos indígenas y tribales.

También se han tenido en cuenta las últimas versiones de las siguientes normas empresariales e iniciativas voluntarias:

1. Los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
2. Las Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para empresas multinacionales.
3. Los "Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Implementación del Marco de las Naciones Unidas para "Proteger, Respetar y Remediar".
4. La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Pueblos Indígenas.
5. La Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido de 2015.
6. La Norma de la Corporación Financiera Internacional nº 5 de Normas de desempeño en materia de sostenibilidad ambiental y social.

#### 1.2 MARCO DE REFERENCIA INTERNO

Los siguientes documentos internos están vinculados y respaldan los principios establecidos en esta Política:

1. El Código Ético
2. El Plan de Tolerancia Cero contra la Corrupción y Programa de Cumplimiento Global de Costa Rica Global Learning Program
3. El Modelo de Prevención de Riesgos Penales y Antisoborno de Costa Rica Global Learning P.
4. El Procedimiento General nº 9 sobre Vigilancia de la Salud, según exige la norma ISO 45001.
5. La Política Global de Diversidad e Inclusión, n. 27
6. El Protocolo de actuación para la prevención y erradicación del acoso sexual, acoso por razón de sexo y laboral.
7. La Política de Sostenibilidad Costa Rica Global Learning Program
8. La Política Medioambiental Costa Rica Global Learning Program
9. La Política de Biodiversidad

## 2. PRINCIPIOS

Los principios incluidos en esta sección tienen en cuenta su relevancia para nuestras actividades y relaciones comerciales y el resultado del proceso de consulta a las partes interesadas mencionado anteriormente.

Nos comprometemos a respetar estos principios en todos los países donde operamos, teniendo en cuenta la diversidad cultural, social y económica local, exigiendo a cada una de nuestras partes interesadas que se comporten de acuerdo con estos principios, prestando especial atención a los contextos de alto riesgo o afectados por conflictos.

Por grupos de interés nos referimos a cualquier parte con un interés directo o indirecto en las actividades, como, por ejemplo, los clientes, los empleados, de cualquier tipo y nivel jerárquico, los proveedores, los contratistas, los socios, otras empresas y asociaciones comerciales, la comunidad financiera, la sociedad civil, las comunidades locales y las poblaciones indígenas y tribales, las instituciones nacionales e internacionales, los medios de comunicación y las organizaciones e instituciones que los representan.

En particular, además de garantizar las normas de calidad necesarias, el rendimiento de los proveedores debe ir acompañado de un compromiso de adoptar las mejores prácticas en materia de derechos humanos y condiciones de trabajo (incluidos los horarios de trabajo adecuados, el rechazo del trabajo forzoso o infantil, el respeto a la dignidad personal, la no discriminación y la inclusión de la diversidad, la libertad de asociación y la negociación colectiva), la salud y la seguridad en el trabajo, la responsabilidad medioambiental y el respeto a la privacidad desde el diseño y por defecto.

A través de nuestro compromiso, aspiramos a un progreso sostenible, para hacer que nuestra empresa y las comunidades en las que operamos sean más ricas, inclusivas y resilientes, sin dejar a nadie atrás.

### 2.1 PRÁCTICAS LABORALES

#### 2.1.1 Rechazo del trabajo forzoso u obligatorio y del trabajo infantil

Rechazamos el uso de cualquier forma de trabajo forzoso u obligatorio y todas las formas de esclavitud y de trata de personas –tal como se definen en el Convenio n.º 29 de la OIT– y no confiscamos dinero ni documentos de identidad con el fin de retener a los trabajadores contra su voluntad.

Consideramos que los niños y los trabajadores menores de edad son un grupo de riesgo, por lo que prestamos mucha atención al respeto de sus derechos en toda la cadena de valor de nuestras actividades.

Rechazamos el uso de mano de obra infantil, tal y como se define en la legislación vigente en el país donde se realizan las actividades. En cualquier caso, la edad no debe ser inferior a la edad mínima establecida por el Convenio n.º 138 de la OIT.

### 2.1.2 Respeto de la diversidad y no discriminación

Promovemos los principios de diversidad, inclusión, igualdad de trato y de oportunidades y nos comprometemos a garantizar el derecho a unas condiciones de trabajo que respeten la dignidad de cada persona y a crear un entorno de trabajo donde las personas sean tratadas de manera justa y valoradas por su singularidad.

Nos comprometemos a proteger la integridad física y psicológica y la individualidad de cada persona y nos oponemos a cualquier forma de comportamiento que provoque discriminación en relación con el género, la edad, la discapacidad, la nacionalidad, la orientación sexual, la etnia, la religión, las opiniones políticas y cualquier otra forma de diversidad individual o que vaya en detrimento de la persona, sus creencias o preferencias. Asimismo, promovemos la libertad de expresión.

No toleramos el acoso físico, verbal, visual, psicológico, discriminatorio o sexual que cree un entorno de trabajo despectivo, hostil, humillante, intimidatorio, ofensivo o inseguro.

Nos comprometemos a responder siempre a las sugerencias y quejas de los clientes y sus asociaciones, utilizando canales de comunicación adecuados y oportunos (por ejemplo, servicios telefónicos de atención al cliente, buzones de correo electrónico y nuestra página web). Con el objetivo de las necesidades de los clientes, con especial atención a las personas con discapacidad.

Por ningún motivo la organización y empleados aplicaran la discriminación en la contratación, remuneración, acceso a capacitación, ascenso, cese o retiro por razón de raza, etnia, sexo, género, estado civil, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, afiliación sindical, situación económica, ser una persona que vive con VIH u otra enfermedad, estado de salud, entre otras razones análogas.

### 2.1.3 Libertad de asociación y negociación colectiva

Protegemos el derecho de nuestros empleados a formar o participar en organizaciones destinadas a defender y promover sus intereses. Del mismo modo, también respetamos su derecho a estar representados, dentro de las diferentes unidades de producción, por sindicatos u otras formas de representación elegidas según la legislación y las prácticas vigentes en los diferentes países donde trabajan.

Creemos que la negociación colectiva es el instrumento preferido para determinar las condiciones contractuales de nuestros empleados, así como para regular las relaciones entre la dirección de la empresa y los sindicatos.

### 2.1.4 Salud, seguridad y bienestar

Consideramos que la salud, la seguridad y el bienestar psicológico, relacional y físico de las personas es el bien más preciado que hay que proteger en todo momento de la vida, en el trabajo, en el hogar y en el tiempo libre.

Nos comprometemos a desarrollar y difundir una sólida cultura de salud, seguridad y bienestar en toda nuestra empresa para garantizar un entorno de trabajo libre de riesgos para la salud y la seguridad y promover un comportamiento de integración de la vida laboral y personal.

Nos comprometemos activamente a fomentar el bienestar personal y organizativo como facilitadores de la implicación y el potencial innovador de las personas.

De este modo, pretendemos promover la conciencia de riesgo y el comportamiento responsable de todos.

También implicamos a nuestros contratistas y proveedores en los programas de desarrollo y concienciación: todos deben sentirse responsables de su propia salud y seguridad y de la de los demás.

También nos comprometemos a integrar la salud y la seguridad en nuestros procesos y actividades de formación, a seleccionar y gestionar rigurosamente a nuestros proveedores.

### 2.1.5 Condiciones de trabajo justas y favorables

Todas las personas que trabajan con nosotros, a lo largo de toda la cadena de valor, tienen derecho a unas condiciones que respetan la salud, la seguridad, el bienestar y la dignidad, a una jornada laboral máxima, a períodos de descanso durante el día y la semana y a unas vacaciones pagadas al año.

La remuneración de los empleados de Costa Rica Global Learning Program tiene en cuenta el principio de la compensación justa por el trabajo y la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y femenina por un trabajo de igual valor, basándose en una evaluación objetiva del trabajo a realizar (Convenio n.º 100 de la OIT). El salario mínimo de los empleados de Costa Rica Global Learning Program no puede ser inferior al salario mínimo establecido por los convenios colectivos y los tratamientos legislativos y reglamentarios aplicables en Costa Rica, de acuerdo con las disposiciones de los convenios del código de trabajo.

También creemos que la orientación y la formación profesional son importantes para el desarrollo de las personas y de sus competencias, especialmente en las situaciones afectadas por la transición energética y en las que nuestro enfoque adopta los principios de la circularidad, promoviendo el reciclaje y la mejora de las competencias mediante la aplicación de programas específicos de recualificación y de mejora de las competencias para facilitar una transición justa.

### 2.1.5 Apoyo al estudiante

Costa Rica Global Learning Program se compromete a apoyar de forma proactiva nuestros estudiantes para que puedan desarrollar sus estudios de forma efectiva, nos comprometemos a aplicar los procesos y estrategias de formación propios, promoción y acompañamiento de la

población estudiantil, en procura de la satisfacción de sus necesidades vitales y contribución al desarrollo integral. Apoyo socioeconómico de ser necesario según análisis de circunstancias/ Nos comprometemos a estar atentos en todo momento de las necesidades básicas (alimentación, hospedaje, transporte, material didáctico) que enfrenta la población estudiantil. Es un mecanismo para garantizar el acceso y permanencia a la educación superior de los estudiantes que enfrentan limitaciones económicas, además se incentiva el alto rendimiento académico.

#### **2.1.6 Igualdad de Género**

Se garantiza la igualdad comprometiéndonos a determinar brechas de género y a implementar acciones que propicien la igualdad de género en la organización aceptando gustos y preferencias sexuales, así como percepción de género propio.

### **2.2 COMUNIDADES Y SOCIEDAD**

#### **2.2.1 Medio ambiente**

Creemos que el reto del cambio climático es el mayor obstáculo para que la gente disfrute de sus derechos.

La protección del medio ambiente y de los recursos naturales, la lucha contra el cambio climático y

la contribución al desarrollo económico sostenible son factores estratégicos en la planificación, el funcionamiento y el desarrollo de nuestras actividades. Esto se une a nuestro compromiso más general de acelerar los procesos relacionados con la descarbonización y la electrificación para permitir la consecución de los objetivos de calentamiento global en línea con el Acuerdo de París y contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Los cuatro principios fundamentales (junto con los 10 objetivos estratégicos) de nuestra política medioambiental dan fe de nuestro compromiso:

1. Proteger el medio ambiente previniendo el daño.
2. Mejorar y promover la sostenibilidad medioambiental de los productos y los servicios.
3. Crear valor compartido para la empresa y las partes implicadas.
4. Cumplir con las obligaciones legales y los compromisos voluntarios promoviendo prácticas ambiciosas de gestión medioambiental.

Nuestra política medioambiental también incluye un compromiso específico de respeto a la biodiversidad.

#### **2.2.2 Respeto de los derechos de las comunidades**

Somos conscientes de la influencia, también indirecta, que nuestras actividades pueden tener en las comunidades en las que operamos, por lo que las relaciones responsables con las comunidades son un pilar de nuestra estrategia.

Las condiciones individuales, el desarrollo económico y social y el bienestar general de la comunidad están estrechamente vinculados, por lo que nos comprometemos a realizar nuestras inversiones de forma sostenible y promover iniciativas de valor cultural, social y económico, respetando a las comunidades locales y nacionales para fomentar la inclusión social a través de la educación.

También nos esforzamos por garantizar que nuestros productos y servicios estén diseñados para ser accesibles a todos y no comprometer la salud y la integridad física de nuestros clientes, en la medida en que sea razonablemente previsible.

#### **2.2.3 Respeto de los derechos de las comunidades locales**

Nos comprometemos a respetar los derechos de las comunidades locales y a contribuir a su crecimiento económico y social.

También trabajamos con proveedores, contratistas y socios que respetan los derechos humanos y contribuyen al desarrollo socioeconómico de las comunidades en las que operamos.

Lo hacemos, además, entre otras formas, promoviendo actividades de consulta previa libre e informada y acciones de inclusión social (mano de obra local, formación en salud y seguridad, desarrollo de proyectos locales, también en colaboración con organizaciones locales). De hecho, el conocimiento de las necesidades locales específicas y la escucha constante de las

En particular, a la hora de diseñar y ejecutar proyectos de Infraestructuras,

Nos comprometemos a tener debidamente en cuenta su impacto medioambiental y social, su huella medioambiental y el respeto a los derechos humanos en la zona donde se planifica el proyecto.

#### 2.2.4 Respeto de los derechos de los pueblos indígenas

Prestamos especial atención a las comunidades más vulnerables, como las indígenas, y nos comprometemos a respetar la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas.

En el caso de que, al desarrollar nuestros proyectos, se vieran afectadas comunidades indígenas y tribales, nos comprometemos a involucrarlas, junto con el resto de las partes interesadas, ya que creemos que la participación de la comunidad durante todo el proceso es esencial.

#### 2.2.5 Integridad: tolerancia cero con la corrupción

Rechazamos la corrupción en todas sus formas, tanto directas como indirectas, ya que la reconocemos como uno de los factores que socavan las instituciones y la democracia, los valores éticos y la justicia, y el bienestar y el desarrollo de las sociedades.

Para ello, reiteramos nuestro compromiso a través del programa anticorrupción conocido como "Plan de Tolerancia Cero con la corrupción" que es uno de los pilares de nuestro Sistema de Gestión Anticorrupción.

#### 2.2.6 Confidencialidad

Respetamos la confidencialidad y el derecho a la privacidad de nuestros grupos de interés y nos comprometemos a utilizar correctamente los datos y la información que nos proporcionan las personas que trabajan con nosotros, los clientes y otras partes interesadas. Tratamos los datos personales respetando todos los derechos fundamentales y observando las libertades y principios reconocidos por la ley, en particular el respeto a la vida privada y familiar, el domicilio y a las comunicaciones, la protección de los datos personales, la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión, la libertad de expresión y de información.

La «privacidad desde el diseño» (es decir, integrada a partir del diseño de un proceso empresarial) (es decir, el tratamiento de los datos personales en la medida necesaria y suficiente para los fines previstos y durante el periodo estrictamente necesario) son parte integrante de nuestros procesos de digitalización, al igual que el análisis de riesgos y la protección de los datos sensibles. La privacidad de las personas se protege adoptando normas internacionales y la forma en que se procesan y almacenan los datos personales se define con el apoyo del responsable de la protección de datos (**Data Protection Officer o DPO**) de conformidad con las políticas de la empresa.

También nos comprometemos a controlar a todas las empresas de terceros que puedan estar en condiciones de utilizar sus datos personales. Para ello, se incluyen cláusulas específicas en los contratos con los socios que utilizan datos personales para llevar a cabo

actividades específicas, por ejemplo, servicios de venta o encuestas de satisfacción del cliente.

#### 2.2.7 Comunicación

Estamos comprometidos con una comunicación institucional y comercial no discriminatoria y respetuosa con las diferentes culturas y preferencias sexuales, al tiempo que ponemos especial cuidado en no influir negativamente en los públicos vulnerables, como los niños y las personas de la tercera edad.

Además, exigimos que los contratos y las comunicaciones enviadas a nuestros clientes sean:

- Claras y sencillas y entendibles.
- Que cumplan con la normativa aplicable, sin recurrir a la elusión u otras prácticas desleales
- Completas, para que no se pase por alto ningún elemento relevante
- Disponibles en las páginas web de las empresas de Costa Rica Global Learning Program;
- Accesibles, con el fin de dar cabida a las necesidades de las personas con discapacidad.

#### 2.2.8 Responsabilidad social y cultural

En caso de que las decisiones o acciones de la organización puedan tener un impacto en el patrimonio cultural, se gestionará dicho patrimonio para incluir acciones según contexto tales como: el aseguramiento del cumplimiento legal, la protección del patrimonio o su fortalecimiento, la no perturbación y comunicación a la autoridad competente en caso de hallazgos fortuitos arqueológicos, entre otros. Se utilizará el formato ACPMs.

### 3. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO

La implantación y el seguimiento de los compromisos expresados en este documento se basan en procesos adecuados de debida diligencia.

La evaluación del riesgo percibido, en combinación con el análisis de las deficiencias, permite evaluar el riesgo residual y definir posibles acciones de mejora. A continuación, se elaboran planes de acción específicos para cada país de presencia y un plan de mejora que se gestionará de forma centralizada para armonizar e integrar globalmente los procesos y las políticas que se aplicarán localmente. Las acciones de mejora destacadas por el proceso se incluyen en el Plan de Sostenibilidad.

Los proveedores son supervisados constantemente en materia de derechos humanos mediante herramientas de Inteligencia artificial que permiten interceptar cualquier criticidad con antelación y tomar las medidas necesarias.

La unidad organizativa de Planificación de Sostenibilidad y Gestión de Grupos de Interés dentro de la Dirección de Sostenibilidad es la responsable del posicionamiento en derechos humanos, así como de la integración de la política de derechos humanos en los procesos de la empresa y de garantizar que se lleven a cabo las actividades de debida diligencia.

### **3.1 RECLAMACIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Los grupos de Interés de Costa Rica Global Program que creen que se pueda haber producido una violación de la presente política, pueden recurrir a la Función de Auditoría a través de los siguientes canales de comunicación:

- A través del canal ético que la compañía pone a disposición de todos sus grupos de Interés en su página web <https://www.globallearningprograms.com/contact>
- Por correo electrónico: [d.cordobap@gmail.com](mailto:d.cordobap@gmail.com)

La empresa analizará la denuncia, garantizando un trato igualitario, en cumplimiento de las políticas de la empresa y de la legislación local.

### **3.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE**

La administración de Costa Rica Global Learning Program habiendo examinado la Política de Derechos Humanos y habiendo sometido sus enmiendas a aprobación, evaluará las nuevas modificaciones o integraciones de estas y las comunicará al resto de la empresa y a interesados periódicamente.

Informar anualmente dentro del Estado de Información no financiera y sostenibilidad sobre el desempeño con respecto a los compromisos establecidos en el presente documento.

### **4. REVISIÓN**

Sobre la base de la propuesta de la administración esta Política se revisará periódicamente para garantizar su adecuación e implementación efectiva.

Todas las revisiones estarán sujetas a la aprobación de la administración y del ejecutivo responsable.

### **5. COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN**

La política de derechos humanos se da a conocer a los grupos de Interés externos e internos mediante actividades de comunicación específicas. Para garantizar que todos los empleados comprendan correctamente la Política, se ha elaborado un plan de formación para promover el conocimiento de los principios contenidos en ella.

## POLITICA AMBIENTAL

### Costa Rica Global Learning Program

La empresa Costa Rica Global Learning Program participará activamente en la conservación, aprovechamiento y uso racional de los recursos naturales, a lo interno de la organización y en la actividad ordinaria que su razón de ser le exige, para contribuir al desarrollo de la sociedad, sin sobrepasar los límites que la naturaleza impone.

El personal de la Institución fomentará y desarrollará las prácticas que conlleven al uso racional del agua, combustibles, energía, papel, manejo y reducción de la generación de residuos y todo aquello que minimice el impacto sobre el ambiente, en complemento de la política ambiental del país y según las medidas contempladas en el Plan de Gestión Ambiental Institucional.

Se considerará la variable ambiental en la planificación y desarrollo de nuestras actividades, promoviendo la sensibilización de nuestros usuarios y proveedores.

Esta Política fue aprobada por la Administración de Costa Rica Global Learning Program el 15 de octubre de 2022

## Apéndice E: Encuesta de satisfacción al cliente

### Encuesta de satisfacción al cliente CRGLP

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

¿Con qué probabilidad recomendaría a CRGLP a un familiar o amigo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En comparación con otras alternativas de programas de estudios internacional y turismo educativo, CRGLP es:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Mucho mejor       | <input type="radio"/> Algo peor  |
| <input type="radio"/> Algo mejor        | <input type="radio"/> Mucho peor |
| <input type="radio"/> Más o menos igual | <input type="radio"/> No lo sé   |

¿Cuándo tiene que elegir a un proveedor de servicio como el de CGLP cuales son los tres aspectos más importantes para usted?

Selecciona máximo 3 opción(es)

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Calidad               | <input type="checkbox"/> Gama de productos/servicios | <input type="checkbox"/> Precio                 |
| <input type="checkbox"/> Profesionalidad       | <input type="checkbox"/> Atención al cliente         | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente |
| <input type="checkbox"/> Puntualidad / rapidez | <input type="checkbox"/> Servicio posventa           | <input type="checkbox"/> Innovación             |
| <input type="checkbox"/> Recomendación         | <input type="checkbox"/> Prestigio                   |   |

Basándose en su experiencia con CRGLP indique su grado de satisfacción con los siguientes productos:

(0: Muy insatisfecho, 10: Muy satisfecho)

Calidad de productos y servicios \_\_\_\_

Gama de productos o servicios \_\_\_\_

Relación calidad y precio \_\_\_\_

Profesionalidad \_\_\_\_

Atención recibida \_\_\_\_

Orientación al cliente \_\_\_\_

Servicio postventa \_\_\_\_

Puntualidad y rapidez \_\_\_\_

¿Hemos cumplidos sus expectativas?

- Mejor de lo que me esperaba
- Tal y como me lo esperaba
- Peor de lo que esperaba
- No tenía expectativas

¿Cuánto tiempo lleva usando nuestros productos/servicios?

- Nunca los había utilizado, ha sido mi primera vez
- Entre seis meses y un año
- Menos de un mes
- Entre uno y tres años
- De uno a tres meses
- Más de tres años
- De tres a seis meses

¿Que considera que CRGLP podría mejoras para dar un mejor servicio al cliente?

---

---

---

¿Hay alguna cosa que le gustaría añadir sobre el servicio que proporciona CRGLP?

---

---

---

**La Organización se compromete y garantiza que los datos acá compartidos serán analizados por la administración y en dado caso de ser necesario se le dará una retroalimentación en un corto plazo con la gestión realizada.**

Apéndice F: Agenda para reunión sobre temas ambientales.

Reunion Ordinaria sobre ambiente	
Tema	
Fecha	
Puntos	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Notas \_\_\_\_\_

## POLITICA DE INNOVACION CRGLP

La administración de Costa Rica Global Learning Program ("CRGLP"), en el marco de su competencia general e indelegable de determinar las políticas y estrategias generales de la sociedad, y previa revisión y propuesta por parte de la Comisión competente, ha aprobado la presente Política de Innovación (en adelante, la "Política").

El objetivo de esta Política es definir y establecer los principios y criterios que rigen las actuaciones en materia de Innovación. Con el fin de cumplir con la Política de Innovación, CRGLP se guía por los siguientes principios generales:

1.- En CRGLP definimos la innovación como nuevas ideas que aplicadas al negocio generan valor a nuestros clientes, accionistas, empleados y a la sociedad en general.

La apuesta por la innovación constituye uno de los pilares estratégicos para garantizar la competitividad de nuestra empresa en el corto, medio y largo plazo. Del mismo modo, el desarrollo de soluciones innovadoras en nuestras actividades es un factor imprescindible para mejorar nuestras operaciones, procesos, servicios y modelos de negocio en unas condiciones de mercado cambiantes.

En los sectores en los que competimos, donde los avances científicos y tecnológicos suponen un valor diferencial, la Alta Dirección entiende que poner en marcha iniciativas que fomenten la cultura de innovación, el desarrollo de la creatividad y la relación con otros agentes innovadores de nuestro entorno es una prioridad esencial para alcanzar los objetivos de la empresa.

Asimismo, la realización de proyectos de innovación con impacto y aporte de valor a los negocios y la disposición de un sistema de gestión común para todo el Grupo son también factores fundamentales para la consecución de nuestra estrategia.

La estrategia de innovación establecida por la Dirección se basa en:

- Una innovación de carácter estratégico que afecta a todos los negocios y actividades que lleva a cabo el Grupo Sacyr. Este modelo está enfocado en el desarrollo sostenible, el aprovechamiento de las oportunidades y nuevos modelos de negocio, las nuevas tecnologías y el impulso de la transformación digital.
- Una innovación con visión de futuro pensando en las nuevas necesidades, hábitos y tendencias de la sociedad.
- Un modelo de innovación abierta que fomenta la creación de un ecosistema basado en la cooperación entre agentes externos, como emprendedores, científicos, universidades y socios empresariales; y los intraemprendedores que forman parte de nuestro éxito.
- La captación del mejor talento innovador y el desarrollo de nuestros empleados, alentando y desafiando de forma regular su capacidad para innovar, y favoreciendo entornos seguros para crear nuevas propuestas de valor.
- La puesta en marcha de proyectos que nos permitan evaluar el impacto de las tecnologías más disruptivas en nuestras actividades, apoyados en nuevas metodologías, basadas en una rápida toma de decisiones.
- Un sólido proceso de puesta en valor de la innovación mediante certificaciones de proyectos que aporten reconocimiento externo a nuestro sistema.

• Todo lo anterior soportado por un sistema de gestión, cuya finalidad es la de identificar, gestionar y mantener las actividades y procesos de innovación, controlar todos los posibles recursos tecnológicos de forma más eficaz y permitir que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación ante los nuevos entornos de mercado.

2.- Principios básicos de actuación La Política de Innovación se fundamenta en los siguientes principios básicos de actuación:

- Implantar un proceso de gestión de la innovación y sus órganos de gobierno (Comité de Inversiones de Innovación y Comité Operativo de Innovación) que sirva de herramienta en la definición de prioridades estratégicas, inversión, alianzas tecnológicas y de mercado, así como en el cumplimiento y despliegue de la Política de Innovación en toda la compañía.
- Revisar de forma periódica las prioridades estratégicas y captar de forma anual los principales retos de las filiales del Grupo.
- Dotar de los recursos económicos y humanos necesarios para el efectivo desarrollo de nuestra estrategia de innovación.
- Proporcionar marcos de actuación seguros para innovar, estableciendo las herramientas apropiadas para el desarrollo de proyectos piloto y para validar hipótesis de forma rápida, minimizando el riesgo y asegurando la generación de valor y la compartición del aprendizaje en el proceso.
- Potenciar un sistema de vigilancia y prospectiva tecnológica que impulse la identificación de oportunidades y desafíos para CRGLP y la detección de necesidades de innovación en procesos o servicios.
- Incentivar la colaboración y concreción con agentes externos del ecosistema innovador con el objetivo de desarrollar nuevas soluciones que den respuesta a los retos y necesidades del negocio.
- Fomentar una cultura innovadora extensible a toda la organización que facilite ambientes de trabajo motivadores con el fin de favorecer y reconocer la generación de ideas y las prácticas innovadoras realizadas por los empleados. Fomentando la planificación estratégica.
- Identificar el conocimiento existente en CRGLP y en sus personas con el fin de potenciar su desarrollo como herramienta para la creación de valor.
- Divulgar internamente el conocimiento generado de forma que todos conozcan las mejores prácticas aplicables a su actividad en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en todos los procesos.
- Integrar la innovación en todos los contenidos formativos a través de iniciativas y programas específicos de desarrollo de las capacidades.
- Proteger los resultados del proceso de innovación, gestionando adecuada y éticamente la propiedad intelectual e industrial y haciendo hincapié en la confidencialidad de los datos manejados internamente.
- La organización asegura la protección y privacidad de los datos personales de sus clientes de acuerdo con el marco legal costarricense, con acciones tales como obtener consentimiento de la persona para obtener y usar sus datos, así como respetar el derecho del cliente a exigir rectificación, actualización, complemento o supresión de información, entre otros.
- Promover la participación en plataformas, foros y congresos, generando alianzas que permitan multiplicar nuestra capacidad innovadora.
- Implementar Métodos de modelo científico: de ideas, y priorización mediante diagramas de Pareto Metodología de design thinking de innovación DMAIC. En general aplicar herramientas de calidad científicas.
- La organización cuenta con objetivos específicos de innovación medibles, coherentes con la estrategia de innovación y establecidos para las funciones, niveles o entidades pertinentes

- Se utilizan métodos y herramientas estructuradas para generar ideas de innovación con el fin de obtener resultados tales como nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras significativas en entidades existentes, incluidos modelos de negocio, entre otros
- Existen criterios explícitos y consensuados para priorizar y seleccionar las ideas de innovación de mayor potencial que incluyen consideraciones tales como factores económicos, productividad, aspectos legales, criterios sociales, de sostenibilidad, riesgos, beneficios, probabilidad de éxito, recursos necesarios, entre otros
- La organización planifica las ideas seleccionadas por medio de planes de proyecto de innovación que incluyen los resultados previstos, etapas requeridas, personas responsables, recursos, participación del cliente u otras partes interesadas.
- Las etapas requeridas planificadas del proyecto de innovación incluyen aquellas asociadas a investigación, desarrollo, revisión, verificación, validación, lanzamiento al mercado, entre otras aplicables.
- La organización tiene una cartera de proyectos de innovación que le permite llevar a cabo la planificación, seguimiento y control del conjunto de proyectos de innovación de manera tal que pueda en cualquier momento llevar a cabo acciones tales como decidir sobre prioridades entre proyectos, elaborar informes de avance de objetivos de innovación y de ser necesario buscar aliados o fuentes de financiamiento adicionales.
- La organización documenta los resultados de la implementación de los proyectos de innovación, incluyendo especificaciones de diseño o desarrollo generadas, resultados de revisiones, verificaciones y validaciones de prototipos, cambios de diseño, resultados de lanzamiento al mercado, riesgos materializados, entre otros, según sea aplicable.
- La organización cuantifica mediante indicadores los resultados de innovación alcanzados, de manera tal que puede demostrar en que grado se cumplen sus objetivos de innovación.
- La organización protege la innovación por medios tales como registros de propiedad intelectual, contratos de confidencialidad, transferencia de tecnología, uso de licencias, entre otros.
- La organización brinda formación en prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos a las personas que realizan trabajo bajo su control.
- La organización cuenta con valores documentados e implementados desde la alta dirección, que apoyan creencias y comportamientos que llevan a la generación y ejecución de nuevas ideas, y que permiten la coexistencia de la creatividad con la eficiencia operacional.
- Las personas de la organización cuentan con tiempo para fomentar su creatividad y desarrollar ideas innovadoras.

Esta Política de Innovación fue aprobada por la Administración el día 1 de noviembre de 2022.

## Apéndice H: Formato de ACPMs

Formato de ACPMs							
Identificación del problema	Analisis de causa (5 porque, diagrama de espina de pescado)	Plan de Acción	Acciones Correctivas	Acciones Preventivas	Acciones de Mejora	Responsables	Evaluar la eficacia
Naturaleza, hecho, evidencia							

Apéndice I: Tabla de evaluación a proveedores

**Evaluación de riesgos de proveedores**

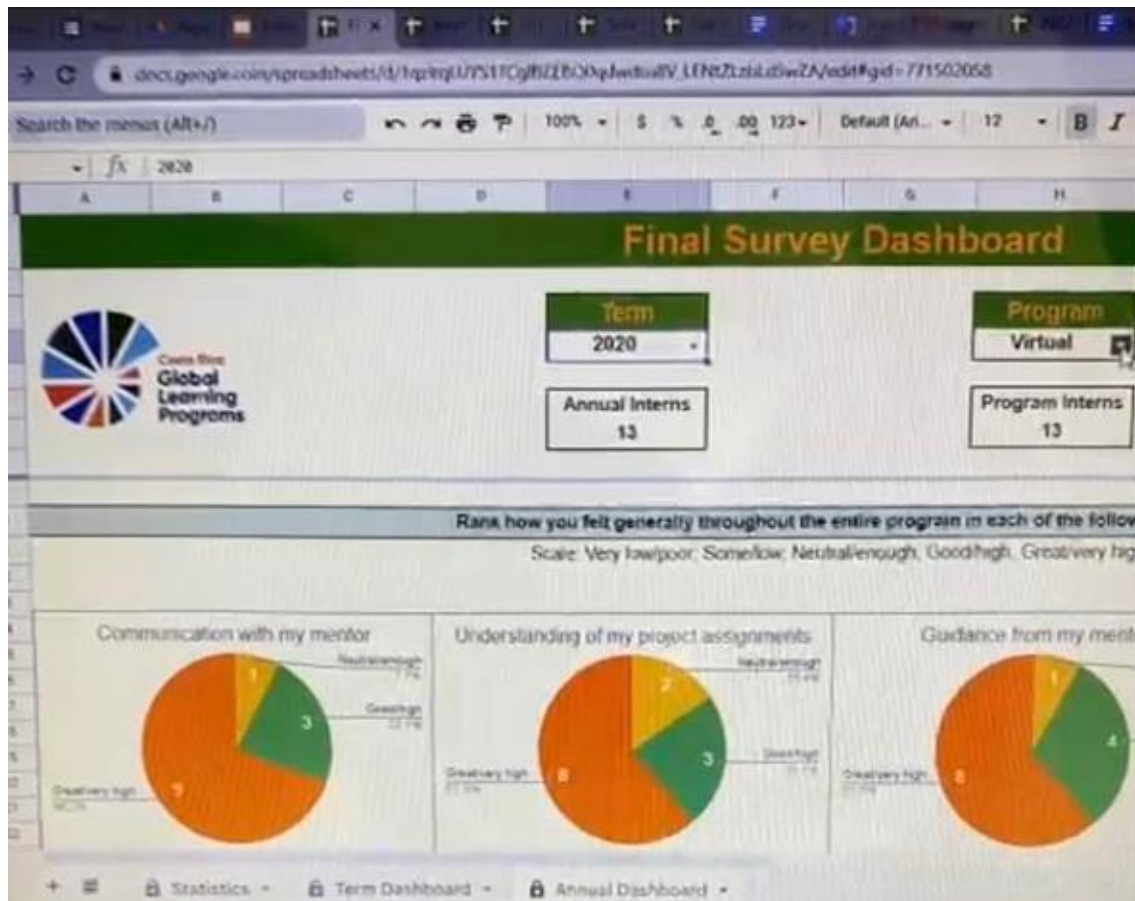
Fecha:	
Proveedor:	
Producto:	
Servicio:	

Resultado de evaluacion	Peso	Puntuacion	Total
Calidad de suministros	50.00%		
Fiabilidad del plazo de entrega	20.00%		
Flexibilidad del proveedor	20.00%		
Fiabilidad de la información	5.00%		
Competitividad de precios	5.00%		
Total de evaluación			

Descripción de la evaluación y criterios	Cantidad	Calificación	Notas
Fallo en el proceso de entrega		BAJO	
Incumplimiento de leyes de privacidad		MEDIO	
Violación de la seguridad de los datos de clientes		ALTO	
Incumplimiento de los acuerdos de confidencialidad		N/A	
Acceso de partes externas a información no publica			

## **ANEXOS**

Anexo 1: Plantilla de tabulación de resultados de encuestas de satisfacción al cliente.



Anexo 2: Tabla dinámica para cuantificación de estudiantes por periodo

com/spreadsheets/d/1qzlrqLUYS1TCglBZEBQ0qdwsu8V\_LENtZLzbLdSwZA/ed

100% | \$ % .0 .00 123

21

Term Statistics		
Winter2021	Winter2021	Incre/Decre
36	36	0.00%
Virtual	Virtual	Incre/Decre
36	36	0.00%

Annual Statistics		
2021	2022	Incre/Decre
95	42	-55.79%
Virtual	Virtual	Incre/Decre
95	41	-56.84%