

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

**PROPUESTA DE UN OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
SOSTENIBILIDAD PARA AMÉRICA LATINA**

MARIELA CHAVES MADRIZ
JESSICA FALLAS HIDALGO
LAURA GAMBOA LÉPIZ
JOHANNA PICADO GONZÁLEZ

HEREDIA, 2025

Trabajo presentado para optar al grado de Magíster en Responsabilidad Social y
Sostenibilidad.

Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la
Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Tribunal examinador

Máster Roy Mora Vega
Coordinador
Programa de Posgrado

Máster Jessica Castro González
Representante
Escuela de Relaciones Internacionales

Máster Andrea Morales Mata
Asesora Especialista

Máster Miguel Ángel Vallejo Solís
Profesor
Curso Práctica Aplicada

Mariela Chaves Madriz
Jessica Fallas Hidalgo
Laura Gamboa Lépiz
Johanna Picado González
Sustentantes

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo general desarrollar una propuesta para la creación de un Observatorio de Responsabilidad Social y Sostenibilidad (ORRSS), con sede en Costa Rica, que permita el análisis, la recopilación y la difusión de acciones responsables en los ámbitos Ambiental, Social y Gobernanza (ASG) en América Latina. El ORRSS busca ser un referente regional en sostenibilidad, además de proporcionar información confiable, fomentar la colaboración entre sectores y promover mejores prácticas de sostenibilidad, de este modo, se busca aprovechar el liderazgo de Costa Rica en esta materia.

El enfoque teórico del proyecto se basa en conceptos de responsabilidad social y sostenibilidad, gestión de partes interesadas, planificación estratégica de la comunicación y evaluación financiera. Además, se analiza la evolución de los observatorios como herramientas de generación de conocimiento y colaboración entre actores clave, considerando las oportunidades y desafíos nacionales y regionales para el establecimiento del ORRSS.

La investigación adopta un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio-descriptivo. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con representantes de observatorios y de la Universidad Nacional (UNA), análisis documental de fuentes primarias y secundarias, *benchmarking* de observatorios nacionales e internacionales y se aplicaron herramientas como el análisis PESTEL y la matriz de partes interesadas. También se llevó a cabo un análisis financiero para estimar ingresos potenciales, costos operativos y fuentes de financiamiento.

El proyecto aporta la caracterización del ORRSS, estableciendo fases de implementación. Se definió una estructura operativa flexible y escalable, respaldada por una filosofía organizacional clara. Además, se detalló el marco legal y normativo, contemplando su adscripción a la UNA para garantizar respaldo institucional. La estrategia de comunicación se enfocó en públicos

clave -gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil-, dando prioridad al uso de plataformas digitales y eventos estratégicos para fortalecer su posicionamiento.

Desde el ámbito financiero, el análisis reflejó un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 2,84 y un Índice de Rentabilidad (IR) de 1, lo que, aunque refleja una rentabilidad limitada acorde a su naturaleza sin fines de lucro, respalda su viabilidad económica inicial. Este equilibrio financiero se complementa con una serie de beneficios intangibles del ORRSS, fortalece las capacidades de las partes interesadas, promueve prácticas sostenibles y fomenta alianzas multiactor.

El ORRSS se plantea como una respuesta a la falta de iniciativas regionales que recopilen y difundan información sobre prácticas ASG, de manera que se ofrezca una plataforma colaborativa que impulse el desarrollo sostenible. Su éxito dependerá de una estructura organizativa sólida, una estrategia de comunicación efectiva y un modelo de financiamiento diversificado.

Para garantizar la viabilidad del ORRSS, se recomienda establecer un modelo de gobernanza participativa que integre actores clave, fortalecer las alianzas estratégicas y promover un crecimiento gradual del Observatorio. Además, se sugiere diversificar las fuentes de financiamiento mediante fondos gubernamentales, cooperación internacional y consultorías especializadas. Finalmente, se plantea la medición del impacto socioeconómico del ORRSS, utilizando métricas como la Tasa Interna de Retorno Social (TIR Social) y/o el Retorno Social de la Inversión (SROI), para complementar el análisis económico y brindar una visión integral de su impacto y relevancia a largo plazo.

Abstract

The main objective of this project is to develop a proposal for a Social Responsibility and Sustainability Observatory (ORRSS in Spanish) – based in Costa Rica – to analyze, gather, and share responsible actions in the Environmental, Social, and Governance (ESG) sectors across Latin America. The ORRSS aims to become a regional benchmark for sustainability by providing reliable information, encouraging intersectoral collaboration and promoting best sustainability practices, leveraging Costa Rica's leadership in this area.

The theoretical framework of the project is based on social responsibility and sustainability, stakeholder management, strategic communication planning, and financial evaluation. In addition, it explores the development of observatories as tools for knowledge generation and cooperation among key stakeholders, considering both local and regional opportunities and challenges for the establishment of the ORRSS.

The research paper uses a qualitative approach with an exploratory-descriptive scope. Semi-structured interviews were conducted with representatives of observatories and the National University of Costa Rica (UNA), coupled with a desk review of primary and secondary sources, national and international observatory benchmarking, and use of tools such as the PESTEL analysis and stakeholder matrix. A financial analysis was conducted to calculate potential revenue, operating costs, and sources of funding.

The project describes the ORRSS, defining implementation phases and a flexible and scalable operational structure, supported by a clear organizational philosophy. Additionally, the legal and regulatory framework was detailed, liaising with the UNA to ensure institutional support. The communication strategy was targeted at key audiences -governments, companies, and civil society organizations- prioritizing digital platforms and strategic events for further positioning.

From a financial standpoint, the analysis showed a positive Net Present Value (NPV) of 2.84 and a Profitability Index (PI) of 1, supporting the initial economic feasibility despite limited profitability in non-profits. This financial balance was complemented by a range of intangible benefits of the ORRSS, inter alia, strengthening stakeholder capacities, encouraging sustainable practices, and promoting multi-stakeholder partnerships.

The ORRSS is designed to address the lack of regional initiatives to gather and share information on ESG practices, offering a collaboration platform to drive sustainable development. The success of the observatory will depend on a sound organizational structure, an effective communication strategy, and a diversified funding model.

To ensure feasibility, it is recommended to establish a participatory governance model that brings key stakeholders together, to strengthen strategic partnerships, and to promote the Observatory's eventual growth. Furthermore, it is suggested to diversify sources of funding through public funds, international cooperation, and expert consultancy services. Finally, the socio-economic impact of the ORRSS is to be measured using metrics such as the Social Internal Rate of Return (Social IRR) and/or Social Return on Investment (SROI) to add to the economic analysis and provide a comprehensive view of its long-term impact and relevance.

Agradecimiento

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la profesora Andrea Morales Mata, cuyo conocimiento y visión fueron fundamentales para dar origen a este proyecto del Observatorio. Agradecemos también al profesor Miguel Vallejo Solís por su valiosa tutoría y orientación durante su desarrollo.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a los representantes de observatorios entrevistados, cuyos aportes y recomendaciones fueron claves para la propuesta de diseño del Observatorio, así como a los funcionarios de la Universidad Nacional consultados, pues su aporte enriqueció aún más este proyecto.

Tabla de contenido

Tribunal examinador.....	i
Resumen	ii
Abstract.....	iv
Agradecimiento	vi
Tabla de contenido.....	vii
Lista de tablas	xi
Lista de figuras	xi
Lista de abreviaturas.....	xii
Descriptores	xiv
Capítulo I: Introducción al estudio.....	1
Pregunta de investigación.....	1
Justificación.....	2
Objetivos del estudio.....	3
<i>Objetivo general</i>	3
<i>Objetivos específicos</i>	4
Capítulo II: Marco conceptual.....	5
Observatorio de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.....	6
Situación en América Latina.....	7
Partes interesadas (stakeholders).....	9
Marco legal.....	11
Diseño e implementación de observatorios.....	12
Función y operación del Observatorio	13
Alianzas multiactor	13
Sostenibilidad financiera	14
Ingresos	14
Costos operativos	14
<i>Costos fijos</i>	14
<i>Costos variables</i>	14
Flujo de caja	14
Presupuesto	15
Valor Actual Neto	15

Índice de Rentabilidad (IR)	15
Financiamiento para el Observatorio	16
Plan de comunicación	16
Capítulo III: Marco metodológico	17
Método, enfoque y alcance de la investigación.....	17
Sujetos y fuentes de información	17
Técnicas e instrumentos	17
<i>Benchmarking</i>	18
<i>Análisis PESTEL</i>	18
<i>Matriz de partes interesadas</i>	19
<i>Entrevista</i>	19
<i>Análisis de ingresos y costos</i>	20
<i>Análisis de presupuesto</i>	20
<i>Análisis de datos</i>	20
<i>Análisis documental</i>	21
<i>Análisis normativo</i>	21
<i>Modelo Canvas</i>	22
Estructura detallada del trabajo	22
Matriz de congruencia	22
Capítulo IV: Estudio del contexto	23
Conceptualización del ORRSS	23
Benchmarking	26
Contexto nacional y regional	30
Mapeo de partes interesadas	39
Consulta a partes interesadas	41
<i>Observatorios de RS o temas afines</i>	42
<i>Funcionarios de la UNA</i>	45
Capítulo V: Marco descriptivo y legal del ORRSS	49
Descripción general del ORRSS	49
<i>Definición de la modalidad constitutiva del ORRSS</i>	49
<i>Caracterización del Observatorio</i>	50
<i>Servicios</i>	51
<i>Proceso de implementación</i>	54
Marco legal y de cumplimiento	56

Estructura de gobierno y organizativa.....	58
<i>Estructura de gobierno</i>	58
<i>Estructura organizativa</i>	59
Filosofía organizacional	62
<i>Misión</i>	62
<i>Visión</i>	62
<i>Valores</i>	63
<i>Principios</i>	63
Públicos meta y temas relevantes.....	64
<i>Temas relevantes</i>	69
Entradas y salidas del ORRSS	70
Gestión de alianzas.....	74
<i>Posibles aliados multiactor</i>	74
<i>Otros aliados del ORRSS</i>	75
Propuesta de valor	76
Factores clave y retos de implementación.....	77
<i>Retos internos</i>	81
<i>Retos externos</i>	82
Modelo de Negocio Canvas	84
Capítulo VI: Plan de comunicación inicial.....	85
Relacionamiento con públicos meta.....	85
Relacionamiento con otras partes interesadas	92
Estrategia de comunicación.....	95
<i>Selección de canales</i>	100
<i>Estrategias para maximizar el impacto:</i>	102
<i>Herramientas de medición</i>	102
<i>Mecanismos de retroalimentación</i>	103
Capítulo VII: Sostenibilidad financiera.....	104
Inversión inicial.....	104
Ingresos	105
<i>Bases para el cálculo de la hora profesional</i>	105
<i>Proyección de ingresos</i>	107
Costos operativos	109
<i>Costos fijos</i>	109

<i>Costos variables</i>	109
<i>Proyección de costos</i>	110
Presupuesto a 5 años	111
Viabilidad financiera	111
Potenciales fuentes de financiamiento	113
Conclusiones.....	115
Recomendaciones	118
Referencias	121
Anexo 1: Estructura detallada de trabajo.....	131
Anexo 2: Matriz de congruencia	132
Anexo 3: Benchmarking.....	135
Anexo 4: Análisis PESTEL	145
Anexo 5: Mapeo de partes interesadas	151
Anexo 6: Extracto de Reglamento de gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional	160
Anexo 7: Flujo de caja del primer año de operación del ORRSS	162
Anexo 8: Presupuesto del ORRSS proyectado a cinco años	163
Anexo 9: Canvas del ORRSS.....	164

Lista de tablas

Tabla 2-1: Observatorios de RS y/o Sostenibilidad en América Latina.....	7
Tabla 2-2: Niveles de relacionamiento con los stakeholders	9
Tabla 4-1: Observatorios y representantes entrevistados	42
Tabla 4-2: Expertos entrevistados en el área	46
Tabla 5-1: Servicios de la membresía al ORRSS.....	52
Tabla 5-2: Servicios propuestos del ORRSS.....	53
Tabla 5-3: Marco legal identificado para el ORRSS.....	56
Tabla 5-4: Criterios de influencia y dependencia de grupos de interés.....	64
Tabla 5-5: Matriz de influencia y dependencia de partes interesadas	65
Tabla 5-6: Categorización para la priorización de los grupos de interés.....	66
Tabla 5-7: Grupos de interés con prioridad alta	67
Tabla 5-8: Temas relevantes por grupos de interés de prioridad alta.....	70
Tabla 6-1: Estrategia de comunicación	96
Tabla 7-1: Inversión inicial estimada	104
Tabla 7-2: Estimación del costo de membresía anual	107
Tabla 7-3: Estimación de ingresos anuales por membresías	108
Tabla 7-4: Estimación de ingresos anuales por pago de servicios	108
Tabla 7-5: Estimación de ingresos anuales del ORRSS.....	108
Tabla 7-6: Salarios estimados del staff.....	109
Tabla 7-7: Estimación de costos fijos y variables para el 1 año.....	110

Lista de figuras

Figura 2-1: Interrelación de conceptos dentro del estudio	6
Figura 4-1: Partes interesadas del ORRSS	41
Figura 5-1: Línea de tiempo implementación del ORRSS.....	55
Figura 5-2: Público meta prioritario del ORRSS	66
Figura 5-3: Entradas y salidas del ORRSS fase inicial	74

Lista de abreviaturas

ABC: Asociación de Bancos de Costa Rica

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AED: Asociación Empresarial para el Desarrollo

AFD: *Agence Française de Développement*

AIP: Acceso a la Información Pública

ALC: América Latina y el Caribe

ALIARSE: Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (Costa Rica)

ASG: Ambientales, Sociales y de Gobernanza

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BEI: Banco Europeo de Inversiones

CAMEXA: Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIS: Cámara de Intermediarios de Seguros

CIOdD: Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo

FECAGRO: Federación de Cámaras del Agro de Centroamérica

FUDEMAS: Fundación Empresarial para la Acción Social (El Salvador)

FUNDAHRSE: Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial

GDPR: *General Data Protection Regulation* (Reglamento General de Protección de Datos)

GRI: *Global Reporting Initiative*

GEI: Gases de Efecto Invernadero

GIZ: *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (Cooperación Técnica Alemana)

IFC: *International Finance Corporation*

IASB: *The International Accounting Standards Board*

IntegraRSE: Iniciativa para la Responsabilidad Social Empresarial (Costa Rica)

MERCO: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Costa Rica)

MICITT: Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (Costa Rica)

MRSS: Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OLDS: Observatorio Latinoamericano de Desarrollo Sostenible

ONG: Organización No Gubernamental

ORRSS: Observatorio Regional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

PEN: Programa Estado de la Nación (Costa Rica)

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

RS: Responsabilidad Social

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RT: Riesgos del trabajo

TEC: Tecnológico de Costa Rica

UCCAEP: Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado

UNA: Universidad Nacional

UCR: Universidad de Costa Rica

UNED: Universidad Estatal a Distancia

USAID: *United States Agency for International Development*

WGI: Índice de Gobernanza Mundial

WIPO: *World Intellectual Property Organization*

Descriptores

Observatorio- *Observatory*

Responsabilidad Social- *Social Responsibility*

Observatorio de Responsabilidad Social - *Social Responsibility Observatory*

Sostenibilidad- *Sustainability*

Observatorio de Sostenibilidad - *Sustainability Observatory*

Iniciativas de sostenibilidad- *Sustainability Initiatives*

Sostenibilidad en América Latina- *Sustainability in Latin America*

Capítulo I: Introducción al estudio

Planteamiento del problema

La ausencia de esfuerzos coordinados y sistemáticos para la recopilación de información sobre buenas prácticas de responsabilidad social (RS) y sostenibilidad que aproveche los esfuerzos de transparencia y rendición de cuentas, como los Reportes de Sostenibilidad, limita la capacidad de los países en la región América Latina para implementar políticas que aseguren un desarrollo equilibrado y resiliente, esto por cuanto la RS y la sostenibilidad son fundamentales para el desarrollo sostenible, ya que promueven un equilibrio económico, social y ambiental.

Actualmente, en Latinoamérica, se registran pocas iniciativas de observatorios de RS o sostenibilidad. Se han identificado esfuerzos en países como México, Chile o Argentina; sin embargo, el alcance de estos se ha limitado al ámbito nacional y en algunos casos a regiones específicas de estos países, como en el caso del Observatorio de Sostenibilidad y Estudios Urbanos del Sur Austral. Esta situación dificulta la identificación y difusión de buenas prácticas, tendencias y estadísticas relevantes y la provisión de datos y análisis relevantes para la toma de decisiones informadas en temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) que contribuyan al desarrollo nacional y/o regional.

Así, el problema específico que aborda este proyecto es la ausencia de un observatorio regional de RS y sostenibilidad que permita:

- Identificar y difundir buenas prácticas en sostenibilidad.
- Proveer datos, estadísticas y análisis que informan sobre avances en temas de sostenibilidad desde una fuente confiable y robusta.
- Facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las partes interesadas.
- Generar conocimiento y sensibilización sobre la importancia de la sostenibilidad y la RS.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la estructura óptima, las acciones de comunicación iniciales y el presupuesto proyectado que un Observatorio Regional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad (ORRSS) en Costa Rica debe implementar para garantizar su adecuada operación, sostenibilidad

financiera y capacidad de respuesta a las necesidades de los sectores empresariales y gubernamentales en América Latina?

Justificación

La creación del ORRSS responde a la necesidad de contar con una estructura regional que promueva, analice y compile las prácticas responsables y sostenibles desarrolladas por los diferentes sectores de la sociedad y que brinden información para implementar políticas efectivas y tomar decisiones informadas en cuanto al desarrollo nacional y de la región de América Latina.

A través de la promoción, coordinación y ejecución de iniciativas que integren la investigación, el desarrollo de sistemas de información, la educación y la transferencia de conocimientos, la propuesta del Observatorio busca articular las dimensiones económicas, sociales y ambientales, además de generar un enfoque holístico que fomente prácticas más responsables y sostenibles en la región.

Además, mediante esta iniciativa, se busca no solo identificar y difundir buenas prácticas en sostenibilidad, sino también proveer datos y análisis que informen sobre los avances la materia, facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las partes interesadas y generar lecciones aprendidas y sensibilización sobre la importancia de la RS y sostenibilidad. Este compendio cuantitativo busca facilitar las decisiones organizacionales al proporcionar datos sectoriales específicos de la región provenientes de una fuente con reputación de ser confiable y fidedigna.

La relevancia y pertinencia del Observatorio se ven respaldadas por el liderazgo y la experiencia de Costa Rica en sostenibilidad, así como por su reconocimiento internacional en esta materia. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Sostenible del año 2022, Costa Rica se posiciona como el país número 52 del mundo en términos de sostenibilidad y el quinto lugar en la región de América Latina (Sustainable Development Report, s.f.).

Además, el país es reconocido mundialmente por sus esfuerzos en turismo sostenible y protección del medio ambiente (Camarillo, 2022). Esto brinda credibilidad y respaldo a la propuesta de establecer el Observatorio desde Costa Rica hacia la región de América Latina, con el potencial de convertirse en un referente regional en la promoción de la sostenibilidad y la RS.

Contar con un observatorio regional, además, permitirá estandarizar algunos indicadores y criterios de calidad que apoyen las iniciativas de transparencia y rendición de cuentas a partir del respaldo institucional, así como disponer de canales de difusión pública de la información, siendo esto una fuente importante para el posicionamiento del tema y de las empresas, instituciones u organizaciones que estén aportando al mismo.

La creación, a través del Observatorio, de una comunidad de aprendizaje regional para compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas, ayudará a fortalecer la investigación y la innovación en temas de RS y sostenibilidad, de modo que se facilite, además, la atracción de inversiones regionales o globales y sea un referente de alto nivel y credibilidad para los profesionales en temas de RS y sostenibilidad, desde donde se puede generar un aumento escalonado de la calidad en los programas de RS que se realicen en la región.

Los repositorios con información de alta calidad que puedan alojarse en el Observatorio servirán de base para procesos académicos que apoyen la expansión de la temática y potencien la labor realizada para el crecimiento de los temas de sostenibilidad en la región, incluyendo información comprobada que permita la justificación y formulación de políticas públicas, además de desarrollar un modelo de gestión integrada del conocimiento que tenga un impacto significativo en la toma de decisiones relacionadas con políticas, programas y acciones por parte del gobierno, las empresas y otros actores de desarrollo.

El ORRSS será la plataforma ideal para continuar con el impulso del desarrollo sostenible en la región, de manera que se pueda convertir en un referente de calidad de alto nivel para el sector empresarial, social, gubernamental, de pymes y de cooperación internacional, pero sobre todo será el impulsor en el trabajo coordinado para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a partir de la generación de datos de calidad, contenido de investigación y alianzas para abordar los desafíos en materia de sostenibilidad en la región.

Objetivos del estudio

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de un ORRSS, basada en una investigación a nivel operativo, financiero y de comunicación, que funcione para el análisis, la compilación y la difusión de la conducta empresarial responsable y acciones ASG en América Latina.

Objetivos específicos

1- Realizar un estudio del contexto, mediante la revisión de fuentes primarias y secundarias, con el fin de identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que proporcionen criterios claves para el diseño de un ORRSS operado desde Costa Rica.

2- Establecer el marco descriptivo y legal del ORRS, definiendo su alcance, el público objetivo, componentes clave, estructura de gobierno y organizativa, propuesta de valor y el modelo de negocio, con el fin de garantizar su adecuada implementación.

3- Diseñar acciones de comunicación que abarquen el período inicial de operación del ORRSS, identificando partes interesadas, niveles de relacionamiento y canales de comunicación efectivos, para su adecuada difusión y acercamiento con los públicos de interés.

4- Elaborar un presupuesto a cinco años, mediante el análisis de la inversión inicial, la proyección de ingresos y la estimación de costos operativos, con el propósito de evaluar la sostenibilidad financiera del ORRSS en el mediano plazo.

Capítulo II: Marco conceptual

En la toma de decisiones sobre el desarrollo de acciones ASG en empresas y comunidades del ámbito nacional e internacional, es indispensable que estas se sustenten en análisis de información fiable, actualizada y oportuna, de otra manera, las acciones que se emprendan estarían destinadas al fracaso. Elaborar y difundir información con estas características sobre un tema de interés ASG, así como facilitar el acceso al conocimiento disponible en el entorno sobre este es -entre otras muchas- una de las funciones de un observatorio.

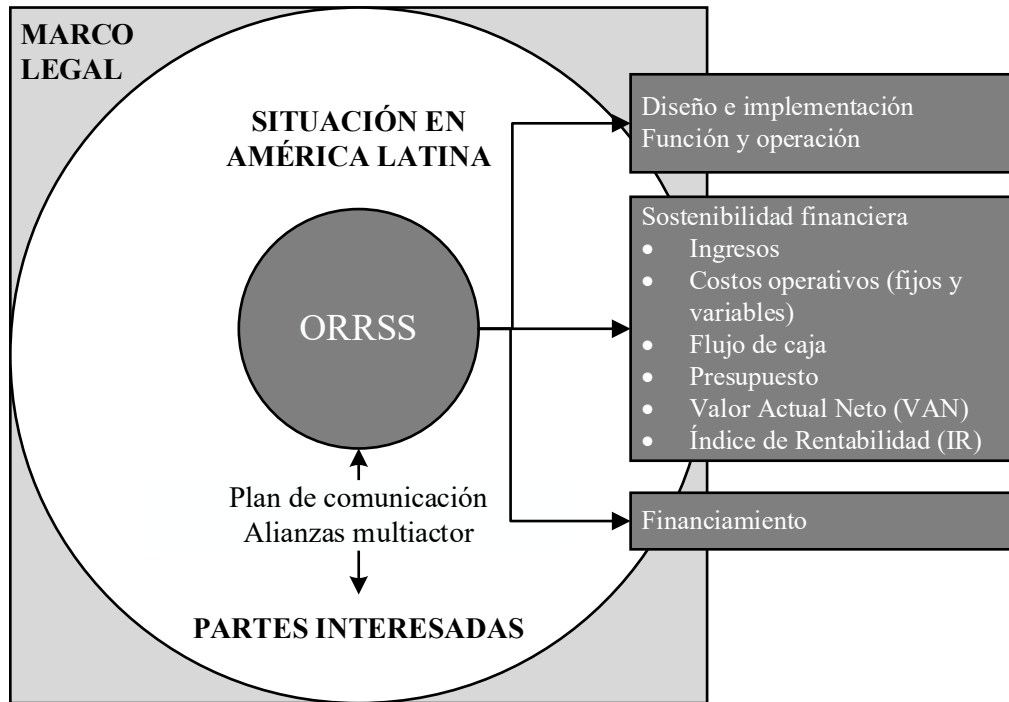
De tal forma, un observatorio es un “un sistema de generación de información y conocimiento periódico y actualizado, considerando como centro de su atención el sector empresarial y los servicios, el gobierno, la ciudadanía, las universidades y los centros de investigación, para contribuir con esto a lograr éxitos y mayores niveles de satisfacción” (Sarmiento Reyes et al, 2019, p. 3).

A partir del siglo XVI, el estudio de los fenómenos de la naturaleza propició el establecimiento de observatorios astrológicos y meteorológicos que permitieran explicar el comportamiento del universo. Con el paso del tiempo, esta figura ha evolucionado hacia otros campos del quehacer humano y, en los últimos años, su desarrollo ha permitido el análisis de diversos temas o problemas de la realidad social, utilizando diferentes métodos para la recolección y análisis de datos. Así, se encuentran observatorios referidos al turismo, la educación, la ciencia y la tecnología, la RS corporativa, el contexto territorial y urbano, el contexto ambiental, universitario o empresarial.

La misión de un observatorio se resume en “vigilar y detectar lo que ocurre en su ámbito de actuación, dando valor agregado al 1) buscar información, discernir su relevancia, organizarla de modo coherente, y presentarla de forma clara” (Gobierno Vasco, 2008, como se citó en Angulo, 2009).

A continuación, se presentan los temas y conceptos esenciales para comprender la propuesta de investigación orientada a la creación del ORRSS. La interrelación de estos conceptos dentro del contexto del estudio se ilustra en la siguiente figura:

Figura 2-1: Interrelación de conceptos dentro del estudio



Fuente: Elaboración propia.

Observatorio de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

La ISO 26000 define la RS como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (ISO, 2010). Por otro lado, el concepto sostenibilidad fue acuñado por la Comisión Brundland de 1987 como lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Naciones Unidas, s.f.). De tal forma, se puede establecer que un ORRSS se constituye en una estructura para monitorear, analizar y promover prácticas éticas, transparentes y sostenibles, actuando como un ente de vigilancia y promoción que impulse a las organizaciones y comunidades a adoptar comportamientos que beneficien a la sociedad y el medio ambiente de manera ética y sostenible.

Situación en América Latina

En América Latina, aunque existen temas cuyo enfoque conceptual es universal como el medioambiente, el trabajo infantil y forzado, los derechos humanos y las condiciones laborales mínimas, existen temas que son tratados de manera insuficiente y requieren una prioridad urgente; entre estos: a) la desigualdad en la distribución de ingresos; b) insuficiente legislación en temas laborales; c) cumplimiento limitado de leyes sobre conservación ambiental, prácticas laborales y derechos del consumidor; d) falta de capacidad institucional y gobernabilidad corporativa débil; e) poco desarrollo de los mercados de capitales, y f) la falta de desarrollo de herramientas e índices de desempeño en Responsabilidad Social y Empresarial (RSE) (Peinado-Vara, 2012).

No obstante, y según lo señala Correa et al. (2004), la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una tendencia que cada vez toma más fuerza en la región y aparece con frecuencia en el lenguaje empresarial y en la agenda social, con la limitante de que se encuentra alineada a la agenda de Estados Unidos y Europa, por lo que no se priorizan temas de interés local.

En este contexto, el desarrollo de observatorios de responsabilidad social y sostenibilidad es clave para el monitoreo constante, el desarrollo de estrategias sostenibles, la promoción de mejores prácticas y la incidencia política, que contribuyan al desarrollo sostenible de la región.

En la Tabla 2-1, construida a partir de una búsqueda en la web, se observa que existen algunos observatorios en la región que vigilan temas de RS y/o sostenibilidad; sin embargo, la mayoría son de alcance nacional o de sectores específicos, tal como el Observatorio de Sostenibilidad Social en Perú, que es referido a la sostenibilidad social en el sector transporte, y comunicaciones o el Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria en Colombia, que se enfoca en el ámbito de la RS universitaria.

Tabla 2-1: Observatorios de RS y/o Sostenibilidad en América Latina

Nombre del observatorio	País	Alcance	Año de fundación
Observatorio Socio Ambiental (https://observatorio-socio-ambiental.mx/)	México	Nacional	ND
Observatorio de la ciudad de México (https://www.observatoriocdmx.org/nosotros)	México	Nacional	2016

Nombre del observatorio	País	Alcance	Año de fundación
Observatorio de Sustentabilidad y Cambio climático de la Universidad Veracruzana (https://www.uv.mx/osucc/que-observamos/)	México	Nacional/ Veracruz	ND
Observatorio de Sostenibilidad y Estudios Urbanos del Sur Austral (https://obsur.cl/)	Chile	Nacional/ Sur de Chile	ND
Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria de la PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso) (https://www.observatoriosupucv.cl/)	Chile	Nacional	ND
Observatorio de Sostenibilidad de la Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile (https://unegocios.uchile.cl/comunidad/observatorios/observatorio-de-sostenibilidad/)	Chile	Nacional	ND
Observatorio de Responsabilidad Social de la UCSF (Universidad Católica de Santa Fe) (https://www.ucsf.edu.ar/investigacion/institutos/ors/)	Argentina	Nacional	ND
Fundación Observatorio de Responsabilidad Social (https://www.ors.org.ar/)	Argentina	Nacional	2009
Observatorio de Sostenibilidad Social (https://www.gob.pe/es/40696-ministerio-de-transportes-y-comunicaciones-observatorio-de-sostenibilidad-social)	Perú	Nacional	2021
Observatorio Regional de Desarrollo Humano Sostenible de la Universidad de Santander (https://observatorio.umng.edu.co)	Colombia	Nacional	ND
Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria (https://ascun.org.co/orsu/)	Colombia	Nacional	
Observatorio Nacional de Responsabilidad Social Empresarial (ORSE) (referenciado en (https://www.udelistmo.edu/noticias/observatorio-de-responsabilidad-social-empresarial-empieza-operar-en-panama))	Panamá	Nacional	2018
Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo (CIOdD) de la Universidad de Costa Rica (https://ciodd.5e.cr/)	Costa Rica	Nacional	2021

Nombre del observatorio	País	Alcance	Año de fundación
Observatorio de la Sostenibilidad de la Universidad Fundepos (https://ost.fundepos.ac.cr/)	Costa Rica	Nacional	2024
Observatorio Latinoamericano de Desarrollo Sostenible (https://www.olds2030.org/)	América Latina	Regional	2016
Observatorio de Sostenibilidad de las Empresas Españolas en Iberoamérica (OSEE) (web no disponible)	Iberoamérica	Regional	ND
Observatorio de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe (ORSALC) (referenciado en https://www.iesalc.unesco.org/observatorio-de-responsabilidad-social/)	América Latina	Regional	2012

Fuente: Elaboración propia.

Partes interesadas (stakeholders)

Las partes interesadas o *stakeholders* son definidos como todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa. Son interesados directos e indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones empresariales como, por ejemplo, empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, organismos públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, comunidad, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales (ONG) y el público en general (Volpentesta et al., 2014, p. 67).

La relación con los *stakeholders* puede clasificarse en distintos niveles, desde pasivo/sin relación hasta la delegación de decisiones a los *stakeholders*, según se detalla a continuación:

Tabla 2-2: Niveles de relacionamiento con los *stakeholders*

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Enfoque
Permanecer pasivo	No hay meta ni relación	No hay comunicación activa	No hay relación	La compañía no se relaciona con sus <i>stakeholders</i> . Las inquietudes de los

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Enfoque
				<i>stakeholders</i> se plantean a través de protestas, cartas, Internet, etc.
Hacer seguimiento	Hacer un seguimiento de las opiniones de los <i>stakeholders</i>	Unilateral: de los <i>stakeholders</i> a la compañía	No hay relación	Seguimiento en los medios y en Internet. Informes de segunda mano a otros <i>stakeholders</i> (entrevistas puntuales)
Informar	Informar o educar a los <i>stakeholders</i>	Unilateral: de la compañía a los <i>stakeholders</i> ; no hay convocatoria a responder.	Relación de corto plazo “Les mantendremos informados”	Boletines y cartas, folletos, informes y sitios en Internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Acceso a las instalaciones y recorridos. Giras de presentación y exposiciones. Comunicados y conferencias de prensa; publicidad en los medios, lobby.
Realizar transacciones	Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee fondos	Bilateral limitada: se establece y monitorea la actividad según las condiciones del contrato	Los términos se determinan a través del acuerdo contractual. “Haremos lo que dijimos que haríamos” o “Proveeremos los recursos para que ustedes hagan lo que acordamos”.	Alianzas entre el sector público y el privado e iniciativas de financiación privada. Subsidios y marketing de causas.
Consultar	Obtener información y opiniones de los <i>stakeholders</i> para fundamentar las decisiones internas	Bilateral limitada: la compañía pregunta y los <i>stakeholders</i> responden	Relación de corto o largo plazo. “Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y explicaremos nuestras decisiones”.	Encuestas, grupos de enfoque, evaluación de ambientes de trabajo, reuniones personales y públicas, talleres, foros de asesoramiento, foros online, sondeos de opinión.
Participar	Trabajar directamente	Bilateral o multilateral	Relaciones puntuales o de largo plazo.	Foros de múltiples <i>stakeholders</i> , paneles

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Enfoque
	con los <i>stakeholders</i> para asegurar la comprensión de sus inquietudes en los procesos de toma de decisiones.	entre la compañía y los <i>stakeholders</i> . El aprendizaje es bilateral. Los <i>stakeholders</i> y la compañía actúan de forma individual.	“Trabajaremos con ustedes para asegurarnos que sus inquietudes sean comprendidas, para desarrollar propuestas alternativas y para explicar cómo las opiniones de los <i>stakeholders</i> han influenciado el proceso de toma de decisiones.	de asesoramiento, procesos de creación de consenso, procesos participativos de toma de decisiones.
Colaborar	Asociarse o convocar a una red de <i>stakeholders</i> para desarrollar consensos y planes de acción conjuntos	Bilateral o multilateral entre compañía/s y los <i>stakeholders</i> . El aprendizaje y la toma de decisiones son bilaterales. Los <i>stakeholders</i> actúan de forma conjunta.	Relación de largo plazo. “Recurriremos a ustedes en busca de asesoramiento y participación directa para encontrar e implementar soluciones a los desafíos compartidos”.	Proyectos conjuntos, iniciativas voluntarias de dos o más <i>stakeholders</i> .
Delegar	Delegar las decisiones sobre un tema determinado a los <i>stakeholders</i> .	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas; los <i>stakeholders</i> tienen un rol formal en el gobierno de una organización o las decisiones se les delegan.	Relación de largo plazo. “Implementaremos lo que ustedes decidan”	Gobierno democrático de los <i>stakeholders</i> (ejemplo, miembros accionistas, integrantes de comités especiales, etc.).

Fuente: Krick et al. (2006, p. 59).

Marco legal

Según Castagnino (2019), el marco legal se define como “conjunto de acciones preventivas que tienen por finalidad garantizar que la empresa cumpla con ética el ordenamiento jurídico” (párr. 4). Este enfoque es fundamental para que un observatorio asegure que sus actividades se

desarrollen conforme a las leyes y normativas vigentes, promoviendo así la transparencia y la confianza en sus funciones de investigación y análisis.

El Marco de Referencia- *Social Protection and Human Rights* (2019) describe el marco de referencia como una herramienta importante para orientar a las entidades en el conocimiento de sus obligaciones respecto a las leyes, normativas vigentes, reglamentos y principios jurídicos esenciales para el diseño, implementación y operación de una entidad, que en este caso sería aplicable al observatorio. Este marco proporciona la estructura necesaria para garantizar el cumplimiento y la efectividad de las actividades dentro de los límites legales establecidos en una jurisdicción específica.

Campoverde y Valverde (2020, como se cita en Abadie, 2023) señalan que “el Compliance es de gran importancia en cualquier sociedad que aspire a un desarrollo sostenible y justo, ya que se trata de un conjunto de normas y prácticas destinadas a garantizar la integridad y la transparencia en la gestión pública y privada” (p. 1). De tal forma, es esencial que las organizaciones y empresas cumplan rigurosamente con las leyes, normativas y estándares éticos pertinentes. Esto no solo ayuda a prevenir y mitigar riesgos como la corrupción, el fraude y el lavado de dinero, sino que también fortalece la confianza de los *stakeholders* en las operaciones y decisiones de la entidad.

Diseño e implementación de observatorios

Sarmiento Reyes et al. (2019) identifican consideraciones para el diseño e implementación de observatorios:

El diseño y la implementación de un observatorio deberán tener en cuenta entre los elementos básicos los referidos a objetivos, tipos, dimensiones, alcance, valores, actores, partes interesadas, responsabilidades, requisitos de los usuarios, procesos y procedimientos, así como las salidas a través de productos y los servicios. (p. 20)

El observatorio puede ejercer una influencia positiva en la promoción de prácticas que contribuyan al ámbito ASG de toda la región, con lo cual se alinea con los principios de RS y sostenibilidad. Según Aragón y Rocha (2009), “la RSE constituye un plus o complemento a la legalidad en materia de derechos humanos, sociales, laborales y medioambientales” (p. 164). Esta tarea implica la participación de diversos actores, como empresas, gobiernos, ONG y la

comunidad en general. Asimismo, se subraya la importancia de “promover una mayor homologación de los instrumentos de aplicación y seguimiento de las distintas iniciativas voluntarias” (Aragón y Rocha, 2009, p. 165). La colaboración de estos actores es indispensable para abordar los diversos desafíos de la sostenibilidad de manera inclusiva y efectiva.

Función y operación del Observatorio

Según Farinós (2011), la creación y operación de un observatorio requiere la consideración de tres tipos de factores trascendentales que abarcan aspectos legales, técnicos, organizacionales y procedimentales. Además, es fundamental evaluar la escala geográfica que cubre el observatorio, ya que -a medida que esta escala se amplía- se vuelve fundamental establecer una red de colaboración entre los socios del observatorio. Por otra parte, se debe considerar el desarrollo de un sistema de indicadores uniforme y comparable para facilitar la evaluación efectiva de los resultados. Con este enfoque, enfatiza la necesidad de una gestión colaborativa y coordinada entre todos los actores del observatorio.

Alianzas multiactor

De acuerdo con el Centro de Alianzas para el Desarrollo (CAD) y The Partnering Initiative (2014), una alianza multiactor es “una relación de largo plazo, de trabajo continuo entre diferentes actores que combinan recursos y competencias, donde los riesgos y beneficios se comparten y se logran objetivos de interés común” (p. 7). Este es un concepto más amplio de lo que tradicionalmente se conoce como alianzas estratégicas. Según Carvajal et al. (2021), estas se refieren a una forma de crecimiento externo dinámico, sin vinculación patrimonial, donde dos o más empresas mantienen autonomía jurídica y económica con el objetivo de mejorar la competitividad, generar valor y sinergias mediante un acuerdo temporal que regula la participación de cada socio, fomentando el intercambio de conocimientos, recursos y capacidades para alcanzar metas comunes que serían difíciles de lograr individualmente. En este contexto, los socios involucrados comparten costes, riesgos y beneficios relacionados con el objeto de la alianza estratégica.

Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera se define como “la capacidad de la empresa, organización sin fines de lucro o entidad gubernamental, para mantener sus operaciones y cumplir sus compromisos financieros a lo largo del tiempo sin agotar recursos o incurrir en deudas insostenibles” (Ríos Aguilar et al., 2024). De acuerdo con la misma autora, la sostenibilidad financiera depende de varios factores, entre ellos: la capacidad de generar un crecimiento positivo de los activos, diversificar y equilibrar las fuentes de ingreso, mantener una reserva en forma de gastos administrativos no esenciales y conseguir sostenidamente un excedente operativo.

Ingresos

Los ingresos corresponden al “dinero que recibe una empresa por vender productos o servicios, así como otras fuentes como subsidios o donaciones” (Gil, 2024).

Costos operativos

De acuerdo con Jiménez-Falcón y Treviño (2015), los costos operativos se definen como aquellos gastos en los que la empresa u organización debe incurrir para mantener su actividad diaria. Estos costos se agrupan generalmente en:

Costos fijos

Gitman y Zutter (2012) explican que los costos fijos son los “que no aumentan ni disminuyen con los cambios en las ventas de la compañía” (Gitman y Zutter, 2013, p. 455).

Costos variables

Son aquellos que “cambian de manera directa con el volumen de ventas. Los costos de envío, por ejemplo, son costos variables” (Gitman y Zutter, 2012, p. 456).

Flujo de caja

Urzúa (2022) explica que el flujo de caja es un informe financiero que muestra la diferencia entre ingresos y egresos en un período determinado. El flujo neto es el resultado de restar los egresos a los ingresos. Si el flujo de caja neto es positivo, los ingresos son mayores que los

egresos, lo que indica buena liquidez. Si es negativo, los egresos superan los ingresos, lo que podría ser una señal de alerta financiera.

Presupuesto

Un presupuesto es un plan financiero que estima los ingresos y gastos de una persona, empresa o proyecto durante un período de tiempo determinado. Funciona como un mapa de ruta que permita visualizar cuánto dinero se requiere y cómo se distribuirá para alcanzar los objetivos del proyecto (Sánchez Galán, 2024).

Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que permite evaluar la rentabilidad de un proyecto o inversión, basándose en la comparación de los flujos de caja futuros y su valor presente (Llonch, 2024). Se calcula restando la inversión inicial del valor presente de los flujos de caja netos, descontados a una tasa (r) que representa el costo de capital de la empresa. Un proyecto se considera viable si el VAN es positivo (> 0), lo que indica que los ingresos proyectados superan los costos. Si el VAN = 0, significa que se recupera exactamente la inversión inicial y los rendimientos esperados cubren los costos, sin generar ganancias adicionales. Por otro lado, un VAN < 0 señala que el proyecto no es rentable desde una perspectiva financiera.

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{\text{Flujo de caja neto}_t}{(1+r)^t} - \text{Inversión inicial}$$

Índice de Rentabilidad (IR)

El Índice de Rentabilidad (IR), también conocido como relación coste-beneficio, es un método de valoración de inversiones que “representa la cantidad de dinero que se gana por cada unidad monetaria invertida” (Wrike, 2024). Se calcula con la siguiente fórmula:

$$IR = \frac{VAN + \text{Inversión Inicial}}{\text{Inversión Inicial}}$$

Un proyecto rentable presenta un $IR > 1$. Un $IR = 1$ indica que el proyecto recupera exactamente la inversión, sin ganancias. Por otro lado, un $IR < 1$ refleja que el proyecto no es rentable.

Financiamiento para el Observatorio

Otro concepto importante a tomar en cuenta para la puesta en marcha y funcionamiento del Observatorio es el financiamiento. El financiamiento se define como la obtención de recursos, ya sea de fuentes internas o externas, que se requieren para la operación normal y eficiente de una empresa u organización (Perdomo, 2002).

Según Bohórquez y López (2018), las fuentes internas son aquellas que constituyen recursos propios de la organización, dentro de los que se puede encontrar capital social de accionistas, flujo de fondos diarios de la operación, las utilidades, entre otros. Dentro de las fuentes de financiamiento externo se pueden encontrar los créditos bancarios, fondos de inversión, fondos de la administración pública, proveedores y clientes, donaciones, etc.

Plan de comunicación

Galván (2024) define el plan de comunicación como un documento estratégico que guía las acciones comunicativas de una organización, estableciendo objetivos, públicos, mensajes clave y canales de difusión. Su propósito es asegurar una comunicación efectiva y alineada con la identidad y valores corporativos.

Para su implementación, es de suma importancia definir la imagen e identidad organizativa, junto con un mensaje claro de RS corporativa. Esto debe traducirse en estrategias concretas que incluyan una estructura organizativa clara y funciones específicas para su ejecución.

El éxito del plan dependerá del análisis y selección de los públicos prioritarios, así como de la definición de objetivos claros, que servirán como base para determinar las herramientas de comunicación más efectivas. Además, un plan bien diseñado contribuye al posicionamiento de la organización y a la generación de ventajas competitivas, considerando el contexto tecnológico, económico y social, así como las acciones de la competencia.

Capítulo III: Marco metodológico

Método, enfoque y alcance de la investigación

Para la propuesta planteada en la presente investigación, se realizará una investigación aplicada de carácter cualitativo para resolver el problema establecido. Se utilizarán instrumentos que permitirán analizar tanto datos cualitativos como cuantitativos, considerando el aspecto financiero indicado en el objetivo específico 4.

El método utilizado será el inductivo, ya que se analizarán casos particulares de observatorios que permitirán identificar si la propuesta del ORRSS es factible. Como indican Rodríguez y Pérez (2017), “la inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (p. 183).

El alcance será exploratorio-descriptivo, al ser un tema con poco abordaje y considerando que se buscará describir con detalle todas aquellas características que deberá tener el Observatorio para que sea un proyecto exitoso.

Sujetos y fuentes de información

Se recurrirá a fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias, se realizarán entrevistas a funcionarios de observatorios, especialistas y referentes temáticos, para conocer su percepción sobre temas como retos, valor agregado, estructura operativa y financiera, generación de ingresos y estrategia de comunicación.

Como fuentes secundarias, se realizará una revisión documental de páginas web, documentos e investigaciones disponibles en línea, relacionadas con el tema de estudio. Además, se analizará el contenido publicado por observatorios seleccionados en sus redes sociales y páginas web.

Técnicas e instrumentos

El conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizarán para recolectar y analizar los datos en el desarrollo de los objetivos se detallan a continuación.

Benchmarking

El *benchmarking* es el análisis estratégico de las mejores prácticas y errores de otras organizaciones para mejorar el funcionamiento de una compañía (Universidad Internacional de la Rioja [UNIR], 2022). En esta investigación, se realizará un *benchmarking* competitivo, donde se analicen observatorios nacionales e internacionales para identificar mejores prácticas, procesos y estrategias para el ORRSS.

Aplicación de la herramienta: Se definirán temas clave como actores, retos, valor agregado, estructura operativa y financiera, generación de ingresos y estrategia de comunicación. Por medio de una búsqueda web, se realizará una identificación de observatorios temáticos, ya sea nacionales o internacionales, y mediante un análisis documental de sus redes sociales y páginas web, se extraerá la información relevante según los temas clave seleccionados.

Procesamiento y análisis de la información: Se elaborará una tabla comparativa para identificar mejores prácticas y errores a evitar, sirviendo de insumo para las propuestas de los objetivos planteados.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL examina el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en que una organización opera (UNIR, s.f.). Este análisis es importante para identificar amenazas y oportunidades que influyan en las decisiones estratégicas del ORRSS.

Aplicación de la herramienta: Se identificarán factores regionales relevantes mediante investigación secundaria a partir de fuentes documentales fiables y representativas, tales como informes gubernamentales, estudios de mercado o análisis sectoriales (Díaz, s.f.).

Procesamiento y análisis de la información: Se elaborará una tabla con los factores PESTEL relevantes para la operación del ORRSS, con el fin de identificar aquellos más críticos para el éxito del proyecto y que puedan representar oportunidades a aprovechar o desafíos a enfrentar.

Matriz de partes interesadas

Esta matriz identifica, analiza y visualiza a todas las partes interesadas en un proyecto, clasificándolas según su influencia y dependencia para desarrollar estrategias adecuadas de involucramiento (Mind Tools, s.f.).

Aplicación de la herramienta: Se utilizará una adaptación de la metodología del curso de Relacionamiento con los Públicos de Interés de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad (2023), impartido por la profesora Ana Yancy Arce Rodríguez, realizando actividades como identificación de *stakeholders*, elaboración de la matriz de influencia y dependencia, y priorización de los públicos de interés.

La matriz se completará a partir de la revisión de resultados de *benchmarking* de otros observatorios y el análisis exhaustivo de los grupos de interés clave que pueden influir o verse impactados por las actividades del observatorio.

Procesamiento y análisis de la información: Para el análisis de la información, se completarán los formatos facilitados en el curso citado.

Entrevista

La entrevista es una técnica cualitativa para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema, mediante la comunicación interpersonal (Lanuez y Fernández, 2014, como se citó en Feria Avila et al., 2020).

Aplicación de la herramienta: Se realizarán entrevistas semiestructuradas a responsables de otros observatorios y actores clave identificados en la matriz de *stakeholders*, para conocer su percepción sobre temas como retos, valor agregado, estructura operativa y financiera, generación de ingresos y estrategia de comunicación.

Las entrevistas serán individuales o colectivas, directas o indirectas, según la conveniencia del entrevistado. El entrevistador se presentará y brindará información del proyecto, ajustando el guion de la entrevista según el flujo de la conversación.

Procesamiento y análisis de la información: Se grabarán las entrevistas con consentimiento y se tomarán notas de campo. Se transcribirán las grabaciones o se organizarán las notas, identificando temas y patrones emergentes para formular conclusiones relevantes e integrarlas con otros hallazgos

Análisis de ingresos y costos

En esta investigación, se realizará un análisis de ingresos y costos operativos para identificar y detallar los ingresos y costos asociados con las diferentes categorías y actividades del ORRSS.

Aplicación de la herramienta: Se empleará entrevistas con expertos y análisis documental de observatorios existentes. Los aspectos comunes como salarios, infraestructura, servicios, suministros, marketing, comunicación, equipamiento y tecnología se utilizarán como referencia para el análisis.

Procesamiento y análisis de la información: Una tabla descriptiva organiza las características de un tema específico en filas y columnas, proporcionando un orden claro y detallado de los datos necesarios de principio a fin (Universidad Interamericana del Norte [UIN], s.f.). Se elaborará una tabla de ingresos y costos operativos para proporcionar una visión clara y estructurada de los ingresos y gastos necesarios para la operación del ORRSS.

Análisis de presupuesto

“El control presupuestario de una empresa es el instrumento que ésta tiene para comprobar que los ingresos y gastos se realizan según lo previsto” (UNIR, 2024, párr. 1). Este análisis ayuda a prever y planificar las necesidades financieras del ORRSS.

Aplicación de la herramienta: Se utilizarán entrevistas con expertos y análisis documental para la realización de cálculos financieros, junto con datos sobre costos operativos y fuentes de financiamiento. Se considerarán variaciones en ingresos, costos operativos y estrategias de financiamiento. También se determinarán los costos de inicio de operaciones y se proyectará el presupuesto anual a 5 años.

Procesamiento y análisis de la información: Se elaborarán proyecciones de ingresos y gastos bajo distintos escenarios en una hoja de Excel, detallando los costos de inicio y el presupuesto anual y a 5 años.

Análisis de datos

Mediante el análisis de datos, la persona investigadora, somete ciertos datos, ya sean cuantitativos o cualitativos, a una serie de análisis, lecturas e interpretaciones (Peña, 2017).

Aplicación de la herramienta: Se utilizará esta herramienta para procesar los datos obtenidos de las consultas realizadas a especialistas y referentes temáticos para solicitar información y retroalimentación.

Procesamiento y análisis de la información: Los datos obtenidos serán organizados y examinados para identificar patrones de respuesta y extraer conclusiones a partir de la retroalimentación recibida.

Análisis documental

De acuerdo a Morales (2003), el análisis documental tiene la particularidad de utilizar como fuente de insumos el documento escrito, en distintas formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales.

Aplicación de la herramienta: El análisis documental se realizará por medio revisión de páginas web, redes sociales, documentos e investigaciones encontradas en la web.

De igual manera, se realizará una revisión de páginas digitales, como el Sistema Costarricense de Información Jurídica y de legislación nacional, que servirá como insumo para identificar y referir el marco legal aplicable al ORRSS.

Procesamiento y análisis de la información: La información recopilada será organizada de forma sistemática para ordenar las buenas prácticas y lecciones aprendidas de otros observatorios identificados, así como los temas claves que el ORRSS debe considerar.

Análisis normativo

Una vez realizado el análisis documental sobre la normativa aplicable a un ente como el observatorio, se procederá a realizar un análisis exhaustivo que permita definir las consideraciones que debe tomar en cuenta el ORRSS para su funcionamiento.

Aplicación de la herramienta: Mediante una búsqueda web, se identificarán leyes o normas aplicables al observatorio, relacionadas con la temática de sostenibilidad. Además, se realizará una búsqueda en la página web de la Universidad Nacional, que permita identificar las normas universitarias aplicables al ORRSS.

Procesamiento y análisis de la información: Se construirá una lista que incluya el número, así como el nombre de la ley o norma que el Observatorio debe tomar en consideración para su funcionamiento.

Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite visualizar y desarrollar modelos de negocio de manera simple, además de estructurar los elementos clave como la propuesta de valor, los clientes y los canales de venta en un solo esquema visual (Carazo Alcalde, 2024).

Aplicación de la herramienta: Se empleará el modelo Canvas como herramienta para estructurar y visualizar los elementos clave del ORRSS. Su aplicación ayudará a identificar y organizar de manera clara la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de comunicación, las fuentes de ingresos y la estructura de costos, facilitando el desarrollo de un modelo sostenible.

Procesamiento y análisis de la información: Se utilizará un formato estándar del modelo Canvas, el cual se completará considerando la información recolectada a lo largo del proyecto.

Estructura detallada del trabajo

El detalle del producto, entregables y actividades a desarrollar en la investigación se incluye en el Anexo 1: Estructura detallada de trabajo.

Matriz de congruencia

En el Anexo 2: Matriz de congruencia se realiza el alineamiento de este marco metodológico con los objetivos y el marco conceptual elaborado.

Capítulo IV: Estudio del contexto

Este capítulo presenta un estudio de contexto para el diseño del ORRSS. El proceso incluye la conceptualización del término ORRSS, los resultados del *benchmarking* de observatorios en la región, el análisis PESTEL a nivel nacional y regional para determinar las condiciones que favorecen o son un reto para su implementación, el mapeo de partes interesadas y la consulta a expertos que aportan perspectivas claves sobre buenas prácticas, desafíos y oportunidades para su desarrollo.

Conceptualización del ORRSS

Para realizar una contribución significativa en la definición del ORRSS, es necesario partir de la conceptualización presentada en el marco conceptual sobre el término “observatorio”, el cual está estrechamente relacionado con acciones como la observación a través de componentes de investigación, comparación, análisis, generación de conocimiento y aprendizaje, así como la recopilación y registro de datos relevantes. Esta relación ha sido ampliamente analizada por el Observatorio de Política Pública y Control Fiscal de Colombia en su definición del término.

Además, Joseph Thompson (como se cita en López, s.f.) señala que la observación es una herramienta de análisis de la realidad, que requiere claridad respecto a lo que se observa, los criterios comparativos y la metodología que se utilizará. El autor destaca la importancia de vincular los objetivos del observatorio con las temáticas que definirán sus campos de observación.

A través de la observación sistematizada y organizada de las diferentes partes del “objeto observado”, es posible generar conclusiones, análisis e hipótesis que lleven a la generación de conocimiento y conciencia respecto de los procesos, situaciones, circunstancias y resultados. Si bien el concepto de observación proviene de las ciencias exactas, donde el “objeto observado” no necesariamente participa en el proceso, en el caso de un observatorio que requiere la interacción de partes interesadas, es de suma importancia promover este involucramiento.

Según el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica (citado por Carpio y Navarro, 2016), un observatorio temático es “una instancia que abre un espacio de reflexión e interacción entre actores estratégicos, quienes trabajan intercambiando inquietudes y

perspectivas con el objetivo de ejecutar iniciativas o sustentar políticas públicas hacia metas comunes en un área temática del desarrollo” (p. 6). Basándose en lo anterior, un observatorio puede definirse como una instancia o plataforma temática que permite la interacción sistémica de componentes previamente mencionados. Esto facilita la generación de productos alineados con los objetivos y visión del observatorio respecto al “objeto observado”, lo cual impacta en su mejora o genera un registro de su evolución a lo largo del tiempo. Los productos de un observatorio pueden abarcar no solo investigación y generación de conocimiento, sino también lineamientos o políticas públicas.

Urdapilleta (2006, como se citó en Angulo, 2009) reflexiona sobre la evolución del concepto Observatorio orientándolo a dos enfoques diferentes: el primero, relacionado con almacenes de información y generación de informes, y el segundo, con formas más dinámicas de colaboración que estimulan la comunicación y promueven la reflexión. A partir de estos, menciona tres tipos de observatorios, ligados con la evolución del concepto con el tiempo:

1- Centro de documentación. Este corresponde al concepto originario, donde el observatorio es visto como una biblioteca con información específica de una temática cuya misión se orienta hacia el almacenamiento y clasificación de la información y documentación.

2- Centro de análisis de datos. Según este concepto, el observatorio se considera como una herramienta para la toma de decisiones. Su misión principal es: a) recoger, procesar y proporcionar información, y b) conocer mejor y comprender la temática en cuestión mediante estudios con la participación de expertos.

3- Espacio de información, intercambio y colaboración. Este concepto se torna más complementario y ajustado a la actualidad, e incorpora aspectos tecnológicos para desarrollar funciones relacionadas con la recopilación, la trata y difusión de la información, así como promover la colaboración y el intercambio del conocimiento.

En las líneas anteriores, puede verse la capacidad de adaptación que ha experimentado el concepto de observatorio a través del tiempo, con lo cual se logró responder a las exigencias de la actualidad y articular no solamente la gestión de la información sino la generación del conocimiento y la promoción del relacionamiento entre partes, utilizando las nuevas tecnologías de la información.

En cuanto al proceso de construcción de un observatorio, Prieto (2003, como se citó en Angulo, 2009) señala que “todo observatorio busca dos propósitos elementales: investigar — revisar, describir, caracterizar, evaluar, discutir, cuestionar, sugerir— los contenidos que aparecen en el espacio de observación pertinente a su área de interés; e informar a la comunidad los hallazgos que ocurren en ese proceso” (p. 8). En este mismo documento, se destacan conclusiones del primer taller *El Observatorio como Herramienta para la Gestión de la Información y del Conocimiento*, entre las que se incluyen:

3. Los observatorios están destinados a captar, organizar, evaluar y procesar información para poder difundir conocimientos. Generar información es el compromiso de muchos y distintos actores y no necesariamente la función de un observatorio. 4. Los productos de un observatorio pueden servir, al menos, para: a. Caracterizar una situación o momento b. Apoyar la toma de decisiones coyunturales c. Formular escenarios a futuro. (p. 9)

A partir de estas apreciaciones y aportes, se deduce que las funciones principales de un observatorio se orientan a:

1. Mapear e identificar actores claves y partes interesadas para el funcionamiento y la recopilación de datos del observatorio.
2. Definir metodologías para la recopilación y el análisis de información cuantitativa y cualitativa.
3. Recopilar, almacenar, evaluar y procesar datos, información y documentación según las políticas existentes de protección de datos y almacenamiento de información.
4. Generar conocimiento a partir de los hallazgos de investigaciones y de los resultados de los análisis realizados.
5. Apoyar el diseño de información para la toma de decisiones y el planteamiento de escenarios futuros.
6. Asesorar y participar de la formulación, análisis y mejoramiento de la política pública en los temas relacionados con sus objetivos.
7. Asesorar a actores y partes interesadas que así lo requieran.
8. Administrar de manera eficaz y efectiva el funcionamiento del observatorio.

Así también, resulta pertinente reflexionar sobre la definición del alcance geográfico de un observatorio, el cual está relacionado con la relevancia del tema y la extensión territorial que representa el interés temático, por ende, se debe puede ubicarse en estos niveles:

- Local: Se define si el observatorio tiene una cobertura pequeña dentro de una ciudad o municipio, usualmente abordan problemáticas específicas del nivel local.
- Regional: Su alcance es para una región específica dentro de un país, puede ser un departamento, provincia, estado o el conjunto de varios de ellos, sin llegar a ser nacional. Esta delimitación también puede ser utilizada cuando cubre varios países cercanos o que están relacionados por una temática.
- Nacional: Cubre todo el territorio nacional de un país y pueden influir en la generación de políticas nacionales.
- Transnacional: Abarca temáticas que afectan a varios países o territorios, incluso acciones transfronterizas como la migración, para estos también se puede usar el término regional.
- Global: Su alcance es mundial y busca atender temáticas globales o incluso con cobertura de varios continentes.

La conformación de un observatorio representa una oportunidad estratégica cuyo alcance va más allá de la definición de un territorio o una temática, sino que permite de una manera estratégica el monitoreo, análisis y evaluación de temas medulares que influyen en el desarrollo social, ambiental, económico, ético o político de un país o una región y que, en muchos casos, se interrelacionan entre sí, de modo que aportan a un abordaje integral de muchas problemáticas. A partir de los estudios y hallazgos, se facilita la toma de decisiones y se puede influir en las políticas públicas basados en evidencia, lo cual permite una respuesta más eficaz para los diferentes sectores.

Benchmarking

Con el fin de obtener insumos para la investigación, se realizó un análisis de *benchmarking* para conocer más sobre aspectos clave para la creación del ORRSS, tomando información sobre la estructura organizacional, el financiamiento y acciones de comunicación de otros observatorios de sostenibilidad, RS u otras áreas temáticas, de la región de América Latina y España.

Para elaborar este *benchmarking*, se realizó una búsqueda por medio de páginas web y redes sociales para identificar observatorios de importancia para el estudio y se elaboró un cuadro comparativo (Anexo 3: Benchmarking) para recopilar los resultados encontrados. Esta herramienta identifica el país sede del observatorio, su nombre, temática, alcance geográfico, misión y visión, tipo de organización, estructura operativa y organizacional, audiencia objetivo, actividades sustantivas, financiamiento y acciones de comunicación.

Como criterios de selección y priorización para la indagatoria de los observatorios, se contempló su ubicación geográfica, que se tratase de proyectos consolidados y operando por más de 5 años y, finalmente, con información robusta a nivel de página web y/o redes sociales. Con estos criterios, se permitió seleccionar entidades de alto peso y aporte significativo en el proceso indagatorio.

En total, se seleccionaron 20 observatorios relacionados con la temática de RS, sostenibilidad o temas afines. Se identificaron entidades de países como España, México, Chile, Argentina, Perú, Colombia y Costa Rica, así como tres observatorios de carácter regional (Latinoamérica).

A partir de lo encontrado -principalmente en las páginas web de los observatorios priorizados-, se establecen los siguientes hallazgos:

- La mayoría de los observatorios relacionados con temas de sostenibilidad y RS, un 84 %, tienen un alcance nacional. Solo uno de ellos, el Observatorio Latinoamericano de Desarrollo Sostenible (OLDS), es de carácter regional, enfocado únicamente en la promoción de la Agenda 2030 (OLDS, s.f.). Asimismo, se identificó un observatorio regional dedicado al tema de agua y saneamiento (Observatorio para América Latina y el Caribe de Agua y Saneamiento).
- Adicionalmente, se halló el Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe (ORSALC), adscrito a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); sin embargo, este dejó de formar parte del programa del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC) en el 2019 (UNESCO IESALC, s.f.).
- Todos los observatorios considerados cuentan con estrategia organizacional, donde sobresale ya sea con misión y visión o al menos una de ellas, siendo la misión de carácter

indispensable para estos entes de estudio. Si bien estos aspectos son de carácter personalizado, se identifica que incluyen la razón de ser o propósito para el cual fue creado el observatorio, así como un pequeño resumen de las labores que realizan, como, por ejemplo, monitoreo de datos o análisis de información. Varios de los observatorios incluyen también en su misión o visión la búsqueda por ser un referente, ya sea a nivel nacional o internacional según sea el caso, en su área de estudio.

- La mayoría de estas instituciones funcionan bajo la modalidad de ONG, ya que trabajan al servicio de la sociedad, sin fines de lucro (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR], 2017). Un total de ocho de los observatorios en estudio, lo que corresponde a un 40 %, están adscritos a una institución de educación superior universitaria, como parte de alguna de sus facultades o vicerrectoría de investigación.
- En cuanto a su estructura organizacional y operativa, si bien no todos los observatorios estudiados cuentan con información detallada sobre este aspecto en sus páginas web, se identifica que la mayoría (que representan un 40 % de la muestra) cuenta con al menos un puesto de jefatura, ya sea Director(a), Decano(a) o similar, además de disponer de un equipo de personas investigadoras o de apoyo, así como algún tipo de comité o consejo, ya sea científico o asesor, que deben rendir cuentas la figura de liderazgo establecida.
- El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa de España y el Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo (CIOdD) de Costa Rica son los que describen ampliamente su estructura organizacional en sus sitios web, además de tener la estructura más elaborada y delimitada. Por ejemplo, el organigrama del CIOdD establece la figura de Dirección, máximo órgano del Observatorio, paralelo a la cual se desprende el Consejo Asesor y Consejo Científico, además de un Comité Editorial. La Dirección debe rendir cuentas a la Vicerrectoría de Investigación y cuenta además con un área de Gestión Administrativa (CIOdD, s.f.).
- Con respecto a la audiencia objetivo de los observatorios analizados, todos identifican a las entidades públicas, entidades privadas y la sociedad civil o ciudadanía como los principales actores con los que buscan colaborar o crear alianzas, así como proporcionarles información, datos, análisis, etc., que les sea de utilidad para procesos de mejora.
- Las principales actividades a las que los observatorios se dedican son el análisis y monitoreo de datos, estudios técnicos, elaboración de informes o artículos científicos, como acciones

de apoyo financiero la facilitación de servicios de formación como talleres, cursos o capacitaciones, servicios de consultoría o asesoramiento, y en el caso de los observatorios adscritos a universidades, cuentan con programas de pasantías, intercambios estudiantiles u horas estudiante para la comunidad universitaria.

- La sostenibilidad financiera es un aspecto importante para la implementación del ORRSS. En este aspecto, el *benchmarking* realizado revela que pocos observatorios detallan esta información en sus páginas web. Los hallazgos indican que las entidades vinculadas a instituciones de educación superior suelen contar con fondos universitarios para su funcionamiento. Otros observatorios generan ingresos mediante la prestación de servicios como cursos, consultorías y, en algunos casos, la venta de los informes que elaboran.
- La cooperación internacional es relevante para algunos de los observatorios identificados, como el Observatorio de la Ciudad de México y el Observatorio para América Latina y el Caribe de Agua y Saneamiento, quienes cuentan con el apoyo de agencias como la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ), Cooperación Española o la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
- El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa de España es uno de los observatorios que está conformado por distintos socios como otras ONG o sindicatos y obtiene parte de su financiamiento del cobro de cuotas anualizadas a sus socios miembros, a modo de membresía.
- Con respecto a las acciones de comunicación, la mayoría de los observatorios cuentan con al menos una red social o profesional en plataformas como Facebook, Instagram o LinkedIn, a excepción de dos de ellos, lo que representa un 10 % de los observatorios estudiados. Es de especial importancia destacar que el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa de España, además, realiza Memorias de Actividades Anuales, que permiten comunicar a sus partes interesadas sus avances y proyectos y otros datos de interés. Por su parte, el CIOdD de Costa Rica cuenta con un área de Comunicación y Divulgación adscrita a la Dirección, dedicada exclusivamente a este aspecto.

Adicional a la información incluida anteriormente, es significativo destacar el lanzamiento a finales de noviembre del 2024 del nuevo Observatorio de la Sostenibilidad establecido en la Universidad FUNDEPOS, en colaboración con el Centro de Incubadoras en Cooperativismo

Digital (CICD) del CENECOOP R.L., Tactik Global Marketing Services, Naturally Digital y la Universidad de Medellín (Universidad FUNDEPOS, 2024).

Según lo encontrado en su página web, fue creado “para impulsar el conocimiento e involucramiento de estudiantes, profesores, oenegés, sector privado, público y la sociedad civil, sobre acciones en el ámbito de la sostenibilidad” (Universidad FUNDEPOS, 2024). Así también, sus socios estratégicos mencionados reflejan la necesidad de colaborar con otras entidades, tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales, para el éxito de este tipo de proyectos.

Este Observatorio destaca, además, la relevancia de la academia en estos temas, ya que nace de esfuerzos de la Universidad FUNDEPOS, en alianza con otra institución académica superior como es la Universidad de Medellín, para posicionarse en temas de sostenibilidad, no solo con la creación del Observatorio de Sostenibilidad, sino también con su programa de especialista en sostenibilidad para la gestión empresarial y una maestría ejecutiva en sostenibilidad e innovación.

Los hallazgos obtenidos del *benchmarking* servirán como insumos importantes para los siguientes capítulos, los cuales pretenden definir la estructura organizacional, aspectos de financiamiento y acciones de comunicación para el ORRSS.

Contexto nacional y regional

Según el Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe (2016), del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) existen temas prioritarios de atención en la región, tales como:

- Bienestar multidimensional y calidad de vida: Se enfatiza la necesidad de ir más allá de la reducción de la pobreza por ingresos, abordando las dimensiones múltiples del bienestar que incluyen salud, educación, y condiciones laborales adecuadas (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2016, p. 279).
- Reducción de la desigualdad y exclusión: A pesar de los avances, la región enfrenta desafíos persistentes en la reducción de desigualdades, incluyendo las basadas en género, etnia, y clase social. Se resalta la importancia de políticas inclusivas que vayan

más allá de los umbrales de ingresos y aborden las exclusiones sociales y económicas de manera integral (PNUD, 2016, p. 227).

- Sostenibilidad y cambio climático: Se muestra una alta preocupación por el cambio climático y sus efectos, lo que refuerza la necesidad de un enfoque sostenible en el desarrollo económico. Entre las regiones del mundo, la región registra la mayor preocupación por el cambio climático y la mayor sensación de estar experimentando las consecuencias del calentamiento global (PNUD, 2016, p. 284).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha establecido en el documento *El desafío de la sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe*, que el contexto de la región presenta grandes desafíos, que incluyen la necesidad de un cambio estructural en los modelos de desarrollo para integrar la sostenibilidad ambiental. La región ha adoptado un estilo de desarrollo centrado en una estructura productiva basada en la abundancia y explotación de recursos naturales, lo que ha mantenido en una posición dependiente y desfavorable dentro de las cadenas de valor globales y ha generado impactos negativos en el medio ambiente (CEPAL, 2015).

En este contexto, la creación del ORRSS podría apoyar en el monitoreo, promoción y difusión de prácticas empresariales responsables y sostenibles que impacten en el bienestar de la región y la impulsen en la promoción del crecimiento económico respetuoso del ambiente y la reducción de las desigualdades.

La propuesta para el establecimiento del ORRSS es mantener su sede en Costa Rica, aprovechando las oportunidades que implica el posicionamiento de Costa Rica como líder en sostenibilidad y los factores del entorno país, que, además, pueden facilitar su puesta en marcha.

Para profundizar en el análisis de contexto, se ha realizado un análisis PESTEL que considera factores relevantes a considerar en la creación y operación del ORRSS, con sede en Costa Rica y un alcance de gestión latinoamericano. El detalle de este análisis se incluye en el Anexo 4: Análisis PESTEL

Del análisis realizado, se presentan las conclusiones respecto de los temas que pueden influir en la implementación y operación del ORRSS, ya sea en como oportunidades a capitalizar o como desafíos a enfrentar.

Factores políticos

Costa Rica destaca por su estabilidad, situándose como uno de los países más estables en América Latina, según el índice de Gobernanza Mundial (WGI por sus siglas en inglés). Esta característica es favorable para la implementación de proyectos a largo plazo como el ORRSS. Además, el país cuenta con políticas sólidas en áreas como biodiversidad, cambio climático y descarbonización, aunque enfrenta desafíos en la implementación efectiva de estas, debido a limitaciones técnicas y financieras (Programa Estado de la Nación [PEN], 2024).

Por otro lado, el país cuenta con un historial positivo de cooperación internacional, especialmente en temas ambientales (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN], 2020), lo que sugiere que el Observatorio podría beneficiarse de colaboraciones y acceso a fondos internacionales para impulsar su misión.

Además, como país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se abren oportunidades para que Costa Rica pueda acceder a mejores prácticas internacionales, se propicie la colaboración entre la academia y el gobierno y se fortalezcan la gobernanza y la transparencia. Todos estos factores aumentarían la credibilidad del ORRSS y podrían atraer inversión y cooperación técnica que fortalezcan su posición y permanencia en el tiempo.

El ingreso a la OCDE promueve, para el sector público en primera instancia, una serie de prácticas que deben adoptarse y creación de capacidad instalada. Como es bien sabido, el sector público no siempre cuenta con estas capacidades, en contraste con el sector privado y empresas transnacionales, que suelen tener un mayor nivel de madurez en estos temas. No obstante, a partir del análisis se determina una brecha entre la formulación y ejecución de políticas, un desafío que el ORRSS debe considerar, dado que podría limitar la efectividad del Observatorio. Cuando las políticas no se implementan adecuadamente, los objetivos de responsabilidad y sostenibilidad pueden quedar como aspiraciones sin traducirse a cambios concretos y acciones reales.

Esta brecha podría provocar un entorno en que las prácticas empresariales de las empresas u organizaciones no estén alineadas a las políticas nacionales o regionales, lo cual dificulta que el Observatorio funcione como un catalizador del cambio y limita su capacidad para demostrar el impacto de sus iniciativas, al carecerse de una base sólida de resultados concretos y medibles.

Factores económicos

En el ámbito económico, Costa Rica enfrenta un entorno marcado por fluctuaciones y vulnerabilidades, principalmente debido a su alta dependencia del sector externo y las zonas francas, lo cual no siempre se traduce en oportunidades laborales de calidad para toda la población (PEN, 2024). Esto limita la capacidad del país para alcanzar un desarrollo inclusivo y señala la urgencia de promover un enfoque más inclusivo y equitativo en el desarrollo económico, un área donde el ORRSS puede desempeñar un papel relevante al monitorear y evaluar prácticas empresariales justas que fomenten la creación de empleos de calidad.

Otra preocupación significativa es el alto nivel de endeudamiento público, que restringe la capacidad del gobierno para invertir en áreas clave como el desarrollo humano y sostenible. Los esfuerzos recientes para equilibrar las finanzas públicas han llevado a recortes en el gasto social y en infraestructura, lo cual podría tener efectos negativos en la capacidad del país para mejorar las condiciones de vida de su población y avanzar hacia un desarrollo más sostenible (PEN, 2024). En este contexto, la función del ORRSS podría ser fundamental para impulsar políticas y prácticas empresariales que no solo contribuyan al crecimiento económico, sino que también promuevan un desarrollo inclusivo que no dependa exclusivamente de la inversión pública.

La disponibilidad de financiamiento para proyectos de sostenibilidad es otro desafío importante identificado en el análisis. América Latina enfrenta grandes desafíos económicos y sociales, como la desigualdad y la vulnerabilidad climática que requieren una movilización significativa de recursos financieros (PEN, 2024). Esta movilización de recursos no puede ser soportada exclusivamente por los gobiernos, especialmente en un contexto de restricciones fiscales, por lo que es esencial involucrar a actores privados y a organismos multilaterales que podrían ser fuentes clave de financiamiento para los proyectos del Observatorio y de la región. Indiscutiblemente, la capacidad del ORRSS para demostrar su propuesta de valor y captar fondos será determinante para su viabilidad financiera.

Factores sociales

Desde una perspectiva social, se observa un creciente interés y conciencia en América Latina sobre la RSE y las prácticas relacionadas con los factores ASG (KMPG, 2022). Este contexto

ofrece un terreno fértil para que el ORRSS pueda operar. Por otro lado, se establece que Costa Rica y América Latina en general enfrentan desigualdades sociales que afectan la cohesión y el desarrollo social (PEN, 2023; Rueda, 2021). El Informe Estado de la Nación (2023) destaca que en Costa Rica persisten fuertes desigualdades en el acceso a oportunidades como educación, salud y empleo de calidad.

La desigualdad en el acceso a recursos y oportunidades no solo afecta la calidad de vida de las personas, sino que también limita la capacidad de los gobiernos para desarrollar un capital humano productivo, que es esencial para el crecimiento económico inclusivo y sostenible. En este entorno, la promoción de actividades para la formalización del empleo y la mejora de las condiciones laborales es un área en la que el ORRSS podría impactar positivamente, mediante la promoción de prácticas empresariales responsables y el monitoreo de las acciones ASG que reduzcan las brechas sociales.

Por otro lado, la desigualdad social y económica puede limitar la capacidad de ciertas empresas, especialmente las más pequeñas y en países menos desarrollados de la región, para adoptar e implementar las prácticas ASG. Por lo tanto, el ORRSS podría apoyar no solo como un ente de monitoreo, sino también como un facilitador que brinde apoyo y orientación para superar estas barreras y fomentar un mayor grado de inclusión y equidad en la adopción de prácticas sostenibles.

Un elemento destacado, que influye positivamente en la creación de un ORRSS en Costa Rica, es que el país presenta una ventaja comparativa a otros países de la región, con una alta tasa de alfabetización de 98 % para adultos de 15 años o más (Banco Mundial, 2024), esto facilita la conformación de un equipo técnico y especializado para operar el ORRSS. Además, la colaboración con universidades y centros de investigación locales puede potenciar la educación y formación en RS y sostenibilidad, lo que fortalece el impacto del Observatorio.

Factores tecnológicos

En términos de infraestructura tecnológica, Costa Rica cuenta con tecnología funcional y efectiva, lo cual proporciona una base sólida para el desarrollo de proyectos como el ORRSS. Sin embargo, persisten importantes brechas tecnológicas que reflejan desigualdades sociales (Angulo, 2021), que podrían afectar la operación del ORRSS, ya que la efectividad de sus

iniciativas de monitoreo y difusión de prácticas sostenibles depende -en gran medida- de la capacidad de alcanzar a todos los actores relevantes, incluidos aquellos en sectores más desfavorecidos.

El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2022-2027 resalta la necesidad de expandir la cobertura y mejorar la calidad de los servicios de telecomunicaciones en todo el país, incluyendo la implementación de tecnologías avanzadas como 5G (MICITT, 2022). Esta expansión es de suma importancia no solo para la competitividad y desarrollo del país, sino también para crear un entorno que permita habilitar proyectos como el ORRSS. La mejora en la infraestructura tecnológica podría facilitar el acceso a plataformas en línea y bases de datos que el Observatorio desarrolle, haciéndolas más accesibles para los diferentes grupos de interés, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones y la sociedad civil.

En cuanto a innovación y tecnología sostenible, Costa Rica se destaca como uno de los países más innovadores en América Latina y ocupe la séptima posición en el Índice Global de Innovación 2023 dentro de la región. El país ha demostrado un fuerte compromiso con el desarrollo sostenible, ya que ha integrado la tecnología como una herramienta clave para alcanzar sus metas en esta área (Chanto, 2023). Estas inversiones no solo fomentan un entorno favorable para el desarrollo de iniciativas como el ORRSS en Costa Rica, sino que también refuerzan el alineamiento del país con los objetivos de sostenibilidad globales, además de que proporcionan un marco propicio para la promoción de prácticas empresariales responsables.

Sin embargo, un aspecto crítico en la perspectiva tecnológica es la ciberseguridad. El informe *Estado de la Ciberseguridad en Costa Rica 2023* señala varios desafíos importantes en este ámbito, incluyendo un aumento en los delitos informáticos como estafas y otros delitos relacionados con el uso indebido de tecnologías (Vega Briceño et al., 2024). Este es un riesgo significativo para organizaciones como el ORRSS, que manejará datos sensibles y, por lo tanto, debe garantizar una protección robusta para mantener la confianza de los usuarios y proteger la integridad de la información. El ORRSS deberá entonces considerar las limitaciones tecnológicas al diseñar su estrategia de operación, así como atender la ciberseguridad desde un enfoque integral, que incluya no solo la prevención de incidentes sino también la detección y respuesta efectiva, para garantizar éxito de su operación.

Factores ecológicos

Costa Rica es considerada un líder en sostenibilidad y conservación ambiental, apoyada esta posición por sus políticas para proteger y reducir la huella de carbono, como el Plan Nacional de Descarbonización (Ministerio del Ambiente y Energía [MINAE], 2019). Este liderazgo ofrece una base sólida para el ORRSS, puesto que abre oportunidades para que el Observatorio impulse la adopción de prácticas empresariales sostenibles y se beneficie del reconocimiento del país para establecer alianzas estratégicas y acceder a financiamiento de organismos internacionales comprometidos con la sostenibilidad.

Por otro lado, se evidencia una creciente demanda en América Latina y el Caribe por estadísticas ambientales (CEPAL, s.f.), lo que representa una oportunidad para que el ORRSS asuma un rol clave en la recolección y difusión de datos, que faciliten la toma de decisiones más informada en esta materia.

En relación con el cambio climático, la vulnerabilidad de América Latina y el Caribe a los fenómenos climáticos extremos ofrece al ORRSS la oportunidad de posicionarse como un actor clave en la promoción de prácticas empresariales resilientes. La región enfrenta desafíos considerables, como el aumento de las temperaturas y la frecuencia de desastres naturales, que tienen impactos negativos en la salud, la economía y los ecosistemas (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2023). Para Costa Rica, las proyecciones de un aumento significativo de la temperatura y los efectos adversos en la disponibilidad de agua, la producción agrícola y la estabilidad de los suelos resaltan la necesidad de planificar e implementar políticas públicas a largo plazo (PEN, 2024). El Observatorio puede ser un promotor de la adopción de prácticas que no solo mitiguen estos impactos, sino que también ayuden a las empresas a adaptarse a las nuevas realidades climáticas, fortaleciendo la resiliencia a nivel empresarial y comunitario.

Los esfuerzos realizados en este campo deben superar el reto de movilizar los recursos necesarios para financiar las medidas de adaptación y mitigación. La magnitud de la inversión requerida para alcanzar los objetivos del Acuerdo de París en América Latina y el Caribe se estima entre US\$470 mil millones y US\$1,3 billones (BID, 2023). Esto implica que tanto los gobiernos como los sectores privado y multilateral deberán intensificar su colaboración. Para el ORRSS, esto significa no solo un rol en la promoción y monitoreo, sino también en la

promoción de diálogos y colaboraciones que potencien los esfuerzos de adaptación y mitigación en toda la región.

Otro tema de atención relevante en la región es la gestión de recursos naturales, el informe *Panorama de los Recursos Naturales en América Latina y el Caribe* refleja un equilibrio complejo entre el uso intensivo de recursos para el crecimiento económico y la necesidad de proteger el capital natural. La explotación no sostenible de recursos sigue siendo una fuente de conflictos y desigualdades en la región, lo cual subraya la importancia de un cambio estructural en las matrices de producción y consumo (CEPAL, 2023). Para el ORRSS, esto representa tanto un desafío como una oportunidad. Por un lado, el reto de contribuir al cambio de esos modelos insostenibles y superar la resistencia de las empresas que dependen de prácticas tradicionales. Por otra parte, la oportunidad de apoyar a estas organizaciones hacia modelos de uso de recursos más sostenibles, con lo cual se promueven prácticas responsables que minimicen los impactos ambientales.

En conclusión, el contexto ambiental de Costa Rica y América Latina proporciona un marco complejo, pero lleno de oportunidades para el ORRSS. La capacidad del Observatorio para integrar y coordinar esfuerzos entre empresas, gobiernos y comunidades será fundamental para abordar los desafíos ambientales, al tiempo que se aprovecha las fortalezas de Costa Rica como líder en sostenibilidad como una ventaja estratégica para fortalecer su impacto y efectividad.

Factores legales

Costa Rica se destaca en calidad regulatoria dentro de América Latina, pues se posiciona como uno de los países con mejor desempeño en este ámbito, según el Índice de Gobernanza del Banco Mundial. Esta alta calidad regulatoria es una oportunidad para el ORRSS, ya que crea un entorno favorable para el desarrollo de políticas de negocio, atracción de inversiones y la implementación de prácticas de sostenibilidad.

En América Latina y el Caribe se ha mostrado progreso en la creación de marcos legales y estructuras gubernamentales enfocadas en la sostenibilidad. Sin embargo, existen limitaciones significativas, debido al limitado poder efectivo de las autoridades ambientales y la baja penetración del tema en la sociedad civil, lo cual reduce el impacto de estas políticas (Ocampo, 1999). En Costa Rica, aunque el marco regulatorio para la sostenibilidad es favorable, persisten

desafíos en términos de cumplimiento y la efectiva integración de estas normas en la práctica (PEN, 2024).

En este escenario, el Observatorio puede apoyar en el cierre de brecha entre la normativa y su aplicación, al servir como una plataforma de monitoreo y promoción del cumplimiento de las normativas ASG. Además, juega un rol importante para fomentar la educación y participación de la sociedad civil, con lo cual se fortalece el apoyo requerido para una mayor penetración de las prácticas de sostenibilidad.

En relación con las leyes de transparencia, América Latina tiene un marco normativo relativamente robusto en cuanto al acceso a la información pública y supera -en promedio- a otras regiones. Sin embargo, la implementación efectiva de estas leyes varía considerablemente, y la falta de datos abiertos y la baja publicación de datos administrativos sobre el desempeño de estas leyes representan obstáculos para la transparencia y la rendición de cuentas (Fumega, 2023).

En este aspecto, el Observatorio puede desempeñar un papel importante en la promoción de la transparencia y la buena gobernanza al identificar y difundir buenas prácticas de la gestión pública. Además, puede actuar como una entidad que monitoree y evalúe la implementación de las leyes de acceso a la información pública en Costa Rica y la región, apoyando a las empresas y gobiernos en la mejora de sus prácticas de divulgación.

Finalmente, un tema de gran relevancia para la gestión del ORRSS es la protección de datos. Se establece en el informe *Protección de datos personales en LATAM*, que, con la creciente digitalización y la generación masiva de datos, la protección de datos personales se ha convertido en una prioridad en la región. Aunque Costa Rica cuenta con una ley específica para la protección de datos personales (Ley n.º 8968), enfrenta desafíos en términos de implementación efectiva y supervisión, similar a otros países de la región que presentan variaciones en la robustez de sus marcos regulatorios (EY Law, 2023).

La protección de datos se convierte en un aspecto crítico del ORRSS, que deberá cumplir con las normativas aplicables para asegurar la privacidad y protección de datos, con lo que se garantiza el uso de la información de forma ética y segura. Además, podría jugar un papel trascendental en la promoción de mejores prácticas en la gestión y protección de datos, a la vez

que fomenta el conocimiento y el cumplimiento de las normativas existentes entre las empresas y organizaciones.

Mapeo de partes interesadas

El ORRSS se dirige a un público meta diversificado y estratégico. A partir de la aplicación de la matriz de partes interesadas se han identificado 11 grupos clave que juegan un papel fundamental en la promoción de la sostenibilidad y la RS en la región. Estos son:

1. Gobiernos y entidades reguladoras: Este grupo es relevante para el ORRSS, ya que establece el marco legal y normativo que el Observatorio debe cumplir para su funcionamiento. Al colaborar con gobiernos y entidades reguladoras, el ORRSS podrá alinear sus iniciativas con las prioridades de desarrollo nacional y regional y, al mismo tiempo, asegurar que sus acciones generen un impacto significativo en la toma de decisiones a largo plazo.

2. Aliados de cooperación internacional: Las organizaciones que buscan financiar proyectos en el ámbito de RS y la sostenibilidad son vitales para el ORRSS. Estos patrocinadores pueden ofrecer recursos financieros y apoyo técnico y estratégico, además de que contribuyen al crecimiento y la continuidad de las actividades del Observatorio.

3. ONG y fundaciones: Estos actores desempeñan un papel vital en la promoción de la sostenibilidad y la RS. Su colaboración con el ORRSS puede fortalecer las iniciativas en el ámbito, al permitir el intercambio de conocimientos, recursos y experiencias que enriquezcan el trabajo conjunto en beneficio de la comunidad.

4. Redes de sostenibilidad y responsabilidad empresarial: Estas redes permiten el intercambio de conocimientos y experiencias entre diferentes actores. La colaboración con estas redes puede potenciar el alcance y la efectividad de las iniciativas del ORRSS, con lo cual se promueve un enfoque colectivo hacia la sostenibilidad.

5. Sector empresarial: Las empresas son un grupo de interés fundamental, ya que pueden beneficiarse de los hallazgos del ORRSS para mejorar su desempeño en sostenibilidad. Al integrar prácticas responsables en sus operaciones, las empresas pueden fortalecer su reputación y competitividad en el mercado.

6. Academia: Las universidades y centros de investigación juegan un papel determinante en el desarrollo del conocimiento sobre sostenibilidad. Su colaboración con el ORRSS facilitará la investigación, la formación y la difusión de mejores prácticas, al mismo tiempo que promoverá el intercambio de ideas y la capacitación de futuros líderes en este campo. Además, es relevante destacar que se pretende establecer este Observatorio en la Universidad Nacional, lo que potenciará aún más su impacto y relevancia en la comunidad académica.

7. Sociedad: Su participación es relevante para asegurar que las iniciativas del ORRSS estén alineadas con las necesidades y expectativas de la población. Su inclusión como público meta es esencial para asegurar que las iniciativas del ORRSS reflejan las preocupaciones y necesidades de la población, fomentando un sentido de responsabilidad compartida.

8. Personal del Observatorio: Este grupo de *stakeholders* es fundamental para el funcionamiento del observatorio. Su compromiso con la misión del Observatorio es trascendental para alcanzar los objetivos planteados. Asimismo, los estudiantes que pueden participar en proyectos de investigación y pasantías aportan innovación y nuevas perspectivas.

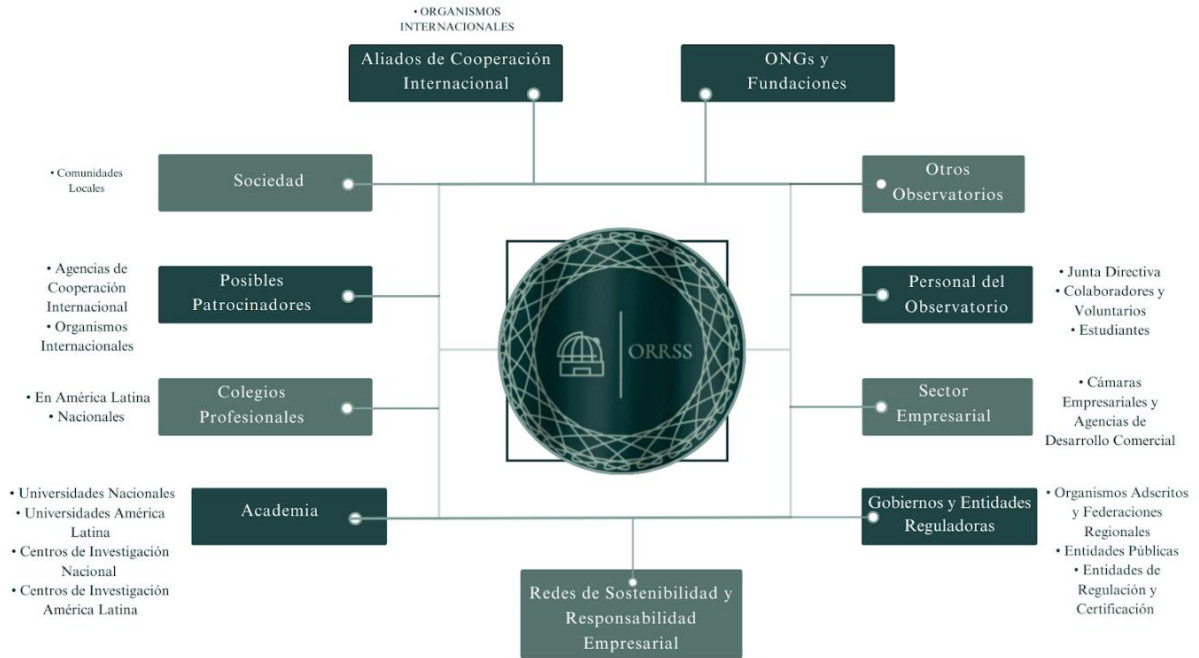
9. Posibles patrocinadores: Patrocinadores internacionales y agencias de cooperación son una fuente vital de financiamiento para el ORRSS. Estos actores no solo proveen recursos económicos, sino que también posibilitan la creación de alianzas estratégicas que expanden el impacto del Observatorio en la región.

10. Otros observatorios: La conexión con otros observatorios que comparten objetivos similares es esencial para el ORRSS. A través de la colaboración y el intercambio de información, se pueden fortalecer las capacidades de investigación y análisis, con lo cual se mejora la calidad de los datos producidos.

11. Colegios profesionales: Actores clave en la definición de normativas y estándares técnicos. El ORRSS puede colaborar con colegios para integrar la sostenibilidad en la formación y prácticas profesionales, sensibilizar sobre RS y fomentar buenas prácticas. Se priorizan colegios profesionales prioritarios y referentes en cada país de Latinoamérica, no solo para alianzas que permita posicionar los productos, particularmente los asociados con certificaciones, sino por la necesidad regional de capacitaciones en el tema, considerando, además, que hay profesiones referentes y posicionadas en la gestión de la sostenibilidad.

Esta clasificación de partes interesadas facilita una comprensión más clara de los actores involucrados y apoya el desarrollo de estrategias de relacionamiento más efectivas y focalizadas.

Figura 4-1: Partes interesadas del ORRSS



Fuente: Elaboración propia.

Para mayor detalle, se incluye el Anexo 5: Mapeo de partes interesadas

Consulta a partes interesadas

Como parte de la investigación, se llevaron a cabo entrevistas con representantes de observatorios identificados en el *benchmarking* y con funcionarios de la Universidad Nacional. Estas personas fueron seleccionadas por su amplia experiencia y conocimiento en el tema, lo que les permite ofrecer recomendaciones valiosas para el diseño de la propuesta.

Observatorios de RS o temas afines

Las consultas realizadas se enfocaron en obtener recomendaciones clave para su construcción, desafíos de implementación, actores clave, estrategia de comunicación, componentes para un funcionamiento eficiente, estructura operativa y financiera, y fuentes de financiamiento.

Se contactó a todos los observatorios identificados vía correo electrónico y se recibió respuesta de seis de ellos. Las entrevistas con estos seis observatorios de distintos países revelaron coincidencias significativas en sus estructuras organizacionales, experiencias y desafíos, lo anterior ofreció un marco valioso para orientar la estructura y las estrategias del ORRSS. A continuación, se muestra el detalle de los observatorios y representantes entrevistados en este proceso:

Tabla 4-1: Observatorios y representantes entrevistados

País	Observatorio	Representante entrevistado	Fecha
España	Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa	Orencio Vázquez/Director	4/7/2024
Argentina	Observatorio de Responsabilidad Social de la Universidad Católica de Santa Fe (UCSF)	Diego Guilisasti/Director	2/10/2024
México	Observatorio de la Ciudad de México	Mónica Rebolledo/Directora de Inclusión y Desarrollo Social y Flavia Tudela/Directora de Sostenibilidad	4/10/2024
Costa Rica	Observatorio Ambiental	Jorge Herrera Murillo/ Vicerrector de Investigación Universidad Nacional	11/10/2024
Colombia	Observatorio de Sostenibilidad y Derechos Humanos	Dilia Gómez/Directora	16/10/2024
Chile	Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria de la PUCV	Gladys Jimenez Alvarado/Coordinadora Red de Responsabilidad Social Universitaria	1/11/2024

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto clave compartido entre los observatorios fue la importancia de una estructura organizativa bien definida, con divisiones claras que aborden áreas específicas, como investigación, análisis de datos, comunicación y relaciones externas. Con esta segmentación, se facilita el cumplimiento de los objetivos y se permite una distribución de funciones que promueve la eficiencia en la gestión. Para el ORRSS, adoptar una estructura organizativa flexible y especializada sería estratégico para cumplir con las variadas demandas de un observatorio de sostenibilidad, ya que cada área podría enfocarse en aspectos críticos y trabajar de forma interrelacionada.

En cuanto a los recursos, varios observatorios destacaron la necesidad de contar con un financiamiento estable y diversificado. Las entrevistas revelaron que la combinación de fondos gubernamentales, donaciones de fundaciones y alianzas con empresas es una práctica común para garantizar la sostenibilidad económica y reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos. Este enfoque es relevante para el ORRSS, ya que un esquema de financiamiento diverso fortalecería su resiliencia financiera, y le ayudaría a enfrentar posibles fluctuaciones en los ingresos y mantener la continuidad de sus programas.

Además, las perspectivas de los representantes entrevistados enfatizaron la adaptación de objetivos y estrategias a las particularidades de cada entorno. La percepción de la sostenibilidad y la RS puede variar notablemente entre grupos de interés, lo que afecta su disposición a participar en el Observatorio. Por ejemplo, las empresas podrían ser financiadores importantes si el ORRSS ofrece información rigurosa y herramientas que apoyen sus metas de sostenibilidad, lo cual promueve una colaboración y la sostenibilidad financiera del Observatorio a largo plazo.

Todos los observatorios destacaron tener un enfoque claro en torno a la sostenibilidad y los ODS, además de que destacaron la necesidad de alinearse con estándares internacionales para mantener la relevancia y legitimidad de sus iniciativas. Esta coherencia con los ODS refuerza el papel del Observatorio ante la comunidad internacional y facilita su posicionamiento como una entidad de impacto en el ámbito de la RS. Para el ORRSS, asumir un compromiso similar con estos objetivos sería una estrategia clave para atraer el apoyo de actores clave y establecer una imagen sólida y confiable.

Otro tema indicado fue la importancia de analizar el contexto de cada país para identificar riesgos y oportunidades que puedan influir en la efectividad de la iniciativa. En países como México, Argentina y Colombia, los observatorios aumentan su impacto mediante redes colaborativas con universidades y otros actores clave, lo que sugiere que el ORRSS debería enfocarse no solo en la generación de datos, sino también en la construcción de alianzas estratégicas a nivel regional.

Un dato clave es que la mayoría de los observatorios entrevistados están adscritos a universidades, lo cual les proporciona recursos estables, respaldo académico y visibilidad. Esta adscripción facilita el acceso a redes de expertos, datos y metodologías, además de la colaboración continua con actores clave, como estudiantes, docentes, autoridades, empresas y organizaciones civiles. Estas conexiones no solo enriquecen el trabajo del observatorio, sino que también permiten que sus informes y análisis influyan en la toma de decisiones de estos actores.

Según lo señalaron los entrevistados, implementar un observatorio de estas características enfrenta importantes desafíos. Convertirse en una entidad de referencia en RS y sostenibilidad implica superar obstáculos internos, como la gestión de egos y la actualización constante de datos, y abordar la sostenibilidad financiera en contextos donde la colaboración con el sector privado puede ser compleja. Para asegurar su relevancia, se requieren estrategias de comunicación efectivas que visibilicen las actividades y resultados del ORRSS en medios académicos y empresariales.

Por otro lado, las entrevistas revelaron desafíos recurrentes que enfrentan estos observatorios, como la falta de recursos financieros suficientes, la dificultad de mantener la relevancia y el compromiso de los actores clave a largo plazo, y la necesidad de adaptarse a los cambios rápidos en las prioridades y expectativas de los *stakeholders*. Estos desafíos brindan una oportunidad para que el ORRSS anticipe y mitigue problemas similares. Por ejemplo, el desarrollo de una estrategia de comunicación integral ayudaría a fortalecer las relaciones con los *stakeholders*, mientras que el establecimiento de sistemas de monitoreo y evaluación permitiría medir y demostrar el impacto de sus actividades, con lo cual se asegura la transparencia y la rendición de cuentas.

Un hecho relevante es que todos los entrevistados manifestaron una necesidad real y una gran viabilidad para un proyecto como el ORRSS. Los representantes destacaron que, en América Latina, el ORRSS podría desempeñar un rol importante en la consolidación de datos y la promoción de prácticas de sostenibilidad alineadas con los desafíos específicos de la región. La creación de un observatorio regional como referente en sostenibilidad y RS fue vista como un esfuerzo necesario para mejorar la transparencia, fomentar la colaboración y facilitar un cambio positivo en el ámbito social y ambiental.

La teoría ofrece un marco inicial para la estructuración del ORRSS, pero es la experiencia práctica de los observatorios existentes lo que proporciona una visión más enriquecedora y directamente aplicable. Esta experiencia destaca aspectos clave en áreas como la gestión, el financiamiento y las alianzas, los cuales son esenciales para el éxito del observatorio. Los aprendizajes y recomendaciones obtenidos de los entrevistados constituyen recursos valiosos para la construcción de un observatorio que responda de manera efectiva a las necesidades específicas de la región, al haber revelado perspectivas clave sobre los desafíos que enfrentan este tipo de iniciativas. Si bien la teoría sugiere la aplicación de enfoques generales, la experiencia práctica resalta la importancia de adaptar los objetivos y estrategias a las particularidades de cada contexto.

Funcionarios de la UNA

El proyecto del ORRSS ha sido objeto de discusión en diversas entrevistas con funcionarios universitarios que poseen experiencia en el tema. Estos funcionarios aportaron recomendaciones clave sobre la viabilidad, la estructura operativa, las fuentes de financiamiento y los actores involucrados. Las entrevistas abordaron aspectos esenciales, como los pasos fundamentales para la creación del Observatorio, los principales retos en su puesta en marcha y los actores involucrados, junto con sus roles. Asimismo, se discutieron las temáticas prioritarias, los recursos necesarios y la viabilidad del ORRSS en el contexto latinoamericano, además de la figura legal y el modelo de gobernanza más adecuado para su constitución. Estas consultas se coordinaron a través de contactos iniciales por correo electrónico, tras lo cual se agendaron las sesiones, que se llevaron a cabo de manera virtual mediante la plataforma Teams.

Tabla 4-2: Expertos entrevistados en el área

Experto entrevistado	Cargo	Fecha
Roy Mora Vega	Coordinador Programa de Posgrado de Escuela de Relaciones Internacionales de la UNA	3/11/2024
José Manuel Núñez	Encargado del Centro de Desarrollo Gerencial (CDG) de la UNA	29/10/2024
Jeannette Valverde Chaves	Miembro académico del Consejo Universitario	7/11/2024

Fuente: Elaboración propia.

La señora Jeannette Valverde destacó la importancia de realizar un diagnóstico inicial del estado de situación en la región, que permita identificar iniciativas previas y detectar vacíos y oportunidades. Este diagnóstico es de suma importancia para diferenciar al Observatorio de otros espacios similares, como redes o mesas de trabajo, y para garantizar que sea más que un repositorio de información, por ende, el Observatorio debe ser una plataforma dinámica que genere conocimiento, análisis y tendencias emergentes.

El señor Roy Mora también subraya la importancia de realizar un análisis de *benchmarking* para estudiar cómo operan otros observatorios y adaptar sus mejores prácticas al contexto regional. Ambos coinciden en que el Observatorio debe ser un espacio de intercambio de conocimiento; sin embargo, Valverde pone mayor énfasis en su función como referente de investigación sobre RS y sostenibilidad, mientras que Mora se enfoca más en la necesidad de abordar temas de impacto inmediato, como la debida diligencia y la sostenibilidad ambiental.

Un tema común en las entrevistas fue la sostenibilidad financiera del observatorio. La señora Valverde indicó que uno de los principales desafíos es superar las barreras de desconfianza entre los actores clave y encontrar fuentes de financiamiento diversificadas, incluyendo cooperación internacional y alianzas con universidades. El señor Mora también identifica la obtención de recursos como un reto fundamental, especialmente en los primeros años de operación, y resalta la importancia de alianzas estratégicas con universidades y el sector privado.

El señor Jose Núñez, por su parte, refuerza esta idea al señalar que un modelo financiero diversificado, que incluya fondos de universidades, cooperación internacional y servicios remunerados, es esencial para garantizar la continuidad del observatorio. Todos coinciden en

que las universidades juegan un papel clave en la estabilidad financiera y operativa del proyecto, aportando recursos organizativos y contactos estratégicos.

Los tres funcionarios entrevistados destacan de importancia adscribir el ORRSS a la UNA, ya que este modelo ofrece legitimidad académica, acceso a recursos calificados y una estructura que facilita la gestión de proyectos internacionales. Mora resalta que, al alinearse con las actividades universitarias, el proyecto garantizaría su continuidad. Por su parte, Valverde subraya la necesidad de un enfoque colaborativo que integre a los actores clave, mientras que Núñez enfatiza la relevancia de contar con un modelo organizativo ágil y sostenible. Estas perspectivas, obtenidas de las entrevistas, orientan el diseño del modelo de gobernanza y la figura legal más adecuada para el ORRSS.

Respecto a los actores involucrados, los entrevistados coinciden en la importancia de las universidades, como la UNA, la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Instituto Tecnológico (TEC), para el desarrollo e implementación del Observatorio. Valverde destacó su infraestructura y conocimiento, mientras que Mora y Núñez enfatizaron su capacidad para aportar recursos humanos, como estudiantes y pasantes.

Además, tanto Mora como Núñez subrayan el papel del sector público, como el MINAE, y de organizaciones internacionales en la construcción de alianzas estratégicas que fortalezcan la viabilidad del proyecto. Asimismo, Núñez señaló que la colaboración con otros países de la región, como Chile y Argentina, podría ser beneficiosa para aprovechar sus avances en sostenibilidad. Por su parte, Valverde también destacó la relevancia de incluir a Colombia y España como aliados clave en este proceso.

En cuanto a la estrategia de comunicación y la estructura operativa, los tres expertos destacaron la necesidad de un modelo organizativo simple y eficiente. Valverde propuso que la información se sistematice en un lenguaje sencillo para garantizar que el Observatorio cumpla con sus objetivos a largo plazo. Mora señaló la importancia de contar con una plataforma tecnológica robusta y un equipo especializado para gestionar la información y generar datos propios. Por su parte, Núñez enfatizó que el Observatorio debe cumplir un rol multifuncional, lo cual sirve no solo como generador de conocimiento, sino también como un centro de capacitación y extensión. Todos coinciden en la importancia de crear un espacio articulador que coordine esfuerzos y genere soluciones prácticas y aplicables a la región.

En cuanto a la viabilidad y futuro del ORRSS, los expertos destacaron la ventaja competitiva de Costa Rica para liderar este tipo de iniciativas en la región. Valverde señaló el prestigio internacional del país en sostenibilidad y su capacidad de articular actores públicos y privados como una ventaja clave. Mora propuso una estructura inicial pequeña y escalable, mientras que Núñez recalcó la importancia del financiamiento diversificado y la colaboración con universidades como la UNA para garantizar la sostenibilidad del Observatorio a largo plazo.

La realización de estas entrevistas con expertos del ámbito académico y profesional constituye un insumo clave para el diseño y desarrollo del ORRSS. Sus recomendaciones brindan una visión integral sobre los desafíos y oportunidades del proyecto, además de que destacan estrategias prácticas para su implementación exitosa. Estas perspectivas refuerzan la necesidad de consolidar alianzas estratégicas, priorizar una estructura organizativa eficiente y diversificar las fuentes de financiamiento.

Capítulo V: Marco descriptivo y legal del ORRSS

Para garantizar el adecuado funcionamiento del ORRSS, es fundamental establecer el marco descriptivo y legal para su operación. Este capítulo desarrolla dicho marco a partir de la descripción general del ORRSS, las consideraciones legales y de cumplimiento para su puesta en marcha, la estructura de gobierno y organizativa, y su filosofía organizacional. Además, se definen los públicos meta, posibles aliados estratégicos y los factores clave y retos en su implementación. El capítulo concluye con la presentación del Canvas del modelo del negocio propuesto.

Descripción general del ORRSS

Definición de la modalidad constitutiva del ORRSS

A partir de los diferentes escenarios analizados, las figuras legales existentes en el país y las potencialidades y alcances identificados para el ORRSS, se propone por un tema reputacional y de necesidad de independencia para la operación, que el ORRSS sea una instancia adscrita a la UNA.

MERCO (2024), en su *ranking* de las 100 empresas con mejor reputación en Costa Rica, ubica a la UNA en la posición 25 del *ranking* total y en la tercera posición de las universidades públicas del país, lo cual posiciona al sector académico nacional como un baluarte en reputación y particularmente a la UNA como una de las universidades y empresas con mejor posición en el país, además de contar con la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad (MRSS) de la Escuela de Relaciones Internacionales desde 2019 y cuya primera generación inició en 2020. Esto representa una gran oportunidad dado que cuenta con la capacidad instalada y profesional, una especialización reconocida, amplia experiencia en el ámbito de la sostenibilidad y principalmente una gama de profesionales, docentes y estudiantes que agregarán valor al Observatorio en su desarrollo.

La MRSS es la única maestría ofrecida en Centroamérica y es 100 % virtual, lo cual refuerza no solamente su alcance sino también las oportunidades de expansión para el ORRSS. Con esta ventaja, el posgrado se incorpora en las tendencias de facilitación a nivel digital, lo que amplía su alcance y disponibilidad, y cuenta con personas egresadas en países vecinos.

El Observatorio podrá constituirse bajo una de las modalidades señaladas en el Reglamento de gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la UNA (UNA, 2024). El texto completo se presenta en el Anexo 6: Extracto de Reglamento de gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional. Por los alcances que se presentan en este documento, el ORRSS se visualiza como un proyecto académico con una duración mínima de cinco años, que cada tres años sea valorado para reformularse en fases siguientes que permita de dar continuidad a la propuesta realizada.

La disponibilidad de una modalidad académica en la UNA, que se ajuste a la evolución y el requerimiento de posicionamiento reputacional y de alianzas que requiere el ORRSS, es significativo para esta propuesta, aunado a que hay antecedentes de ejercicios de observatorios y una factibilidad identificada en fuentes claves, tanto internas como externas referentes en materia de sostenibilidad y desarrollo sostenible.

Caracterización del Observatorio

El ORRSS será una plataforma regional articuladora que fomentará la colaboración y el intercambio de conocimientos entre actores clave de distintos sectores para avanzar en el desarrollo sostenible en Latinoamérica.

El ORRSS, que será de acceso público, articulará una red de aliados que permitirá ampliar su alcance a nivel nacional y regional. A través de un sitio web, se constituirá como una plataforma digital que ofrecerá información relevante y gestionará de manera oportuna las necesidades de los públicos de interés, ejerciendo una función vigilante y articuladora sobre la gestión de la sostenibilidad en la región.

La metodología del Observatorio será principalmente cualitativa, pero puede incorporar información cuantitativa cuando sea necesario y se identifique su pertinencia, por ejemplo, para análisis macros a partir de los datos transparentados por empresas e instituciones desde los Reportes de Sostenibilidad. A través de investigaciones de alta calidad, el ORRSS recopilará datos, realizará análisis comparativos y facilitará la generación conjunta de conocimientos, aprendizajes e identificación de tendencias regionales.

A partir de sus hallazgos, desarrollará, y lo que es más relevante y significativo, develará datos relevantes y confiables. Además, monitoreará el mejoramiento, desarrollo y

transformación de la RS y la sostenibilidad en la región, con el objetivo de promover el desarrollo sostenible en la misma.

Servicios

Se define una oferta de servicios que se implementará de manera progresiva y permitirá avanzar conforme al fortalecimiento anual que se experimente, con lo cual se responde a las necesidades e intereses de los diferentes públicos meta. A continuación, los servicios propuestos:

1. DataHub: Será un espacio para la recopilación de datos, información, noticias, investigaciones y otros análisis relevantes sobre la RS y la sostenibilidad en la región y en otras partes del mundo. El DataHub será de acceso libre a través de la plataforma web, lo cual permite al usuario segregar información por tema, país o región. Con ello, se puede generar análisis de información personalizada según sus necesidades e intereses.

2. InsightLab: Ofrecerá un laboratorio para el análisis de datos de alta calidad, orientado a la toma de decisiones, innovación, mejora en la rendición de cuentas y un análisis profundo de los reportes de sostenibilidad generados por los diferentes sectores. Será un servicio a demanda, lo que permitiría solicitar estudios y análisis personalizados por empresa, organización, sector, país, etc.

3. Red Saberes: Consiste en una red de articulación abierta a todos los públicos de interés que deseen trabajar en conjunto. Promoverá la generación continua de conocimiento a través de una red de interlocución regional, y ofrecerá:

- Foro Regional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad: Un evento anual o bianual que conectará y ofrecerá un espacio de análisis y construcción conjunta sobre los temas más relevantes en RSS en la región.
- Cursos especializados: Currícula de cursos especializados y actualizados a disposición del público.

4. Autentia: Ofrecerá autenticidad y validez en certificaciones *Global Reporting Initiative* (GRI), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Reporte Integrado.

5. Avante: Será un servicio orientado al fortalecimiento de las pymes, enfocado en acompañar su proceso de reportes y su ruta hacia la sostenibilidad, incluirá asesorías personalizadas, diseño de productos a la medida y paquetes formativos especializados.

6. Ranking ORRSS: Este servicio de acceso público brindará una escala de medición regional para identificar a empresas, organizaciones o entidades con los mejores puntajes en sus estrategias de rendición de cuentas y transparencia en RS y sostenibilidad en Latinoamérica.

Para obtener acceso a los servicios, se plantean las siguientes modalidades:

1. Acceso libre: Implica que no es requerido ser miembro activo del ORRSS, a través del pago de una membresía, para acceder al servicio.
2. Membresía anual: Empresas, instituciones, organizaciones o personas físicas podrán registrarse como miembros activos del ORRSS con el pago de una membresía que les brindará acceso a los servicios indicados para esta modalidad, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 5-1: Servicios de la membresía al ORRSS

Servicio	Incluye	Horas consumibles
DataHub	Acceso a la base de datos con la posibilidad de generar sus propios análisis estadísticos	25 horas máximo
InsightLab	1 análisis general anual para su empresa.	20 horas máximo
RedSaberes	Acceso a la red y sus actividades, formaciones y participación en el evento anual	15 horas anuales máximo.
Autentia	Asesoría en sus procesos de certificación	10 horas anuales máximo.
Avante	Acceso a la asesoría en RS y sostenibilidad para una pyme	20 horas anuales máximo.
Ranking	Acceso anticipado al <i>ranking</i>	NA

Fuente: Elaboración propia.

3. Pago de servicios: Modalidad que permite que cualquier persona, empresa, organización o entidad pueda solicitar servicios específicos del ORRSS cancelando el valor correspondiente al mismo, el cual será cotizado según cada solicitud.

La siguiente tabla resume los servicios propuestos para el ORRSS y sus modalidades de acceso:

Tabla 5-2: Servicios propuestos del ORRSS

Servicio	Público Meta	Acceso	Modalidad	
			Acceso libre	Membresía o pago de servicios
<i>DataHub</i>	Público en general	Acceso libre, membresía o pago de servicios	Se ofrecerá estadística, análisis y data para ser utilizada por los públicos de interés de manera libre con mención de derechos de autor. Boletines o información relevante que sea compartida de manera pública.	Datos estadísticos especializados, análisis específicos de estadísticas, reportes específicos.
<i>InsightLab</i>	Empresas, academia, organizaciones y gobierno.	Acceso libre, por membresía y por pago de servicios	Se producirá documentación de alta calidad que será compartida abiertamente.	Aquellas partes interesadas que requieran un estudio o investigación personalizado podrán gestionarlo pagando por el servicio o a través de la membresía.
<i>Red Saberes</i>	Empresas, Academia, Organizaciones y Gobierno	Acceso libre, membresía o pago de servicios.	Su enfoque será el compartir conocimiento y generar espacios de capacitación abriendo oportunidades a través de una malla curricular disponible anualmente. Se proponen al menos 3 cursos libres sin costo.	Según la oferta existente, quienes deseen pueden adquirir los cursos o pagar por la asistencia a seminarios o congresos. o bien, tener acceso a través de la membresía.
<i>Autentia</i>	Empresas y organizaciones.	Membresía y pago de servicios.	No disponible	Orientación y asesoría para la certificación GRI, NIIF y Reporte Integrado.
<i>Avante</i>	Empresas y organizaciones	Acceso libre, membresía y pago de servicios	Se brindarán algunos espacios formativos o de asesoría.	Asesorías especializadas mediante membresía o pago de servicios.

Servicio	Público Meta	Acceso	Modalidad	
			Acceso libre	Membresía o pago de servicios
<i>Ranking ORRSS</i>	Abierto al público en general	Acceso libre.	Disponible	Disponible con entrega anticipada a quienes tienen membresía.

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de implementación

La implementación de todos los servicios que ofrecerá el ORRSS será de manera progresiva con un período estimado de 5 años, este proceso permitirá mapear y confirmar las estrategias de manera que el proceso planificado pueda ser implementado más efectivamente. El proceso se desarrollará en fases anuales, de la siguiente manera:

Período inicial: *Duración:* 6 meses (previo a la fecha oficial de inicio de operaciones)

Descripción: Contempla la constitución del ORRSS, gestión de contratos logísticos, diseño del DataHub y otras acciones previas a fecha de inicio de operación.

Período de instalación. *Duración:* 1 a 2 años (inicia año 1)

Descripción: La primera fase se enfocará en la instalación del observatorio, priorizando la contratación de personal, establecimiento de roles del equipo, diseño de metodologías de medición, creación de bases de datos, registro de primeros integrantes del Observatorio, funcionamiento del DataHub y Red Saberes.

Durante este período, se programará la recopilación de reportes de sostenibilidad existentes en la región para ser ubicados en un espacio de acceso público. En este año el DataHub realizará sus primeras pruebas y durante el primer año podrá habilitarse en un 100 %.

Período de consolidación. *Duración:* 1 a 2 años (inicia año 2)

Descripción: El período de consolidación se enfocará en el lanzamiento del I Foro Regional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, con la data generada hasta el momento se establecerán algunas acciones de difusión e incidencia.

Período de crecimiento e innovación. *Duración:* 2 a 3 años (inicia año 3)

Descripción: Este período será el momento para iniciar con la implementación de los servicios de InsightLab, Autentia y Avante, como un paso para fortalecer las acciones en red. Cada servicio tendrá un plan de trabajo proyectado a 3 años para su desarrollo completo, el cual estará estrechamente ligado a los servicios de Red Saberes y Data Hub.

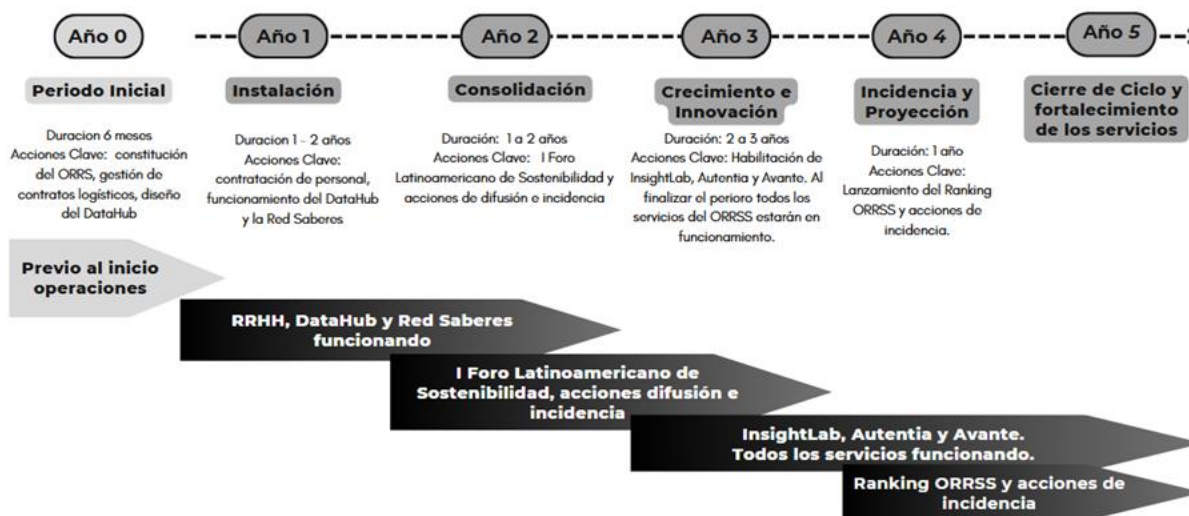
En este período se espera que todos los servicios puedan estar implementados de manera completa.

Período de incidencia y proyección. Duración: 1 a 2 años (inicia año 4)

Esta fase permitirá proyectar acciones a nivel externo y que tendrán su base en la reputación generada hasta el momento por el observatorio, su principal servicio será el lanzamiento del Ranking ORRSS, un ejercicio que mostrará las empresas, organizaciones o instituciones con mejores posiciones respecto a prácticas de transparencia y rendición de cuentas en el ejercicio de la sostenibilidad.

Como efecto paralelo, se iniciarán acciones de incidencia de manera más intencionada, permitiendo iniciar de manera activa la búsqueda de cambios en las políticas nacionales y regionales en favor del desarrollo de la sostenibilidad en Latinoamérica.

Figura 5-1: Línea de tiempo implementación del ORRSS



Fuente: Elaboración propia.

Marco legal y de cumplimiento

Como organización responsable, el ORRSS deberá identificar y acatar leyes, reglamentos y normativas que le competen. Debido a que se plantea que el Observatorio operará desde Costa Rica, deberá cumplir con la legislación nacional. Asimismo, considerando la recomendación previa de que sea una instancia adscrita a la UNA, estará sujeto a los reglamentos internos de esta institución.

Con respecto a la legislación costarricense, además del respeto a la Constitución Política, como primera ley de cumplimiento según la jerarquía del ordenamiento jurídico administrativo (Ley General de la Administración Pública, 1978, artículo 6), el ORRSS se regirá por el marco legal identificado en la Tabla 5-3: Marco legal identificado para el ORRSS. Este marco incluye las leyes más relevantes, sin ser excluyente, ya que podrán incorporarse otras leyes y sus respectivos reglamentos según corresponda. Las leyes fueron identificadas a través del Sistema Costarricense de Información Jurídica de la Procuraduría General de la República.

Tabla 5-3: Marco legal identificado para el ORRSS

Nº de Ley	Nombre
Nº 2	Código de Trabajo
Nº 4229	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
Nº 4573	Código Penal
Nº 5182	Ley de Creación de la Universidad Nacional
Nº 6683	Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos
Nº 7414	Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (ONU)
Nº 7472	Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor
Nº 7476	Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia
Nº 7623	Defensa del Idioma Español y Lenguas Aborígenes Costarricenses
Nº 8262	Ley de Fortalecimiento de Pequeñas y Medianas Empresas
Nº 8839	Ley para la Gestión Integral de Residuos

Nº de Ley	Nombre
Nº 8968	Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales
Nº 9028	Ley General de Control del Tabaco y sus efectos nocivos en la salud
Nº 9738	Ley para regular el teletrabajo
Nº 9986	Ley General de Contratación Pública

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a la legislación identificada anteriormente, es relevante mencionar la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-203. Esta política fue presentada en junio del 2017, durante la administración Solís Rivera (Leitón, 2017).

En su texto, se indica que el objetivo principal de la Política Nacional propuesta es: “Promover la Responsabilidad Social entre las empresas y organizaciones públicas y privadas para que las buenas prácticas vayan aflorando y generalizándose, a la vez que se involucra y sensibiliza a la población sobre su importancia” (Política Nacional de Responsabilidad Social, 2017). Esto está alineado con la Filosofía Organizacional del Observatorio, identificada más adelante, y en su visión de promover la sostenibilidad en general en la región.

La Política, además, refleja aspectos relevantes que se han considerado en la construcción del ORRSS como lo son la colaboración entre sector público, empresas y ONG, la necesidad de contar con un enfoque multisectorial, reconocer e impulsar buenas prácticas en la materia, fomentar aspectos de transparencia en todas las áreas de la gestión y promover la publicación de Informes o Reportes de Sostenibilidad (Política Nacional de Responsabilidad Social, 2017).

Si bien los parámetros y preceptos que establece la Política Nacional son de aplicación voluntaria, pueden ser relevantes como un elemento guía para el ORRSS y de importante consideración dada la misión y visión del Observatorio.

Adicionalmente, de constituirse como instancia adscrita a la UNA, el Observatorio deberá también tomar en consideración los reglamentos de esta que le competan, entre los que se incluyen, por ejemplo:

- Reglamento para la Gestión de Programas, Proyectos y Actividades Académicas.

- Reglamento General sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje de la Universidad Nacional.

- Reglamento del Régimen Laboral.
- Reglamento de Contratación Laboral de Personal Académico.
- Reglamento de Contratación Pública de la Universidad Nacional.
- Reglamento de permisos y Licencias para el personal de la Universidad Nacional.
- Reglamento para la Rendición de Cuentas y los Informes de Fin de Gestión.
- Reglamento del uso de las instalaciones universitarias.
- Reglamento para prevenir, investigar y sancionar el hostigamiento sexual en la Universidad Nacional.

- Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA.

- Reglamento de instrumentos de cooperación externa, donaciones y préstamos

Adicionalmente, dado que la generación de nuevo conocimiento será un componente clave del ORRSS, es fundamental proteger la propiedad intelectual de los artículos, indicadores y datos que este produzca. Por ello, deberá conocer y cumplir las Políticas para la Protección y Fomento de la Propiedad Intelectual generada en la UNA. Estos reglamentos y políticas fueron identificados mediante una búsqueda en la página web de Documentos de Asesoría Jurídica de la UNA. La lista seleccionada, al igual que la legislación nacional mencionada anteriormente, no es exhaustiva, y el marco de cumplimiento podrá ampliarse según los servicios y actividades que desarrolle el Observatorio.

Estructura de gobierno y organizativa

Estructura de gobierno

Dado que la propuesta para la creación del ORRSS es que este sea albergado como un proyecto académico de una instancia académica¹ de la UNA, su estructura de gobierno se debe alinear

¹ Se utiliza el término para referirse, en genérico, a las Unidades Académicas, Sedes y Secciones Regionales y al Centro de Estudios Generales, dentro de los cuales se pueden ejecutar los programas, proyectos y actividades académicas.

con la organización formal y funcional de la institución. Esta estructura incluye tres niveles de gestión que aseguran la supervisión adecuada (UNA, s.f.):

- Nivel superior: Incluye los órganos colegiados superiores, como la Asamblea Universitaria, la Asamblea de Representantes, el Consejo Académico y el Consejo Universitario.
- Nivel intermedio: Referencia la dirección superior ejecutiva, constituida por la Rectoría, Rectoría Adjunta, Instancias adscritas a la Rectoría y las Vicerrektorías, así como los Órganos Auxiliares de Asesoría y de Fiscalización.
- Nivel operativo: Abarca las instancias que ejecutan la acción sustantiva, esto es, Facultades, Sedes, Centros y Unidades Académicas. Es en este nivel donde se proponen los proyectos académicos.

Según el Reglamento de gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la UNA, todos los proyectos académicos se gestionan mediante una jerarquía que incluye al Consejo Académico, la Rectoría Adjunta, las Vicerrektorías Académicas, los Consejos y los Vicedecanatos de Facultades y Centros con Unidades Académicas adscritas, donde se proponen y ejecutan estos proyectos. Además, en los procesos de gestión intervienen los Consejos, Subdirecciones, Vicedecanatos, Decanatos y Directores de las instancias académicas responsables de dichos proyectos.

Estructura organizativa

Dado que el proceso de implementación del ORRSS será progresivo, se propone una estructura flexible que permita escalar según las necesidades de cada etapa. Se plantea que el personal se organice considerando roles clave para optimizar recursos, lo que fomenta la colaboración entre las diferentes instancias académicas universitarias y se apoya en recursos tecnológicos y de comunicación propios de la Universidad.

Adicionalmente, para generar una optimización de recursos, se considera que algunos roles pueden ser asumidos como una extensión de las responsabilidades de docentes o investigadores de la Universidad, apoyados por estudiantes universitarios como parte de sus prácticas profesionales o de investigación.

Período inicial (año 0- 6 meses previos a puesta en marcha)

- **Director/a del Observatorio** (1/8 de tiempo): lidera las acciones previas a la puesta en marcha del Observatorio.

- **Coordinador/a de Gestión** (1/2 tiempo): Gestiona acciones administrativas y logísticas previo a la puesta en marcha del Observatorio.

Período de instalación (años 1 y 2):

- **Director/a del Observatorio** (1/4 de tiempo): Lidera la creación e implementación del Observatorio y la implementación el DataHub. Representa al ORRSS en foros externos y gestiona alianzas y contactos con partes interesadas. Encargado de vocería y gestión de comunicación.

- **Coordinador/a de Gestión** (tiempo completo): Diseña metodologías para la recopilación y análisis de datos (cualitativos y cuantitativos). Coordina el desarrollo del DataHub y la sistematización de información.

- **Equipo multidisciplinario (rotativo):** Personas docentes, investigadores y estudiantes de diferentes disciplinas (por ejemplo: relaciones internacionales, economía, ciencias sociales, ingeniería ambiental) que apoyan en la recopilación de datos, diseño de metodologías, desarrollo de servicios y ejecución inicial del observatorio. Puede estar constituido por personas internas o externas a la UNA.

- **Pasantes o practicantes:** Colaboran en tareas de análisis y sistematización de información.

- **Voluntariado:** Apoyan en la recopilación y análisis de datos.

Para los siguientes períodos, se propone una ampliación en los roles que cumplen los funcionarios para apoyar en otras actividades.

Período de consolidación (años 2 y 3):

- **Director/a del Observatorio:** Amplía alianzas estratégicas, desarrolla convenios de cooperación y difunde los hallazgos y servicios del observatorio.

- **Coordinador/a de Gestión:** Coordina el lanzamiento de la Red Aprendo y el I Foro Regional

- **Equipo multidisciplinario:** Diseña la currícula de cursos especializados, establece alianzas con entes de referencia y organiza el I Foro Regional.

- **Pasantes o practicantes:** Apoyan en la operación de la Red Aprendo

- **Voluntariado:** Apoyan en la implementación de metodologías desarrolladas por el Observatorio.

Período de crecimiento e innovación (años 3 al 5):

- **Director/a del Observatorio:** Supervisa la consolidación de los servicios del ORRSS, como InsightLab, Autentia y Avante, y su desarrollo. Fortalece las alianzas estratégicas regionales y promueve los servicios del observatorio. Gestiona el relacionamiento con grupos de interés y la implementación de planes de comunicación.

- **Coordinador/a de Gestión:** Lidera la implementación y desarrollo de los nuevos servicios y proyectos. Actualiza información relevante en sitio web.

- **Equipo multidisciplinario:** Diseña metodologías específicas para análisis y certificaciones que aseguran calidad y relevancia en la oferta del observatorio.

- **Pasantes o practicantes:** Apoyan en la implementación de servicios como InsightLab y Avante.

- **Voluntariado:** Apoyan en la implementación de las nuevas metodologías desarrolladas por el Observatorio.

Período de incidencia y proyección (años 4 y 5):

- **Director/a del Observatorio:** Coordina las acciones de incidencia política y lidera campañas para visibilizar el Ranking ORRSS.

- **Coordinador/a de Gestión:** Supervisa el mantenimiento y actualización del DataHub y los servicios del observatorio.

- **Equipo multidisciplinario:** Diseña metodologías para la aplicación del Ranking ORRSS

- **Pasantes o practicantes:** Apoyan en la ejecución de los servicios.

- **Voluntariado:** Apoyan en la implementación de las nuevas metodologías desarrolladas por el Observatorio.

Por otro lado, se considera que existen una serie de servicios esenciales, los cuales se propone gestionar por servicios profesionales en contratos o proyectos específicos. Entre estos se considera:

- **Desarrollador/a web:** Diseña y mantiene el sitio web inicial y el DataHub. Integra herramientas interactivas al sitio web.

- **Analista de datos:** Realiza estudios personalizados para InsightLab y Avante, apoya en la generación de rankings y prepara informes de tendencias.

Para lograr escalabilidad y eficiencia en la estructura organizativa del ORRSS, es requerido que en el proceso de desarrollo se logre:

- Sinergia institucional: Integrar las actividades del ORRSS a las funciones regulares de la Universidad, reduciendo costos y aprovechando los recursos existentes, como laboratorios y centros de investigación.
- Colaboración interdisciplinaria: Fomentar la integración de programas de la UNA y aliados externos para desarrollar proyectos conjuntos.
- Uso estratégico de becarios y practicantes: Incorporar estudiantes en prácticas profesionales y proyectos de investigación.
- Externalización parcial: Contratar servicios específicos, como desarrollo web y diseño gráfico, para minimizar la contratación de personal permanente.
- Optimización de recursos tecnológicos: Aprovechar plataformas de comunicación y herramientas tecnológicas existentes en la UNA para reducir costos operativos y maximizar el alcance del observatorio.

Filosofía organizacional

La filosofía organizacional es el conjunto de ideas que define la misión, visión, valores, principios y objetivos de una empresa. Es la base sobre la que se construye la cultura organizacional y que guía las acciones de la organización y sus miembros (ForHuman, 2023).

A partir del análisis realizado y considerando el planteamiento propuesto para la creación del ORRSS, se han definido los elementos que constituyen la base de su filosofía organizacional y orientando su evolución y consolidación como referente en sostenibilidad y RS para la región.

Misión

Potenciar el desarrollo sostenible que acelere el cierre de brechas en los ámbitos ambiental, social y gobernanza en Latinoamérica.

Visión

Convertirnos en el referente articulador regional para el monitoreo, investigación y promoción de la sostenibilidad.

Valores

- **Transparencia:** Comunicar los temas relevantes y hallazgos del Observatorio de forma abierta y accesible para todos los públicos de interés.
- **Ética:** Actuar de manera responsable y honesta, priorizando el bienestar social y ambiental en cada iniciativa.
- **Credibilidad:** Asegurar que el Observatorio se base en datos precisos y análisis rigurosos, generando confianza entre los interesados.
- **Calidad:** Desarrollar investigaciones y proyectos con altos estándares de excelencia y efectividad.
- **Compromiso:** Mantener una dedicación firme hacia el desarrollo sostenible y el progreso de los temas ASG en la región.

Principios

1. **Enfoque regional:** Adoptar una perspectiva que considere las características, desafíos y oportunidades específicas de cada país en Latinoamérica.
2. **Independencia:** Operar sin influencias externas que comprometan la objetividad o imparcialidad del observatorio.
3. **Gestión imparcial:** Ofrecer evaluaciones y recomendaciones sin sesgos ni favoritismos hacia ninguna entidad.
4. **Rigor metodológico:** Emplear técnicas de investigación y análisis estrictas y verificables que aseguren la validez de los resultados.
5. **Adaptabilidad a los contextos regionales:** Ajustar los enfoques y estrategias del Observatorio según las necesidades y particularidades de cada país o región.
6. **Trabajo en colaboración:** Trabajar en conjunto con entidades regionales, academia, organizaciones y comunidades para alcanzar los objetivos compartidos de sostenibilidad.

A través de una misión clara, una visión que inspire y principios sólidos, el ORRSS se compromete a trabajar de manera ética, transparente y colaborativa, adaptándose a los desafíos regionales y promoviendo una cultura de excelencia en su gestión. Esta filosofía permitirá orientar las acciones y decisiones del Observatorio para lograr un impacto positivo y sostenible en Latinoamérica.

Públicos meta y temas relevantes

La identificación y categorización de los *stakeholders* es de suma importancia para comprender el contexto en el que opera el Observatorio. Cada grupo de actores tiene intereses y preocupaciones específicos que deben ser atendidos para asegurar el éxito de las iniciativas de sostenibilidad.

La identificación precisa de los principales grupos de interés y sus temas relevantes permitirá al ORRSS desarrollar relaciones estratégicas, asignar recursos de manera adecuada y establecer vínculos sólidos y sostenibles que atiendan eficazmente las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

Priorización de públicos de interés

Una vez establecidos los grupos de interés, según se detalló en el Capítulo IV, se aplicó la evaluación de influencia y dependencia de la matriz de partes interesadas para determinar la prioridad de cada grupo.

A continuación, se presentan los criterios de influencia y dependencia utilizados en la evaluación:

Tabla 5-4: Criterios de influencia y dependencia de grupos de interés

Influencia	Puntaje	Descripción
Sin influencia	0	<i>Stakeholders</i> con baja o nula capacidad de influir en las decisiones o acciones del ORRSS. Incluye comunidades vulnerables, colaboradores con bajo nivel de participación, o grupos sin acceso adecuado a información. Su influencia es mínima, pero siguen siendo importantes para garantizar un enfoque inclusivo.
Poca influencia	1	Actores que tienen alguna capacidad limitada de influir en las actividades del ORRSS, como poblaciones impactadas indirectamente por sus informes o campañas de sensibilización.
Mediana influencia	2	<i>Stakeholders</i> como ONG u organizaciones locales que usan la información del ORRSS para mejorar sus políticas, pero no dependen directamente de sus recursos. Su capacidad para influir en el Observatorio es moderada.
Mucha influencia	3	Actores como gobiernos, grandes empresas o financiadores que tienen un impacto directo y significativo en el funcionamiento del ORRSS debido a su rol financiero o estratégico.

Dependencia	Puntaje	Descripción
Sin dependencia	0	<i>Stakeholders</i> que no dependen del ORRSS para realizar sus funciones o cumplir sus objetivos. Su conexión con el Observatorio es mínima.
Poca dependencia	1	Actores que pueden beneficiarse marginalmente de los recursos del ORRSS, pero no dependen de él para sus operaciones o éxito.
Mediana dependencia	2	<i>Stakeholders</i> que utilizan información o recursos del ORRSS para guiar parcialmente sus actividades, pero que pueden operar de manera relativamente independiente.
Alta dependencia	3	Actores que dependen significativamente del ORRSS, como socios estratégicos o financiadores clave, cuya operación o éxito está directamente vinculado con el trabajo del Observatorio.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del ejercicio se obtuvo la Matriz de influencia y dependencia de las partes interesadas.

Tabla 5-5: Matriz de influencia y dependencia de partes interesadas

Stakeholders	Influencia	Dependencia	Nivel de priorización
Gobiernos y entidades reguladoras	3	1	4
Aliados de cooperación internacional	3	1	4
ONG y fundaciones	2	1	3
Redes de sostenibilidad y responsabilidad empresarial	3	2	5
Sector empresarial	3	2	5
Academia	3	2	5
Sociedad	1	1	2
Personal del Observatorio	1	2	3
Posibles patrocinadores	2	3	5
Colegios profesionales	2	1	3
Otros observatorios	3	3	6

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los niveles de priorización obtenidos, se establecieron los grupos de interés de alta prioridad, según la siguiente clasificación:

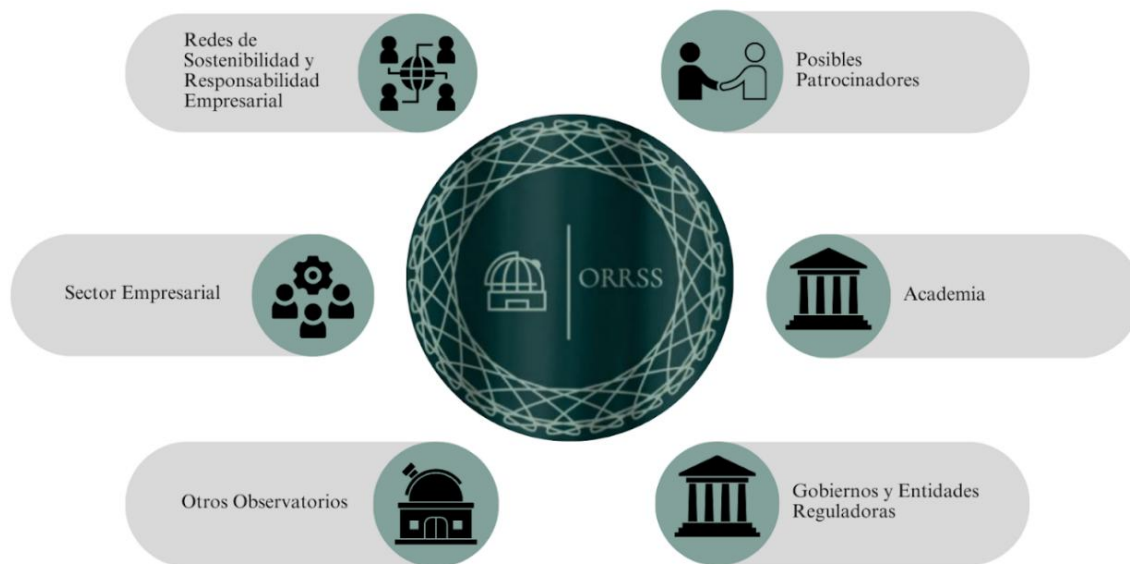
Tabla 5-6: Categorización para la priorización de los grupos de interés

Puntaje	Nivel de prioridad
5-6	Alta
3-4	Intermedia
0-2	Baja

Fuente: Elaboración propia.

De tal forma, los grupos con prioridad alta incluyen redes de sostenibilidad y responsabilidad empresarial, el sector empresarial, academia, posibles patrocinadores y otros observatorios. Además, se decidió agregar a gobiernos y entidades reguladoras, dado su papel clave en la legislación y normativas relevantes para el ORRSS. Estos actores serán entonces el foco principal de los esfuerzos de relacionamiento y asignación de recursos, ya que son fundamentales para asegurar el éxito y la sostenibilidad del Observatorio (ver figura 5-2: Público meta prioritario del ORRSS).

Figura 5-2: Público meta prioritario del ORRSS



Fuente: Elaboración propia.

El número total de actores mapeados que podrían incluirse en las categorías de prioridad alta y el detalle de las organizaciones que se podrían incluir en cada una se muestra a continuación:

Tabla 5-7: Grupos de interés con prioridad alta

Categoría	Actores clave mapeados	Detalle
Gobiernos y entidades reguladoras	18	Superintendencia General de Seguros (SUGESE), Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI), <i>International Accounting Standards Board</i> (IASB, por sus siglas en inglés), <i>Sustainability Accounting Standards Board</i> (SASB, por sus siglas en inglés), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), Federación Iberoamericana de Cámaras de Comercio (FIACI), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA), Federación de Entidades Privadas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (FEDEPRICAP), Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD).
Redes de sostenibilidad y responsabilidad social	9	Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (ALIARSE), Consejos Consultivos para el Desarrollo Sustentable, Iniciativa para la Responsabilidad Social Empresarial (IntegraRSE), Centrarse Guatemala, EcoRed, Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE), Fundación Empresarial para la Acción Social (Fudemas) y Sumarse.
Sector empresarial	6	PROCOMER, Federación de Cámaras Agrícolas de Costa Rica (FECAGRO), Cámara de Comercio e Industria Costarricense Alemana (CAMEXA), Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP), Asociación Bancaria Costarricense (ABC) Consejo de la Industria de la Salud (CIS)
Academia	15	UNA, UCR, TEC, CIOdD, PUCV, Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología (CIMAR), Instituto Clodomiro Picado (ICP), Estación Experimental Agrícola Fabio Baudrit Moreno (EEAFBM), Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes (RBAMB), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Centro de Estudios en Sostenibilidad (CES) - Universidad de los Andes, Centro de Investigación en Sustentabilidad (CIS) - Universidad de San Andrés, Instituto de Investigación en Sostenibilidad y Medio Ambiente (ISMA) – UNAM.

Categoría	Actores clave mapeados	Detalle
Posibles patrocinadores	12	PNUD, Banco Mundial, BID, BEI, Embajadas y delegaciones diplomáticas, GIZ, AECID, USAID, AFD, Cooperación Técnica de los Países Bajos, Cooperación Española.
Otros observatorios	20	Detallados en la Tabla 2-1: Observatorios de RS y/o Sostenibilidad en América Latina

Fuente: Elaboración propia.

La categoría de “Otros observatorios” es la más representativa, ya que incluye todos los observatorios mapeados en la región que trabajan temas relacionados con la RS y sostenibilidad. La colaboración con estos observatorios permitirá al ORRSS acceder a un amplio repertorio de información, datos y experiencias. Este intercambio favorecerá la creación de una comunidad de aprendizaje regional, además de que fortalecerá la investigación y la innovación, y ayudará a posicionar al ORRSS como un referente de credibilidad y calidad en el ámbito de la sostenibilidad.

En cuanto a “Gobiernos y entidades reguladoras”, se mapearon 18 actores clave, entre los que se encuentran organismos como INTECO, PROCOMER y GRI. Su participación es relevante, no solo por su influencia en la toma de decisiones que impactan a nivel nacional y regional, sino también por su responsabilidad en asegurar que el ORRSS cumpla con la legislación vigente y otros marcos regulatorios.

La categoría de “Academia”, con 15 actores clave como la UNA, UCR y el TEC, aporta conocimiento y experiencia técnica fundamentales para respaldar las acciones del ORRSS. Operar el Observatorio desde una universidad del país, como la UNA, cuya MRSS está alineada con los mismos principios, asegura credibilidad y refuerza su prestigio académico. Asimismo, la colaboración con universidades regionales y centros de investigación potenciará el intercambio de buenas prácticas, posicionando al ORRSS como un referente en sostenibilidad e innovación.

Por su parte, la categoría de “Redes de sostenibilidad y responsabilidad social”, conformada por 9 actores clave, incluye entidades como AED y Aliarse. Estas organizaciones son vitales para establecer una red de colaboración que promueva buenas prácticas y fomente la innovación en temas de RS y sostenibilidad.

En la categoría de “Posibles patrocinadores” se incluyen 12 actores, con entidades como USAID y el BID, estos patrocinadores serían relevantes para la sostenibilidad financiera del ORRSS. Su respaldo no solo proporcionaría los recursos económicos necesarios, sino que también fortalecería la credibilidad y la escalabilidad de los proyectos del observatorio.

Finalmente, la categoría “Sector empresarial”, compuesto por 6 actores clave, tiene una capacidad de influencia significativa en la adopción de prácticas sostenibles. Cámaras empresariales y asociaciones como UCCAEP y FECAGRO juegan un papel fundamental en promover la integración de criterios ASG dentro del sector privado, lo que favorece la implementación de proyectos que alineen los intereses del ORRSS con las necesidades del sector empresarial.

Temas relevantes

Los temas relevantes se refieren a los asuntos específicos que son importantes o tienen un impacto significativo para cada grupo de interés. Estos temas están relacionados con las expectativas, necesidades, preocupaciones y prioridades de cada grupo en relación con el observatorio.

Siguiendo la metodología de matriz de partes interesadas, se utilizaron los criterios de la prueba de relevancia de cinco partes, los cuales se complementaron con los datos obtenidos del análisis PESTEL, para definir las siguientes categorías:

1- Impactos financieros directo: Temas económicos y legales que pueden afectar de inmediato la situación financiera.

2- Políticas estratégicas: Cuestiones alineadas con las políticas que el Observatorio ha adoptado, generalmente relacionadas con compromisos con *stakeholders* clave.

3- Relevancia sectorial: Temas tecnológicos y ecológicos que son considerados significativos por organizaciones similares.

4- Movilización de *stakeholders*: Asuntos sociales y ambientales que pueden motivar la acción de los *stakeholders*.

5- Normas sociales: Aspectos que reflejan las normas y expectativas sociales, derivados del análisis PESTEL.

Considerando esas categorías, se realizó un análisis para determinar los temas relevantes por grupos de interés prioritario, según se detalla a continuación:

Tabla 5-8: Temas relevantes por grupos de interés de prioridad alta

Gobiernos y entidades reguladoras	Posibles patrocinadores	Sector empresarial	Redes de sostenibilidad y responsabilidad empresarial	Otros observatorios
Financiamiento sostenible	Rentabilidad	Innovación tecnológica	Responsabilidad social corporativa	Intercambio de conocimientos
Regulaciones ambientales	Condiciones de inversión	Responsabilidad social corporativa	Prácticas sostenibles	Evaluación de impacto
Estabilidad política	Evaluación de riesgos	Normas internacionales	Conciencia social y ambiental	Buenas prácticas y lecciones aprendidas
Cumplimiento normativo	Transparencia financiera	Impacto social y ambiental	Expectativas sociales	Credibilidad y reputación
Cambio climático	Regulaciones financieras	Prácticas sostenibles	Participación comunitaria	Rendición de cuentas
Protección de datos	Inversión en infraestructura	Alianzas estratégicas	Inclusión y diversidad	Desarrollo de indicadores
Transparencia	Evaluación de impacto	Intercambio de conocimientos		Compromiso con la sostenibilidad y la RS

Fuente: Elaboración propia.

La relación entre los *stakeholders* y los temas clave que los impactan, facilita la comprensión integral de como estos temas influyen en la dinámica del observatorio, de manera que se establezcan las bases para desarrollar vínculos efectivos y colaborativos, garantizando que el Observatorio pueda alinearse con las expectativas y necesidades de sus partes interesadas.

Entradas y salidas del ORRSS

Como parte de la propuesta, es relevante definir las entradas y salidas del ORRSS en su fase inicial, así como en sus fases posteriores, una vez el Observatorio se haya establecido y cuente con la trayectoria y respaldo suficiente para realizar actividades que le permitan ser referente y ente articulador.

Sandoval-Caraveo (2007) define las entradas en el sistema operativo de una organización como los ingresos del sistema, entre los que se encuentran recursos materiales, humanos o información, y son estos los que “constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas” (p. 138).

La misma autora indica que las salidas son el resultado o los resultados obtenidos de procesar las entradas y pueden adoptar la forma de productos, servicios o información. Adicionalmente se define que las salidas son “el resultado del funcionamiento del sistema o el propósito para el cual existe el sistema organizacional” (Sandoval-Caraveo, 2007, p. 138).

Considerando lo anterior, el principal insumo de entrada para el ORRSS en su fase inicial serán los reportes de sostenibilidad disponibles en la web de diversas empresas latinoamericanas, junto con el recurso humano y técnico necesario para su recopilación y análisis. Esto se debe a que dichos reportes contienen información clave sobre el desempeño económico, social, ambiental y de gobernanza de las empresas (Deloitte, 2018), lo que los convierte en la fuente más relevante para evaluar la madurez en sostenibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones.

Así, en la fase inicial del Observatorio, se plantean las siguientes salidas:

- **Repositorio de Reportes de Sostenibilidad:** Una de las primeras salidas del Observatorio será un repositorio de reportes de sostenibilidad, alojado en la página web del ORRSS. El repositorio organizará los reportes por distintos filtros como empresa, sector o industria, país y año y adicional permitirá visualizar los documentos desde la página web o descargarlos para su estudio. Esto les permitirá a personas profesionales y académicas en el área y al público en general fácil acceso a un amplio universo de reportes en un solo lugar.

Es relevante notar que actualmente no se registra un espacio único y actualizado en la web que permita recopilar y albergar los reportes de sostenibilidad publicados por las empresas u organizaciones de la región de América Latina. En la página web de Global Reporting Initiative (2024) se encuentra un repositorio de reportes GRI; sin embargo, este fue actualizado por última vez en el año 2020. Dicho reservorio, además, no es interactivo ni permite filtros por región, sector o afines, esto debilita la alternativa y se vuelve en una necesidad, incluso para aquellos reportes en otras metodologías, como la del Reporte Integrado, o incluso en un nivel más básico, pero igualmente relevantes, las memorias anuales que buscan convertirse en bases de reportes

con metodologías más sustantivas. Debido a esta carencia, se identifica la necesidad de contar con un sistema en constante actualización que preserve, organice y garantice el acceso a los reportes o informes.

- **Investigaciones temáticas:** Otra de las salidas del ORRSS se obtendrá a partir del estudio de los reportes de sostenibilidad, lo cual le permitirá al ORRSS la generación de nuevo conocimiento de interés para diversos públicos meta. Entre las investigaciones posibles se incluye: nivel de cumplimiento de estándares GRI (u otros estándares) en los reportes, impacto con respecto a ODS, avances, oportunidades de mejora y recomendaciones en materia de rendición de cuentas, etc. Estas se delimitarán por país, sector o industria y los hallazgos serán difundidos a través de los medios de comunicación definidos para el ORRSS en el capítulo correspondiente del presente documento.

- **Malla curricular de cursos especializados:** A partir de la información obtenida gracias al análisis de reportes y entendiendo las oportunidades de mejora para las empresas en materia de sostenibilidad y rendición de cuentas y transparencia, otra salida será la creación de una currícula de cursos especializados que el Observatorio ofrecerá a distintas partes interesadas y que le permitirá a los profesionales en el área estar en constante actualización profesional, considerando lo dinámico del entorno actual y las nuevas tendencias que surgen constantemente. La posibilidad de capacitaciones temáticas que no compitan con la oferta actual a nivel regional, pero que permita abordar las necesidades en capacitación.

En una fase posterior de incidencia y proyección, y una vez el Observatorio haya logrado construir su reputación como un ente referente en la materia cuya labor se destaca por la transparencia e imparcialidad, otras de las salidas principales propuestas son:

- **Ranking de rendición de cuentas y transparencia:** A partir del estudio de los reportes, según indicadores establecidos, se realizará la publicación de un *ranking* de rendición de cuentas y transparencia, el cual les permitirá a las partes interesadas entender cuáles son las empresas u organizaciones que reportan con mayor integridad y credibilidad, en línea con una estrategia clara de sostenibilidad, lo que permite, a su vez, análisis y clasificaciones sectoriales, por países y por tamaño de organización, entre otros.

- **Red regional:** Como parte de su labor como ente articulador, se visualiza la creación de una red regional que pueda incluir instancias similares como lo son otros observatorios en la

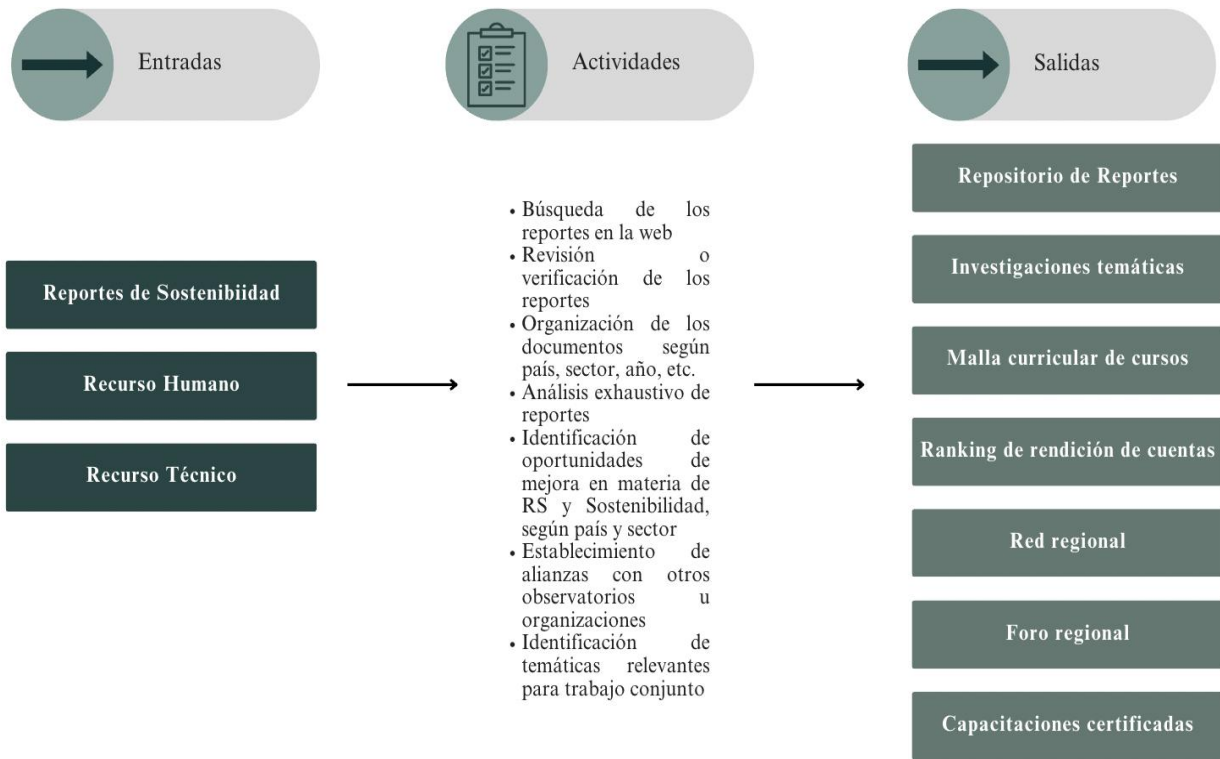
materia en los distintos países de la región, con los cuales se puedan establecer alianzas y trabajar en conjunto en aquellas áreas que se identifique sean prioritarias, según las necesidades en cada país.

- **Foro Regional:** Una vez se haya construido una red regional fuerte y establecida, y tomando en cuenta la visión del ORRSS como referente con capacidad de incidir, se proyecta la organización de un foro regional anual en el que participen distintos actores relevantes (entidades públicas, privadas, academia, sociedad civil, entre otros), para discutir temáticas relevantes para la región y construir iniciativas conjuntas que permitan mayor avance en política pública en materia de sostenibilidad.

- **Capacitaciones certificadas:** Adicionalmente, se espera que el Observatorio desarrolle una oferta de capacitaciones oficiales y cursos certificados, por ejemplo, de GRI o Reporte Integrado, a través de una alianza o colaboración con las organizaciones creadoras de estas metodologías de reporte y bajo la figura *partners* implementadores, que permita enseñar como utilizar los estándares para preparar informes de sostenibilidad. Al completarlo, los participantes obtienen una certificación reconocida internacionalmente, que respalda su capacidad para aplicar estos estándares en la práctica, mejora sus oportunidades laborales y acrecienta la calidad de los reportes regionales, lo que facilita la transparencia y el reporte de impacto ambiental, social y económico de las organizaciones.

Como indicado anteriormente, es importante destacar que las entradas y salidas identificadas se plantean para ser realizadas en fases, a lo largo de un período de alrededor de cinco años, en el cual el Observatorio pueda ir construyendo su credibilidad y reputación como una organización confiable y transparente.

Figura 5-3: Entradas y salidas del ORRSS fase inicial



Fuente: Elaboración propia.

Gestión de alianzas

Posibles aliados multiactor

Si bien las alianzas estratégicas son una forma de asociación que permite generar sinergias y buscar objetivos en común de manera conjunta, son más utilizadas para relaciones bilaterales, aunque también se conocen alianzas estratégicas colectivas que involucran varios actores, siguen respondiendo primordialmente a objetivos bilaterales, mientras que las alianzas multiactor desde su concepción están pensadas para generar una sinergia entre todos los involucrados donde se da una integralidad de intereses y esfuerzos para lograr los objetivos trazados en común.

Las iniciativas multiactor están compuestas por diferentes sectores: gobierno, sector privado e instituciones no gubernamentales, academia y otras partes interesadas, incluida cooperación internacional cuyos esfuerzos integrados contribuyen al logro de objetivos y compromisos establecidos en conjunto.

Es acá donde el ORRSS busca impactar, generando una red de articulación que permita no solamente profundizar en la conceptualización, generación de conocimiento, evidencia y datos de alta calidad, sino logrando integrar los esfuerzos de los diferentes sectores con la finalidad de fortalecer las acciones en RS y sostenibilidad en la región.

Con este preámbulo y con base en los hallazgos del *benchmarking*, la matriz de influencia y dependencia de partes interesadas, la priorización de grupos de interés y las recomendaciones de fuentes de información primaria, se han seleccionado las siguientes entidades para conformar una propuesta de red multiactor liderada por el ORRSS:

- UNA.
- Observatorios de RS o temas afines nacionales y regionales.
- La Red de Universidades por la Responsabilidad Social.
- Red Integrarse.
- Red Latinoamericana de Responsabilidad Social.
- Cooperación internacional.

Los principales objetivos de estas alianzas son:

- Aportar un acervo de información fidedigna para ser analizada y procesada, así como contactos claves para ser empleados por el Observatorio
- Ser parte activa en el fortalecimiento de los servicios del ORRSS, según sus áreas de experticia.
- Participar activamente, servir como fuente de información y colaborar en la difusión de las investigaciones del ORRSS, sus hallazgos, resultados y recomendaciones.
- Generar alianzas para la búsqueda conjunta de financiamiento para proyectos liderados por el ORRSS.

Otros aliados del ORRSS

Otros actores podrán ser parte activa en el uso de servicios específicos del ORRSS a través del pago de membresías que les brindarán acceso a información especializada y diseñada a la medida, según se menciona en los servicios.

También como aliados, se identifican actores por país que son claves en la difusión y colocación del ORRSS. Por ejemplo, en Costa Rica:

- AED.
- Consejo Asesor en Sostenibilidad (CAS) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).
- Consejo Nacional de Sostenibilidad.
- Aliarse.

Propuesta de valor

En este proceso de investigación, es fundamental diferenciar el ORRSS de otras entidades que promueven la sostenibilidad y el desarrollo sostenible en Costa Rica y la región. Para ello, se identifican varios elementos diferenciadores que constituyen su propuesta de valor y refuerzan su diferenciación y posicionamiento en el sector.

Uno de los aspectos clave es su **enfoque integral** del desarrollo sostenible y su abordaje sistémico, que combina el análisis de datos, la generación de conocimiento y la incidencia en políticas públicas. A diferencia de otras entidades de la región, el ORRSS ofrece una visión holística de la sostenibilidad, se pretende iniciar su impacto en Costa Rica y expandirse progresivamente a nivel regional, esto no lo tiene ninguna otra entidad de promoción de la sostenibilidad y responsabilidad en la región.

Otro factor diferenciador es su **alcance multisectorial**, el cual permite articular la participación de actores gubernamentales, empresariales, académicos y de la sociedad civil. A diferencia de otras iniciativas sectoriales o empresariales, este enfoque fomenta alianzas estratégicas y trabajo coordinado y se convierte en un pilar fundamental de su razón de ser.

El ORRSS también se distingue por su **enfoque académico y rigor metodológico**, sustentado en evidencia, trazabilidad y fuentes primarias y secundarias fidedignas. Su vinculación con una casa de estudios garantiza la objetividad de la información recopilada, priorizando la transparencia en la sistematización de buenas prácticas. Además, su estructura organizativa facilita la participación de actores clave, lo que asegura legitimidad y representatividad en la región. A diferencia de entidades privadas, donde la participación suele estar condicionada por cuotas económicas, el ORRSS promueve un acceso más equitativo e inclusivo a la toma de decisiones.

Otro elemento diferenciador es su **modelo de sostenibilidad financiera y gestión**. El diseño propuesto incluye un análisis que garantiza su viabilidad financiera y continuidad, en contraste con iniciativas de carácter temporal o dependientes de un único financiamiento. El ORRSS apuesta por una estructura de ingresos diversificada, que combina alianzas estratégicas, acceso a fondos internacionales y la prestación de servicios especializados. Esta combinación es poco común en otras entidades regionales, cuyo enfoque no está en la investigación ni en la generación de material de referenciación.

Finalmente, el ORRSS se destaca por su **alto nivel de objetividad y transparencia**. A diferencia de centros de estudio o plataformas privadas donde pueden existir conflictos de interés, el ORRSS garantiza acceso gratuito a sus análisis, bases de datos y reportes, democratizando el conocimiento en sostenibilidad y convirtiéndose en catalizador regional del tema. Desde su concepción, el ORRSS prioriza la objetividad y transparencia, lo cual asegura que todo el contenido difundido esté basado en evidencia científica, verificable y esté alineado con los valores académicos de la institución que lo respalda.

Factores clave y retos de implementación

Para que el ORRSS sea un proyecto exitoso dentro de la UNA, es fundamental que la Escuela de Relaciones Internacionales y el programa de MRSS asuman un rol protagónico en su desarrollo e implementación.

Con el fin de alcanzar los objetivos establecidos para el Observatorio, a continuación, se identifican factores clave para garantizar su adecuada gestión y apropiación. Estos elementos deben ser considerados con especial atención:

1. Visión estratégica y alineación con la agenda global: El primer paso es asegurar que la Maestría tenga una visión estratégica clara y esté alineada con los ODS y con las principales tendencias globales de sostenibilidad y RS. Esto incluye, de manera estratégica, la incorporación de la Conducta Empresarial Responsable promovida por la OCDE.

Dado el alcance del ORRSS, los ODS son fundamentales para el desarrollo de sus acciones, siendo los 17 ODS y sus metas altamente relevantes para el proyecto. En particular, el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los Objetivos) se han establecido como motores clave para impulsar el cumplimiento de los objetivos del ORRSS, ya que el ODS 16 refuerza la transparencia y la rendición de cuentas en las instituciones, mientras

que el ODS 17 promueve la colaboración entre actores clave y crea alianzas necesarias para alcanzar los objetivos de sostenibilidad y garantizar que nadie se quede atrás.

Esta alineación debe ser visible no solo a nivel de estructura y contenido del programa, como está definido, sino también en su metodología, comunicación y en los proyectos que impulsa. El programa debe ser un impulsor de la agenda global de sostenibilidad, con un enfoque práctico y contextualizado para Costa Rica, tomando en cuenta iniciativas como la Política Nacional de Responsabilidad Social y normativas internacionales, como la implementación de las NIIF de Sostenibilidad.

2. Alineación a los objetivos estratégicos de la UNA: Como factor estratégico fundamental, el quehacer del ORRSS debe estar alineado con los objetivos institucionales y la misión académica de la UNA. Es importante garantizar que esta alineación, ya establecida, se mantenga a lo largo del tiempo.

Además, asegurarse que el Observatorio se integre de manera orgánica en la estructura académica, de investigación y extensión universitaria es fundamental para garantizar que cuente con el respaldo institucional necesario. Este alineamiento también facilita la integración de los proyectos y actividades del Observatorio con otros programas y centros de la UNA.

3. Compromiso institucional: Para garantizar la gestión a largo plazo del Observatorio, es fundamental contar con el compromiso de los altos órganos de la UNA (Consejo Universitario, Rectoría, etc.), así como de los cuerpos intermedios (Vicerrectorías, Decanatos, etc.) y del nivel de dirección y coordinación de la Escuela de Relaciones Internacionales. Este apoyo debe traducirse en recursos humanos y tecnológicos que aseguren la operatividad del proyecto, así como procurar la gestión financiera básica para la operación.

La colaboración interna a nivel de diferentes dependencias dentro de la universidad también es esencial para lograr una gestión efectiva del observatorio, abarcando diversas facultades y áreas de gestión y conocimiento, con especial atención en la gestión de relaciones públicas y diplomáticas.

4. Fortalecimiento de la Red de Alianzas Estratégicas: El ORRSS debe fortalecer y mantener alianzas con actores clave tanto dentro como fuera de la UNA, a nivel nacional e internacional, asegurando que estas relaciones se desarrollen de manera orgánica. La creación de redes con entidades académicas, gobiernos, ONG, empresas, e instituciones regionales es indispensable para asegurar su posicionamiento, relevancia y sostenibilidad.

Un factor clave de estas alianzas es su capacidad para facilitar el intercambio de información, el acceso a fuentes de financiamiento y la colaboración en proyectos conjuntos. Como institución anfitriona, la UNA tiene la responsabilidad de fomentar estas alianzas y proporcionar la infraestructura necesaria para facilitar la cooperación en el marco de la regulación que así se estipule a nivel interno.

5. Selección y desarrollo de talento humano: El éxito del ORRSS depende de contar con un equipo multidisciplinario altamente capacitado, compuesto por docentes, investigadores y estudiantes de diversas áreas del conocimiento.

Además de aprovechar los recursos internos de la UNA, es de suma importancia crear oportunidades para que los estudiantes participen activamente en el Observatorio a través de pasantías, prácticas profesionales e investigación. Esto requiere desarrollar procedimientos claros para legitimar y formalizar dichas acciones, lo que asegura su continuidad y efectividad.

La selección de los miembros del equipo debe basarse en criterios de excelencia y reputación profesional, complementados con programas de capacitación orientados a fortalecer las habilidades claves. Entre los temas prioritarios de formación destacan la recolección y análisis de datos, la gestión de proyectos y la elaboración de informes de impacto.

6. Gestión de la información y transparencia: La correcta gestión y difusión de los datos generados por el Observatorio es clave para su posicionamiento. Se debe garantizar que el DataHub y el sitio web del Observatorio sean funcionales, actualizados y accesibles. Esto implica no solo el cumplimiento de normativa nacional de accesibilidad, sino adherirse a las mejores prácticas internacionales, para asegurar adecuaciones a personas con discapacidad, y para todos los grupos y sectores de interés.

Además, los datos deben ser transparentes, verificados y fácilmente disponibles para los grupos de interés, con el fin de construir confianza y credibilidad. Por otro lado, los equipos de trabajo deben estar capacitados en la sistematización de la información y el análisis de datos de manera rigurosa y metodológicamente sólida.

7. Sostenibilidad financiera y de recursos: Es imprescindible desarrollar, validar y aplicar un modelo de sostenibilidad financiera para el ORRSS que abarque todas sus fases de implementación y operación. Esto incluye la identificación de fuentes de financiamiento (gubernamentales, privadas, alianzas con organismos internacionales).

La planificación debe centrarse en la optimización de recursos disponibles, lo que incluye la posibilidad de externalizar parcialmente servicios específicos, como el desarrollo web, para reducir costos operativos. Asimismo, la creación de servicios de pago, como InsightLab, puede generar ingresos adicionales que garanticen la autonomía financiera del proyecto.

8. Estructura de gobernanza participativa y transparente: La gestión del ORRSS debe seguir un modelo de gobernanza participativa que integre diferentes actores de la universidad, incluyendo académicos, egresados, estudiantes y profesionales del sector, así como grupos interdisciplinarios provenientes de las facultades de Ciencias Sociales, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas y Administrativas, que aporten diferentes perspectivas al enfoque de sostenibilidad.

El modelo de gobernanza debe fomentar la participación del estudiantado y docentes en la toma de decisiones estratégicas, facilitando un flujo constante de ideas innovadoras que potencien el impacto del programa de posgrados en el Observatorio.

9. Monitoreo y evaluación continua: Para asegurar que el ORRSS cumpla con sus objetivos a largo plazo, es necesario implementar un sistema robusto de monitoreo y evaluación. Esto debe incluir la evaluación de impactos, la medición de indicadores de desempeño y el análisis de la satisfacción de las partes interesadas, inclusive según su nivel de priorización.

Los resultados deben utilizarse para ajustar las estrategias y metodologías, y también para promover la mejora continua. La UNA, junto con la Escuela de Relaciones Internacionales y el Posgrado asociado con Sostenibilidad, debe participar activamente en el monitoreo y evaluación del desempeño.

Resulta relevante establecer mecanismos claros de retroalimentación. Las encuestas de satisfacción y los grupos focales pueden usarse como herramientas valiosas para obtener datos directos, mientras que las auditorías internas y externas, realizadas a través de un comité académico, permitiría revisar y proponer mejoras, basándose en estándares internacionales.

10. Difusión y visibilidad: El ORRSS debe ser reconocido y utilizado tanto a nivel nacional como regional. La UNA debe desempeñar un papel protagónico, asumiendo un rol activo en la difusión de los hallazgos y servicios del observatorio. Para ello, es fundamental que utilice su infraestructura de comunicación para llegar a todas las partes interesadas y públicos clave.

Además, la implementación de una estrategia de comunicación efectiva, que incluya la organización de foros, conferencias y la difusión en medios académicos y especializados, es esencial para promover el trabajo del Observatorio y aumentar su impacto.

A modo de resumen, los factores claves para garantizar el éxito del ORRSS, incluyen asegurar la sostenibilidad financiera y el acceso abierto, fortalecer la infraestructura tecnológica y educativa, optimizar la gestión administrativa, desarrollar y capacitar al personal académico, y establecer un sistema de monitoreo y evaluación constante. Estos elementos son esenciales para que el Observatorio funcione de manera eficiente y se mantenga a la vanguardia de las tendencias en sostenibilidad y RS.

En esta misma línea, se identifican algunos retos relevantes que permitan establecer de previo rutas críticas. Considerando el contexto de una universidad pública como la UNA, así como el ámbito externo y regional en relación al ORRSS, los principales retos se pueden dividir en dos áreas clave: internas, que incluyen los desafíos dentro de la universidad y del sistema público, y externas, que abarcan el contexto regional y global.

Retos internos

Adaptación a cambios normativos y políticas públicas

El desafío es alinear las estrategias y objetivos del ORRSS con las políticas públicas nacionales y regionales, con ello, se pueden superar las limitaciones del marco normativo y, además, asegurar el apoyo institucional de largo plazo.

Se parte de la claridad de que las universidades públicas suelen estar sujetas a políticas gubernamentales y normativas que pueden no estar alineadas con las tendencias emergentes en sostenibilidad y RS, donde la ruta a seguir es generar adaptación respecto a la necesidad de reformas educativas y las políticas públicas relacionadas con la sostenibilidad, para facilitar el impulso de un observatorio regional de manera efectiva.

Escasos recursos y autonomía operativa

El reto es gestionar recursos limitados de manera eficiente para asegurar la sostenibilidad operativa del observatorio, al tiempo que se busca un financiamiento diversificado y se establecen alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales.

Las universidades públicas enfrentan restricciones presupuestarias, y los recursos limitados pueden afectar la implementación de proyectos de investigación o infraestructura para el

ORRSS. La recomendación de ruta crítica es emplear como financiamiento operativo el aporte de la universidad, para actuar con autonomía plena y agilidad frente a las demandas del entorno regional.

Resistencia al cambio institucional

El reto está en superar cualquier atisbo de la resistencia institucional promoviendo una cultura organizacional flexible y abierta a la innovación, alineando los objetivos del ORRSS con las misiones y valores de la educación universitaria pública de Costa Rica.

Considerar en la ruta crítica, ya que, en muchos casos, las universidades públicas y otras instituciones educativas pueden experimentar resistencia al cambio, especialmente en áreas tan nuevas como la sostenibilidad y la RS. Los sistemas administrativos y académicos pueden ser estructurados y llegar a considerarse rígidos, lo que dificulta la implementación de nuevas iniciativas como el ORRSS, pero esta estructuración también le soporta la fortaleza para operacionalizar dicho observatorio regional.

Retos externos

Diversidad de contextos socioeconómicos y políticos

El desafío radica en desarrollar un modelo flexible y adaptable del ORRSS que pueda abordar las especificidades de cada país o contexto, mientras se mantiene una visión regional coherente. Es fundamental identificar las prioridades comunes de sostenibilidad y RS, adaptándolas a los diferentes contextos nacionales.

A nivel regional, el contexto socioeconómico y político de los países centroamericanos y de América Latina puede variar significativamente, lo que genera dificultades para implementar un observatorio que sea aplicable y relevante para todos los países de la región. Por ello, se considera fundamental una adecuada gestión del cambio, junto con la evaluación y el monitoreo continuo de los indicadores establecidos.

Falta de coordinación regional y colaboración interinstitucional

El reto es fortalecer las alianzas y establecer una red de colaboración regional con instituciones académicas, gobiernos, organizaciones internacionales y actores clave en sostenibilidad, con el fin de mejorar la coordinación y compartir mejores prácticas.

A nivel regional, a menudo existe una fragmentación en la colaboración interinstitucional entre universidades, gobiernos, empresas y ONG. A pesar de que la sostenibilidad es un tema de interés creciente, los esfuerzos tienden a ser dispersos y no coordinados.

Desafíos en la medición sobre sostenibilidad

Se visualiza el reto de establecer metodologías claras y estándares para la medición de indicadores de sostenibilidad que permitan la comparación y el seguimiento de los avances regionales. Además, fortalecer las capacidades técnicas de los actores involucrados para mejorar la calidad de los datos y los informes.

Este es un apartado crítico en la gestión de trabajo, que implica la recopilación de datos confiables y la medición de indicadores de sostenibilidad en la región. Este desafío es significativo debido a la falta de estándares comunes, fuentes de información divulgada que no siga estándares internacionales y la capacidad técnica para generar informes sólidos y verificables sobre prácticas de sostenibilidad y RS.

Evolución de las políticas globales

El reto consiste en alinear las metas regionales con las exigencias globales de sostenibilidad, sin perder de vista las necesidades locales. Esto requiere un trabajo constante de sensibilización y fortalecimiento de capacidades tanto en el ámbito institucional como en el de los actores externos involucrados. Seguir el ritmo de alineamiento de la gestión de estos estándares y mecanismo es clave para la gestión de trabajo.

La presión internacional por adoptar los ODS y las políticas de sostenibilidad podría generar una desconexión entre las metas globales y las capacidades locales en los países de América Latina.

Inclusión de actores no tradicionales en el proceso

El desafío identificado consiste en incluir a estos actores no tradicionales en el desarrollo y la operación del ORRSS, lo cual asegura que haya una participación equitativa en las decisiones y en la generación de conocimiento relacionado con la sostenibilidad y la RS. Es de gran importancia lograr una interacción y gestión del trabajo equilibrada con las partes interesadas tradicionales.

Aunque la sostenibilidad y la RS son percibidas como temas relevantes, la participación de sectores clave como el sector privado, los gobiernos locales, las comunidades indígenas y otras partes interesadas puede ser limitada en muchas áreas de la región.

En términos generales, los retos para el ORRSS, tanto desde la institucionalidad pública como a nivel externo y regional, son diversos y complejos. Es trascendental abordar cuestiones de adaptabilidad normativa, recursos financieros, coordinación interinstitucional, medición de impactos, y la inclusión de diversos actores en el proceso. Para lograr un proyecto exitoso, el ORRSS debe ser flexible, estar basado en un modelo colaborativo y tener en cuenta las realidades locales y regionales para generar un impacto real en la sostenibilidad y la RS en América Latina.

Modelo de Negocio Canvas

Con base en la información recopilada en este capítulo, y considerando los elementos que se desarrollarán en los capítulos siguientes, se construye el Canvas del ORRSS, el cual se presenta en el Anexo 9: Canvas del ORRSS

Capítulo VI: Plan de comunicación inicial

El plan de comunicación inicial constituye un elemento importante para lograr una implementación exitosa del ORRSS, ya que es clave para gestionar relaciones sólidas con actores identificados como prioritarios. Por ello, este capítulo presenta el diseño de un plan de comunicación que facilite su promoción, asegurando una interacción estratégica con las partes interesadas a través de la identificación del relacionamiento, la estrategia de comunicación, los canales de comunicación y las herramientas de medición que aseguren su efectividad.

Al procurar un acercamiento con los grupos de interés, el ORRSS podrá consolidarse como ese órgano para la generación de conocimiento, el intercambio de experiencias y la toma de decisiones informadas en materia de sostenibilidad.

Relacionamiento con públicos meta

En el capítulo V de este documento se detallaron los públicos meta del ORRSS, por lo que en esta sección se abordan las necesidades y expectativas que el Observatorio podría gestionar en su relación con estos. Adicionalmente, considerando los niveles de relacionamiento definidos en el Capítulo II: Marco conceptual, se propone para cada público meta el nivel de relacionamiento más adecuado para satisfacer dichas necesidades y expectativas.

Redes de sostenibilidad y responsabilidad empresarial

Necesidades:

- Acceso a información actualizada y relevante: Las redes requieren del ORRSS para obtener acceso a datos y análisis relevantes que fortalezcan sus iniciativas en RS y sostenibilidad.
- Colaboración e intercambio: Esperan espacios de intercambio y sinergias entre sus miembros y otros actores clave.
- Promoción de buenas prácticas: Requieren que se visibilicen y reconozcan sus proyectos exitosos, posicionándolos en la región.

Expectativas:

- **Colaboración estratégica:** Esperan participar en alianzas del ORRSS que fortalezcan su impacto nacional y regional.
- **Acceso a servicios especializados:** Confían beneficiarse de herramientas para la gestión de datos y desarrollo de proyectos.
- **Capacitación y fortalecimiento técnico:** Buscan oportunidades de formación que fortalezcan sus capacidades en temas de sostenibilidad y RS.

Nivel de relacionamiento: Colaborar

Enfoque:

- **Desarrollar proyectos colaborativos** como la creación de metodologías para evaluar prácticas sostenibles o alianzas para la organización del Foro Regional de Sostenibilidad.
- **Colaborar con las redes** buscando sinergias en programas ASG.
- **Diseñar estrategias colectivas** para abordar desafíos clave, como la promoción de prácticas sostenibles y el fortalecimiento de la conciencia en temas ASG.
- **Promover la armonización de criterios y prácticas** entre los miembros de las redes.
- **Facilitar el acceso a herramientas del ORRSS** como el DataHub, para el análisis y la gestión de información relevante para las redes.
- **Diseñar programas de formación** para fortalecer las capacidades de los miembros de las redes en temas ASG.

Sector empresarial**Necesidades:**

- **Acceso a herramientas e información para mejorar la sostenibilidad:** Las empresas necesitan que el ORRSS les proporcione datos, análisis y recomendaciones que las ayuden a incorporar prácticas sostenibles y de RS en sus operaciones.
- **Apoyo en el cumplimiento de estándares internacionales:** Requieren orientación y recursos para alinearse con normas globales, como el GRI o el Reporte Integrado, lo que fortalece su competitividad y reputación.

- Generación de alianzas: Esperan que se les facilite conexiones con actores clave para desarrollar colaboraciones que impulsen su innovación y desempeño en sostenibilidad.

Expectativas:

- Reconocimiento: Las empresas esperan que el ORRSS les brinde visibilidad a través de iniciativas como *rankings* o casos de éxito, destacando sus avances en RS y sostenibilidad.

- Capacitación y fortalecimiento de capacidades: Requieren acceso a formación especializada en prácticas sostenibles, cumplimiento normativo e impacto social, que contribuyan a su desarrollo organizacional.

- Apoyo en la toma de decisiones estratégicas: Esperan que los servicios del ORRSS, proporcionen análisis que respalden decisiones basadas en datos confiables y enfoques innovadores.

Nivel de relacionamiento: Participar

Enfoque:

- Organizar talleres participativos y reuniones consultivas para identificar los desafíos y prioridades del sector empresarial en prácticas sostenibles y ofrecer talleres y capacitaciones en los temas definidos.

- Crear canales de diálogo, como sondeos de opinión o foros de asesoramiento, para incorporar sus perspectivas en el diseño de servicios como el DataHub e InsightLab.

- Informar y sensibilizar sobre los beneficios del uso de los servicios del ORRSS para mejorar su desempeño en sostenibilidad y alinearse con estándares internacionales.

- Promover el ranking ORRSS como una plataforma para destacar a las empresas líderes en sostenibilidad, fortaleciendo su reputación y competitividad.

- Facilitar eventos de *networking* o mesas redondas durante los talleres para promover alianzas estratégicas entre empresas y otros actores clave.

Posibles patrocinadores

Necesidades:

- Acceso a información confiable y transparente: Requieren datos claros y métricas de impacto que respalden su inversión y fortalezcan su reputación.

- Justificación de retorno de inversión social: Buscan proyectos con impactos medibles que alineen sus objetivos filantrópicos y estratégicos con los del ORRSS.

- Asociaciones alineadas con su misión: Desean colaboraciones que reflejen sus valores y objetivos corporativos, priorizando sostenibilidad y RS.

Expectativas:

- Visibilidad y reconocimiento: Desean ser destacados como aliados estratégicos en reportes, eventos y actividades organizados por el ORRSS, lo que fortalece su liderazgo en sostenibilidad.

- Impacto tangible: Confían en que las iniciativas financiadas tendrán resultados claros y medibles, con potencial de escalabilidad.

- Colaboración estratégica: Esperan participar en proyectos que fortalezcan su compromiso social y sostenibilidad, al tiempo que amplían su alcance e influencia.

Nivel de relacionamiento: Realizar transacciones/Colaborar

Enfoque:

- Desarrollar proyectos conjuntos que visibilicen el impacto de los patrocinadores mediante informes de sostenibilidad, casos de éxito y métricas claras.

- Facilitar su participación en eventos clave, como mesas redondas o foros internacionales liderados por el ORRSS.

- Diseñar estrategias de cocreación para identificar y ejecutar iniciativas prioritarias, asegurando objetivos comunes.

- Promover eventos de alto perfil, como galas de reconocimiento o campañas regionales, para resaltar su posición como actores clave en sostenibilidad.

- Proveer acceso preferencial a herramientas como el DataHub del ORRSS para monitorear el impacto de sus aportes.

Otros observatorios de sostenibilidad o RS

Necesidades:

- Oportunidades de colaboración: Otros observatorios de sostenibilidad o RS requieren espacios para colaborar y trabajar en conjunto en investigaciones, proyectos o distintos eventos relevantes para la temática de estudio.
- Visibilidad: Necesitan de oportunidades y una plataforma para dar a conocer el trabajo que realizan tanto en su contexto nacional, como regional o incluso internacional, que además les permita incrementar su alcance.
- Fortalecimiento de capacidades: Precisan de recursos y conocimiento a su alcance para mejorar sus capacidades de análisis, alcance y difusión.
- Recursos financieros: Requieren acceso a fuentes de financiamiento para poder realizar sus funciones.

Expectativas:

- Red colaborativa: Esperan que un observatorio regional facilite, mediante una red regional colaborativa, el intercambio de ideas, buenas prácticas, experiencias y herramientas metodológicas que apoyen sus labores y fortalezcan sus capacidades.
- Visibilidad: Otros observatorios esperan que el ORRSS pueda brindar visibilidad a sus proyectos o investigaciones, incrementando su notoriedad y posicionamiento.
- Apoyo integral: Confían en que un observatorio regional proporcione capacitaciones y apoyo técnico que mejoren sus habilidades para analizar y comunicar la materia.

Nivel de relacionamiento: Colaborar

Enfoque:

- Establecer un espacio donde los observatorios puedan comunicar y visibilizar el trabajo que realizan en sus países, lo cual permite compartir investigaciones, buenas prácticas y herramientas metodológicas.
- Proponer investigaciones regionales que involucren a varios observatorios de distintos países.

- Desarrollar una red regional que promueva el diálogo y la creación de espacios de colaboración y cooperación entre observatorios u otros *stakeholders*.

- Ofrecer capacitaciones o talleres participativos, virtuales o presenciales, así como un espacio presencial (foro) anual para el intercambio de ideas, establecimiento de objetivos y toma de decisiones conjuntas.

Academia

Necesidades:

- Acceso a datos: Requieren información actualizada y relevante para desarrollar investigaciones en sostenibilidad y RS.

- Colaboración interdisciplinaria: Necesitan espacios para interactuar con sectores público y privado, promoviendo enfoques integrales.

- Investigación aplicada: Buscan oportunidades para vincular investigaciones académicas con casos reales que generen impacto tangible.

- Recursos técnicos y financieros: Necesitan apoyo para llevar a cabo proyectos conjuntos con otros actores.

- Reconocimiento: Desean visibilizar sus aportes académicos en sostenibilidad y RS.

Expectativas:

- Alianzas estratégicas: Participar en investigaciones, proyectos y publicaciones conjuntas con el ORRSS.

- Fortalecimiento del aprendizaje: Acceso a herramientas, casos de estudio y recursos educativos que enriquezcan la formación académica.

- Impacto práctico: Aplicar investigaciones conjuntas para abordar desafíos regionales en sostenibilidad.

Nivel de relacionamiento: Colaborar

Enfoque:

- Formalizar convenios con universidades para fomentar la investigación aplicada en sostenibilidad y RS.

- Proveer acceso a bases de datos y recursos del ORRSS para apoyar proyectos, cursos y actividades académicas.
- Coorganizar eventos académicos, como seminarios y congresos, para promover el intercambio de conocimientos en temas ASG.
- Diseñar programas que conecten estudiantes, investigadores y empresas para potenciar la colaboración interdisciplinaria.
- Publicar estudios académicos y reportes conjuntos que destaquen avances en sostenibilidad regional.

Gobierno y entidades reguladoras

Necesidades:

- Datos confiables y análisis técnico: Necesitan información objetiva y análisis confiables que les permita tomar decisiones informadas y formular política pública basada en evidencia.
- Monitoreo y evaluación de impacto: Requieren de herramientas que les permitan evaluar el impacto de sus regulaciones, políticas o programas de RS y sostenibilidad.
- Articulación con el sector privado: Necesitan de un ente articulador que les ayude a coordinar esfuerzos de cooperación con empresas y otros actores que consideren relevantes.

Expectativas:

- Objetividad: Esperan que el ORRSS sea un actor imparcial, basado en evidencia y que su aporte brinde legitimidad a la temática.
- Apoyo técnico: Asesoría para la construcción de política pública, reglamentos o estrategias relacionadas con la sostenibilidad que permitan mayores avances en la materia.
- Impacto visible: Esperan que las iniciativas promovidas por el Observatorio tengan resultados tangibles y claros, así como un aumento en la cantidad de organizaciones, empresas del sector privado u otros actores, que implementan prácticas sostenibles.
- Cumplimiento normativo: Confían en que el ORRSS no solo promueva distintas normativas o prácticas en sostenibilidad sino también cumpla con las mismas y sea un ente ejemplar en este aspecto.

Nivel de relacionamiento: Colaborar

Enfoque:

- Promover la participación del gobierno o entidades gubernamentales en foros multisectoriales para abordar desafíos comunes en conjunto.
- Establecer grupos específicos con representantes gubernamentales para la construcción conjunta de políticas, estrategias o programas de sostenibilidad.
- Desarrollar herramientas para medir el impacto de las políticas públicas u otras acciones gubernamentales.
- Ofrecer formación a funcionarios públicos sobre tendencias y temas de RS y sostenibilidad.

Relacionamiento con otras partes interesadas

Dado que garantizar una comunicación eficaz requiere definir un nivel de relacionamiento adecuado con todas las partes interesadas identificadas en el Capítulo IV, a continuación, se propone el nivel de relacionamiento y el enfoque a desarrollar con otros *stakeholders*.

Aliados de cooperación internacional

Nivel de relacionamiento: Realizar transacciones/Colaborar

Enfoque:

- Desarrollar proyectos conjuntos enfocados en temas de sostenibilidad y RS.
- Buscar oportunidades de participación en programas o concursos promovidos por los aliados de cooperación para financiar proyectos u otras actividades del ORRSS.
- Participar en foros o eventos organizados por los aliados, para posicionar al ORRSS como un actor relevante y clave.
- Establecer programas de capacitación conjuntos.
- Buscar asistencia técnica de parte de los aliados para mejorar servicios como el DataHub.

- Facilitar a los aliados el acceso a datos, investigación y otra información que sea relevante para sus labores.

ONG y fundaciones

Nivel de relacionamiento: Colaborar

Enfoque:

- Invitar a las ONG y fundaciones a participar de conferencias, foros o talleres que realice el ORRSS, donde se pueda dar el intercambio de ideas y colaborar conjuntamente en proyectos de sostenibilidad.
- Facilitar acceso a datos e información relevante para el trabajo de las ONG o fundaciones en temas de sostenibilidad o RS.
- Ofrecer formación a los funcionarios o voluntarios de estas organizaciones para mejorar su conocimiento en temas de sostenibilidad.

Sociedad

Nivel de relacionamiento: Informar

Enfoque:

- Proveer información relevante sobre las iniciativas y proyectos del ORRSS para aumentar la conciencia pública sobre sostenibilidad y RS.
- Relación de corto plazo, centrada en mantener a la sociedad informada y educada sobre las actividades y logros del Observatorio.
- Uso de boletines, folletos, informes, y medios de comunicación masivos (incluidos sitios web, comunicados de prensa, y redes sociales).
- Comunicación unilateral, en la que el ORRSS comparte la información de manera proactiva, sin esperar una respuesta directa de la sociedad.
- Enfoque en la transparencia y el acceso a la información para fomentar una mayor participación indirecta de la sociedad en las iniciativas del Observatorio.

Personal del ORRSS

Nivel de relacionamiento: Colaborar

Enfoque:

- Trabajo directo con *stakeholders* para comprender y abordar sus inquietudes en la toma de decisiones.
- Relación bilateral y de largo plazo, que fomente la participación del personal en estrategias y proyectos.
- Formación continua, trabajo en equipo y retroalimentación constante.
- Toma de decisiones conjunta, que asegure que las opiniones del personal influyan en los procesos.
- Comunicación abierta y participativa, que promueva el aprendizaje mutuo.

Colegios profesionales

Nivel de relacionamiento: Participar

Enfoque:

- Organizar talleres sobre la incorporación de estándares internacionales en sostenibilidad (GRI, Reporte Integrado, ODS, etc.) y ofrecer charlas técnicas relacionadas con temas de RS y sostenibilidad a sus miembros.
- Realizar consultas para recopilar necesidades y expectativas específicas de cada colegio en temas ASG.
- Solicitar retroalimentación sobre los servicios del ORRSS, como los análisis ofrecidos por InsightLab o el DataHub, para adaptarlos a sus necesidades profesionales.
- Incentivar la adopción de estándares sostenibles en la práctica profesional, según los temas relevantes para cada colegio.
- Facilitar el diálogo entre diferentes colegios para generar proyectos transversales que integren la sostenibilidad en áreas técnicas, económicas, sociales y ambientales.

Estrategia de comunicación

En alineamiento con la filosofía organizacional y con el objetivo de afrontar los desafíos que del ORRSS para darse a conocer en sus primeros años de constitución, se plantean los siguientes objetivos principales para el plan de comunicación:

1. Establecer las bases para posicionar al ORRSS como un actor relevante en sostenibilidad y RS en Latinoamérica.
2. Establecer vínculos estratégicos con los públicos de interés prioritarios.
3. Promover el uso y la accesibilidad de los servicios iniciales del ORRSS.

Para cada uno de estos objetivos, en la tabla 6-1, se detalla la estrategia de comunicación, los mensajes clave y los indicadores de seguimiento, lo que facilita la difusión del ORRSS y su acercamiento con los públicos de interés clave.

Además, la estrategia integra la selección de canales, complementada con herramientas de medición y mecanismos de retroalimentación que permitan maximizar el impacto del Observatorio y fortalecer su posicionamiento.

Tabla 6-1: Estrategia de comunicación

Objetivo No. 1: Establecer las bases para posicionar al ORRSS como un actor relevante en sostenibilidad y RS en Latinoamérica		
<i>Objetivo específico</i>	<i>Actividades</i>	<i>Metas/Fechas estimadas</i>
1.1. Dar a conocer el ORRSS entre los públicos meta clave.	Diseñar una identidad institucional sólida y diferenciada que refleje el propósito del ORRSS	Contar con un libro de marca antes del 3 mes del proyecto. Tener un sitio web operativo con secciones informativas sobre la misión, visión, servicios y contacto en los primeros 6 meses.
	Realizar evento para realizar el lanzamiento oficial del ORRSS.	Contar con la participación de al menos 50 actores clave, incluyendo representantes de los principales públicos meta.
	Lanzar una campaña de comunicación en redes sociales y medios especializados.	Alcanzar al menos 5000 visualizaciones y 250 interacciones durante los primeros 6 meses.
1.1. Generar confianza y credibilidad en el ORRSS.	Publicar el primer informe temático del ORRSS.	Presentar un informe basado en el análisis de reportes de sostenibilidad en la región antes de finalizar el segundo año y lograr su difusión en al menos 5 medios especializados.
	Realizar el I Foro Regional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.	Contar con la participación de al menos 75 actores clave, incluyendo representantes de los principales públicos meta y generar acuerdos o compromisos relacionados con prácticas sostenibles ASG.
<i>Mensajes clave</i>		
<p>“El ORRSS nace para impulsar el desarrollo sostenible en Latinoamérica, promoviendo la transparencia, la colaboración y el conocimiento en sostenibilidad”.</p> <p>“Descubre cómo el ORRSS puede apoyar tus iniciativas de sostenibilidad. Visítanos en [sitio web del ORRSS]”.</p> <p>“Súmate al movimiento por un desarrollo sostenible en Latinoamérica. Conoce más sobre el ORRSS y sé parte del cambio”.</p> <p>“El ORRSS es tu fuente confiable de datos e investigaciones sobre sostenibilidad, diseñados para apoyar decisiones informadas y responsables”.</p>		
<i>Indicadores para medir el éxito de las estrategias/Metas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de menciones del ORRSS en medios especializados, redes sociales y foros de sostenibilidad/al menos 10 menciones en el primer año. 		

<ul style="list-style-type: none"> Número de visualizaciones e interacciones generadas por las campañas en redes sociales y medios digitales/5000 visualizaciones y 250 interacciones en los primeros 6 meses). Porcentaje de asistentes al I Foro Regional que reporten satisfacción con el contenido y relevancia del ORRSS/80 % de satisfacción en encuestas. 		
Objetivo No. 2: Establecer vínculos estratégicos con los públicos de interés prioritarios.		
<i>Objetivo específico</i>	<i>Actividades</i>	<i>Metas/Fechas estimadas</i>
1.1. Crear alianzas y relaciones duraderas con actores clave en sostenibilidad y RS en Latinoamérica.	Identificar y mapear a los principales actores en sostenibilidad.	Contar con un mapeo de al menos 15 actores clave en el primer trimestre.
	Establecer alianzas con al menos 5 organizaciones clave.	Formalizar 5 alianzas estratégicas en el primer año.
	Participar en eventos y conferencias relevantes de sostenibilidad.	Participar en al menos 2 eventos de relevancia en sostenibilidad en el primer año.
2.2. Fomentar la participación de los actores clave en iniciativas y proyectos de sostenibilidad y RS	Invitar a actores clave a participar en proyectos y actividades del ORRSS.	Atraer a al menos 5 actores clave para cada proyecto importante en el primer año.
	Facilitar plataformas de colaboración para promover la cocreación de soluciones sostenibles.	Facilitar la colaboración en al menos 3 proyectos de sostenibilidad durante el primer año.
<i>Mensajes clave</i>		
<p>“Juntos podemos transformar el futuro de Latinoamérica. El ORRSS es tu socio estratégico en el camino hacia la sostenibilidad”.</p> <p>“El poder de la colaboración: Con el ORRSS, el cambio hacia un desarrollo sostenible es una realidad compartida”.</p> <p>“La sostenibilidad es un esfuerzo colectivo. Juntos podemos crear soluciones duraderas”.</p> <p>“Tu participación en proyectos de sostenibilidad es clave para el cambio”.</p>		
<i>Indicadores para medir el éxito de las estrategias/Metas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Número de alianzas estratégicas formalizadas con actores clave del sector público, privado y académico/5 alianzas durante el primer año. Número de participantes en los eventos de sostenibilidad en los que participa el ORRSS/al menos 60 personas durante el año. Número de actores clave involucrados en iniciativas y proyectos/al menos 5 actores por proyecto. Número de proyectos colaborativos ejecutados con participación de los actores clave/al menos 3 proyectos en el primer año. 		

Objetivo No. 3: Promover el uso y la accesibilidad de los servicios iniciales del ORRSS.		
<i>Objetivo específico</i>	<i>Actividades</i>	<i>Metas/Fechas estimadas</i>
1.1. Aumentar el conocimiento sobre los servicios iniciales del ORRSS entre los principales stakeholders	Ejecutar una campaña en redes sociales y medios especializados explicando los servicios iniciales del ORRSS (DataHub, Red Saberes e InsightLab).	Realizar al menos 100 publicaciones destacando los beneficios de los servicios ofrecidos en los primeros 2 años. Alcanzar al menos 1,000 interacciones totales anuales durante los primeros 3 años de la campaña. Generar al menos 200 visitas al DataHub o descargas de recursos disponibles en la fase inicial, en el primer año.
	Organizar webinarios o sesiones informativas (por medio de Facebook/Instagram Live) donde se expongan los servicios y sus beneficios.	Organizar al menos 6 webinarios explicando los servicios y sus beneficios en los primeros 2 años. Alcanzar un mínimo de 20 participantes por sesión. Lograr que al menos 5 participantes se registren en la Red Saberes o InsightLab o soliciten más información sobre los servicios del ORRSS después de cada sesión.
	Diseñar y compartir un boletín digital trimestral para informar sobre avances del ORRSS, servicios, etc.	Publicar 4 boletines digitales durante el primer año de lanzamiento del ORRSS. Conseguir al menos 100 suscriptores al boletín por año durante los primeros 3 años.
1.2. Facilitar un acceso amigable, claro y directo para los stakeholders a los servicios del ORRSS a través de la página web y canales digitales.	Incluir en la página web y redes sociales secciones dedicadas para cada servicio, que incluyan explicaciones claras y enlaces a recursos o formularios de inscripción.	Tener las secciones dedicadas para cada servicio completamente funcionales en la página web para el fin del primer año.
	Agregar en la página web una sección de preguntas frecuentes (FAQ) sobre los servicios ofrecidos, uso, tipo de acceso, etc.	Contar con la sección FAQ desarrollada en la página web para el primer año.
	Ofrecer tutoriales simples en video o infografías que expliquen el uso de servicios como el DataHub.	Crear al menos 3 videos tutoriales o infografías sobre el DataHub en los primeros 6 meses de funcionamiento del servicio.

	Habilitar un sistema de atención al usuario (email, chat) para resolver dudas relacionadas con los servicios ofrecidos.	Implementar un sistema de contacto básico (email y formulario de contacto) en la página web en los primeros 6 meses de funcionamiento del ORRSS.
<i>Mensajes clave</i>		
<p>“Explora cómo nuestro DataHub puede fortalecer tus iniciativas en sostenibilidad. Contáctanos o visita nuestro sitio web para más información”.</p> <p>“En nuestra Red Saberes encuentras aprendizaje, colaboración y acción colectiva. Únete a una comunidad que trabaja por un futuro sostenible”.</p> <p>“Accede al InsightLab y obtén análisis de impacto y estudios a tu medida. El InsightLab del ORRSS es tu aliado estratégico en sostenibilidad”.</p> <p>“El Observatorio es tu aliado en sostenibilidad: desde datos abiertos con el DataHub, espacios de aprendizaje en la Red Saberes, hasta investigaciones personalizadas en el InsightLab”.</p> <p>“Queremos ayudarte a resolver tus dudas y necesidades en sostenibilidad. Visita la sección de FAQ en nuestra página web para más información sobre nuestro trabajo o envíanos tu consulta aquí: [Enlace]”.</p>		
<i>Indicadores para medir el éxito de las estrategias/Metas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de contenido publicado en redes sociales/al menos 100 publicaciones al año destacando los servicios • Número de interacciones anuales/al menos 1,000 interacciones totales anuales durante los primeros 3 años de la campaña • Número de visitas o descargas en el DataHub/al menos 200 visitas al DataHub o descargas en el primer año • Número de webinarios organizados/al menos 6 webinarios que expliquen los servicios y sus beneficios en los primeros 2 años. • Número de participantes de la Red Saberes o InsightLab/al menos 5 participantes se registren en la Red Saberes después de las sesiones • Número de boletines publicados/4 boletines digitales durante el primer año de lanzamiento del ORRSS • Número de suscriptores al boletín/al menos 100 suscriptores al boletín por año durante los primeros 3 años • Número de tutoriales creados/al menos 3 videos tutoriales o infografías sobre el DataHub en los primeros 6 meses de funcionamiento del servicio 		

Fuente: Elaboración propia.

Selección de canales

Redes sociales

- **Facebook e Instagram:** Son canales visuales eficaces para atraer al público en general, especialmente en campañas que buscan fomentar la interacción directa, la participación en eventos y la visibilidad de la marca. Además, permiten segmentar audiencias y crear contenido accesible y dinámico, adaptado a los intereses del público objetivo.

- **LinkedIn:** Ideal para establecer vínculos profesionales con actores clave en el sector de la sostenibilidad, como organizaciones, empresas y líderes de pensamiento. Es especialmente relevante para compartir investigaciones, informes y casos de éxito que fortalezcan la credibilidad del ORRSS.

Medios de comunicación escrita

- **Periódicos y revistas especializadas:** Publicar artículos de opinión, entrevistas y comunicados en medios relevantes para sostenibilidad y RS, como revistas académicas, periódicos económicos y suplementos ambientales.

- **Boletines digitales:** Crear un boletín informativo mensual dirigido a aliados estratégicos, empresas, y la sociedad, donde se compartan investigaciones, análisis y casos de éxito.

Participación en foros

- **Congresos y eventos especializados:** Participar activamente en seminarios, foros y congresos relacionados con la sostenibilidad y la RS a nivel nacional y regional. Esto no solo visibiliza al ORRSS, sino que también permite el intercambio de conocimientos y alianzas estratégicas.

- **Organización de mesas redondas:** Crear espacios para el diálogo con expertos, empresas y la academia, posicionando al ORRSS como un ente facilitador de la discusión en temas clave de sostenibilidad.

Página web del ORRSS

- **Plataforma de servicios del ORRSS:** Esta será una plataforma clave para dar a conocer sus servicios, fomentar el acceso a información relevante y conectar con los diferentes públicos

meta. Este sitio web estará diseñado para ser intuitivo, dinámico y funcional, adaptándose a las necesidades de sus usuarios y promoviendo una experiencia digital de calidad.

- Optimización para motores de búsqueda y blogs: Optimizar el contenido para motores de búsqueda y mantener un blog con publicaciones regulares que aborden tendencias, análisis y proyectos destacados del ORRSS.

Correos electrónicos y marketing automatizado

- Estrategias de *email marketing*: Usar campañas segmentadas para mantener informados a los *stakeholders* clave sobre avances, eventos y oportunidades de colaboración.

- Automatización de contactos: Implementar herramientas que permitan responder de forma automática a consultas comunes y gestionar el envío de contenido relevante basado en el perfil del destinatario.

Plataformas multimedia

- YouTube: Crear un canal para difundir videos explicativos, webinarios, entrevistas a expertos y documentales sobre proyectos de sostenibilidad y RS destacados.

- Podcasts: Lanzar una serie de podcasts donde se discutan temas actuales de sostenibilidad y RS, se entrevisten líderes de opinión y se comparta contenido educativo.

Espacios de comunicación universitaria

- Espacios televisivos o radiofónicos: Buscar espacios de participación en el espacio televisivo de la UNA, UNA Mirada, que permitan difundir el trabajo y los servicios del ORRSS a la comunidad universitaria y a quienes tienen acceso a este espacio. De igual forma, vincularse con los medios de comunicación de otras universidades tanto nacionales, como UCR, como latinoamericanas, para maximizar el impacto.

- Medios escritos: Procurar realizar publicaciones en el periódico institucional de la UNA, CAMPUS, o el periódico Semanario Universidad, así como espacios de comunicación escrita de otras universidades nacionales o internacionales, que ayuden al ORRSS a mantener su relevancia y comunicar constantemente sus avances.

Estrategias para maximizar el impacto:

- **Contenidos visuales atractivos:** Crear infografías, videos breves y contenido visual que resuma los mensajes clave del ORRSS. Además, es importante que el contenido sea accesible, con descripciones para personas con discapacidades visuales, mejorando la comprensión del mensaje y aumentando la posibilidad de compartir.
- **Campañas de interacción:** Fomentar la participación de la audiencia mediante encuestas, preguntas abiertas, concursos relacionados con la sostenibilidad, y el compartir casos de éxito. Además, realizar acciones de cocreación (por ejemplo, invitando al público a sugerir proyectos sostenibles) puede aumentar la participación y el alcance.
- **Webinarios o eventos virtuales:** Organizar webinarios por medio de Facebook o Instagram Live que le permitan al ORRSS interactuar directamente y en tiempo real con sus públicos de interés y dar a conocer sus servicios, así como comunicar los objetivos, metas y avances.
- **Contenido personalizado:** Dirigir publicaciones específicamente para los distintos públicos dentro de cada plataforma. Por ejemplo, publicaciones más profesionales en LinkedIn, y contenido más accesible o inspirador en Instagram y Facebook. El contenido debe alinearse con los objetivos estratégicos de cada segmento de público y tener en cuenta la frecuencia y el tono de cada plataforma.
- **Publicidad pagada en redes sociales:** Implementar campañas segmentadas para promover el ORRSS entre grupos específicos como empresas, ONG, universidades y funcionarios públicos. Estas campañas pueden geolocalizarse para llegar a actores clave en América Latina. Es trascendental evaluar el rendimiento de las campañas mediante métricas de eficacia y rentabilidad, como el retorno sobre la inversión, para determinar su éxito y realizar ajustes según sea necesario.

Herramientas de medición

- **Google Analytics:** Permite evaluar el tráfico web y el comportamiento de los usuarios en el sitio, proporcionando datos clave para optimizar la experiencia del usuario.
- **Herramientas de monitoreo de redes sociales (Google Alerts, Social Mention, Hootsuite, Sprout Social):** Utilizadas para monitorear menciones, interacciones, comentarios y medir el

rendimiento en redes sociales, permitiendo evaluar la presencia digital del ORRSS y detectar tendencias clave.

- Encuestas y Gestión de *feedback*: Realizar encuestas después del evento (Google Forms o código QR) para evaluar la satisfacción de los asistentes y recopilar datos para mejorar futuras estrategias de comunicación y participación. Además, implementar herramientas de gestión de *feedback* interno (Google Forms o Officevibe) para recoger comentarios del personal de manera anónima y facilitar la mejora continua.

Mecanismos de retroalimentación

- Encuestas y *focus groups*: Realizar encuestas digitales y entrevistas periódicas (grupos focales) con actores clave para obtener retroalimentación tanto cuantitativa como cualitativa sobre los servicios, la comunicación y las actividades del ORRSS. Las encuestas pueden incluir preguntas abiertas para obtener sugerencias específicas, mientras que los *focus groups* profundizan en percepciones más detalladas.
- Monitoreo constante: Establecer alertas de menciones del ORRSS en redes sociales y medios especializados, lo que permite un seguimiento proactivo de las opiniones y necesidades del público.
- Espacio de *feedback* digital: Crear una sección de retroalimentación en la página web para que los usuarios puedan aportar sus comentarios sobre el diseño web, la accesibilidad y los servicios del ORRSS.
- Foros de discusión en línea: Implementar foros en línea donde actores clave puedan compartir ideas y sugerencias sobre las actividades y la dirección del ORRSS, lo cual ayuda a promover la participación continua en su evolución.

Capítulo VII: Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera del ORRSS es fundamental para garantizar su funcionamiento a largo plazo, por esta razón, en este capítulo se presenta un presupuesto proyectado a cinco años que facilite la toma de decisiones estratégicas y brinde una visión clara sobre la viabilidad económica del Observatorio.

El capítulo se estructura en dos secciones clave. En la primera, se estiman la inversión inicial, los ingresos y los costos operativos asociados al ORRSS. En la segunda, con estos datos, se ejecuta un ejercicio de flujo de caja para el primer año de operación, a partir del cual se desarrolla el presupuesto proyectado.

Cabe destacar que este análisis corresponde a un ejercicio preliminar de presupuesto basado en supuestos, los cuales podrían variar según las decisiones estratégicas y operativas que finalmente se adopten para la operación del ORRSS.

Inversión inicial

Para la inversión inicial se consideran los costos asociados a la preparación y apertura del ORRSS, los cuales abarcan un período de seis meses previos al inicio oficial de operaciones. Estos costos incluyen la contratación del Director/a del Observatorio por $\frac{1}{8}$ de tiempo y del Coordinador/a de Gestión por $\frac{1}{2}$ tiempo, con el objetivo de iniciar con la coordinación estratégica y logística necesaria para su funcionamiento.

El detalle de la inversión inicial estimada se incluye a continuación:

Tabla 7-1: Inversión inicial estimada
(montos en colones)

Detalle	Inversión
Constitución legal del ORRSS	285 974
Comunicación y publicidad para la apertura	1 000 000
Evento de lanzamiento	2 000 000
Diseño del sitio web y el DataHub	10 000 000
Muebles (escritorios, sillas, teléfono, etc)	1 000 000
<i>Hardware y software</i> para administración	2 000 000

Detalle	Inversión
Salarios, cargas sociales y aguinaldo de Director/a y Coordinador/a	5 262 400
Total	21 548 374

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos

Los servicios para brindar por el ORRSS, los cuales fueron detallados en la Tabla 5-2: Servicios propuestos del ORRSS, incluyen cinco que generarán ingresos: DataHub, RedSaberes, Autentia, Avante e InsightLab. Para estos servicios, se han establecido dos modalidades de ingresos: membresía anual y pago de servicios, los cuales se brindarán bajo la modalidad de contrato o pago de servicios profesionales, según corresponda.

Bases para el cálculo de la hora profesional

El cálculo de los ingresos estimados del ORRSS se basa en la tarifa estimada de honorarios profesionales por hora que se podría cobrar para cada uno de los servicios ofrecidos. Para ello, se consideró información disponible públicamente para servicios profesionales en general, así como de profesiones más relacionadas con temas de RS y sostenibilidad. Entre las referencias utilizadas se encuentran:

- Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, 2024: Tarifa establecida por hora profesional para sus agremiados, incluidos ingenieros ambientales, de ₡37 700.
- Colegio de Contadores Públicos, 2021: Tarifa horaria para auditorías financieras, informáticas y operativas de ₡22 696 por hora.

Además, por el carácter regional propuesto para el ORRSS, también se analizó el alcance de la labor profesional requerida. Según Consultancy.org (s.f.), una plataforma global de servicios de consultoría que incluye consultoría ASG, se tienen los siguientes datos:

- Especialistas funcionales globales: Honorarios anuales entre \$300 000 y \$400 000 USD.
- Especialistas funcionales nacionales/regionales: Entre \$150 000 y \$220 000 USD anuales.

- Consultores independientes: Ingresos anuales desde menos de \$50 000 USD (para asistencia operativa) hasta más de \$400 000 USD (para consultoría ejecutiva).

La misma fuente indica que, en general, no hay un límite para las tarifas por hora que pueden cobrar los consultores (salvo algunas excepciones en el sector público), por lo que tienen derecho a fijar el precio que consideren adecuado por sus servicios, según lo que el mercado permita.

Considerando que el Observatorio emplearía especialistas funcionales, y estimando un promedio anual de 2400 horas laboradas, el valor por hora, definido por esta fuente, se encuentra en un rango de \$63 y \$92 USD,

Estimación del cálculo de hora profesional: Con base en la información disponible, se ha tomado como referencia el promedio de hora profesional de las fuentes citadas, estableciendo un valor base de \$64 USD por hora. Utilizando un tipo de cambio de ₡512,73 colones por dólar, esto equivale a aproximadamente ₡33 000 por hora.

Para determinar el valor final de la hora profesional en el ORRSS, se ha aplicado un margen de utilidad del 15 % sobre el costo base, con el fin de cubrir costos administrativos y operativos. Como resultado, el valor final de la hora profesional se establece en \$74 USD (₡38 033), cifra cercana al valor promedio de la hora para especialistas funcionales nacionales/regionales, según Consultancy.org (s.f.).

Estimación del costo de membresía: Para el cálculo del precio anual de la membresía, se considera por tipo de servicios, la cantidad de horas máximas ofrecidas, según se detalló en la Tabla 5-1: Servicios de la membresía al ORRSS, y se aplica un descuento del 25 %.

De tal forma, el precio por membresía se estima en ₡1 864 154 o \$3 616 USD, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 7-2: Estimación del costo de membresía anual
(montos en colones)

Servicios	Valor estimado
DataHub	950 848
InsightLab	760 679
RedSaberes	570 509
Autentia	380 339
Avante	760 679
Total	2 472 205
Precio final con descuento	1 854 154

Fuente: Elaboración propia.

Este valor de la membresía es bastante competitivo, considerando por ejemplo que la membresía general de AED tiene un costo de ₡3 600 000 o \$7 021 USD (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2024).

Durante el primer y segundo año, solo estarán disponibles los servicios de DataHub y RedSaberes, por ello, el precio de la membresía se calculará en función de estos dos servicios, aplicando un descuento del 25 % para incentivar su adopción entre el público meta. Adicionalmente, dado que en el primer año la RedSaberes estará en desarrollo, se otorgará un descuento adicional del 25 % sobre este servicio. Así, el valor de la membresía será de ₡1 034 047 (\$2 017 USD) para el primer año y ₡1 141 018 (\$2 225 USD) para el segundo año.

En caso de que el afiliado requiera acciones adicionales a las incluidas en la membresía, podrá solicitarlas con un valor adicional.

Proyección de ingresos

Ingreso por pago de membresías: Considerando que el ORRSS es un concepto nuevo, se han estimado cifras conservadoras para sus primeros años de operación. A continuación, se detallan la cantidad de membresías anuales y los ingresos esperados por este concepto, proyectando un incremento del 25 % en el año 2, 40 % en el año 3, 50 % en el año 4 y 60 % en el año 5.

Tabla 7-3: Estimación de ingresos anuales por membresías
(montos en colones)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afiliados con membresía anual	10	13	18	19	30
Ingresos estimados	10 340 474	14 262 722	32 447 693	35 228 924	56 366 278

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos por pago de servicios: Para la determinación de los ingresos por esta modalidad, se utiliza como base el valor calculado por servicio en la membresía anual (ver Tabla 7-2: Estimación del costo de membresía anual). Además, se considera que durante el primer y segundo año solo estarán disponibles los servicios de DataHub y RedSaberes.

Tabla 7-4: Estimación de ingresos anuales por pago de servicios
(montos en colones)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes de servicios	10	15	25	35	40
Ingresos estimados	15 213 570	22 820 356	85 576 334	119 806 867	136 922 134

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los ingresos estimados por pago de membresías y pago de servicios, se obtiene la siguiente distribución de ingresos para los primeros cinco años de operación:

Tabla 7-5: Estimación de ingresos anuales del ORRSS
(montos en colones)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos estimados	25 554 044	37 083 078	118 024 027	155 035 791	193 288 412

Fuente: Elaboración propia.

Costos operativos

Costos fijos

Los costos fijos que se han considerado pertinentes para el funcionamiento básico y constante del Observatorio incluyen:

- Salarios del staff permanente del ORRSS y otros costos asociados al personal.
- Servicios públicos.
- Servicios web.
- Inscripciones, matrículas o membresías.
- Gastos de viaje.
- Publicidad y comunicación.
- Gastos bancarios.

Para el cálculo de salarios se han definido los siguientes montos. Considerando que en el caso del equipo multidisciplinario parte del trabajo se puede realizar mediante contrato por servicios profesionales, lo cual no estaría incluido como salario.

Tabla 7-6: Salarios estimados del staff
(montos en colones)

Detalle	Salario mensual bruto	Estimado anual (con cargas sociales, póliza RT y aguinaldos)
Director/a del Observatorio (1/4 de tiempo)	500 000	8 232 900
Coordinador/a de Gestión (tiempo completo)	800 000	13 068 900
Equipo multidisciplinario (asignación de tiempo según necesidad)	250 000	4 202 900
	Total	25 504 700

Fuente: Elaboración propia.

Costos variables

Se ha definido que los costos variables para la operación del ORRSS son servicios profesionales y viáticos.

Los servicios profesionales cubrirán principalmente servicios de análisis de datos para DataHub e InsightLab, aunque podrían aplicarse a otros servicios según sea necesario. También se consideran servicios profesionales todos los relacionados con el pago de servicios.

La contratación de servicios profesionales dependerá de la demanda de los distintos servicios ofrecidos por el ORRSS, aumentando o disminuyendo según sea necesario. Del mismo modo, los viáticos estarán vinculados con la implementación de los servicios y variarán en función del nivel de demanda.

Proyección de costos

Para el cálculo del presupuesto del ORRSS, se han estimado los costos fijos y variables para el primer año de operación.

La distribución del presupuesto anual se estableció de la siguiente manera:

- 20 % para costos operativos/administrativos
- 80 % costos de personal, fraccionados de la siguiente manera:
 - 35 % Salarios
 - 50 % Servicios profesionales
 - 15 % Viáticos

La siguiente tabla resume los costos fijos y variables para el primer año de operación del ORRSS:

Tabla 7-7: Estimación de costos fijos y variables para el 1 año
(montos en colones)

COSTOS VARIABLES	
Servicios profesionales	10 221 618
Viáticos	3 066 485
TOTAL	13 288 103
COSTOS FIJOS	
Salarios	20 150 000
Cargas sociales de CCSS	4 836 000
Póliza riesgo de trabajo	478 800

COSTOS FIJOS

Servicios públicos - agua	240 000
Servicios públicos - electricidad	960 000
Servicio telefonía e Internet	600 000
Membresía, matrículas o inscripciones	1 800 000
Gastos de viaje (tiquetes aéreos, visas, etc.)	500 000
Servicios de publicidad y comunicación	1 200 000
Gastos bancarios	300 000
Servicios web	120 000
TOTAL	31 184 800

A partir de estos datos, se construyó el flujo de caja del primer año de operaciones, el cual se incluye en el Anexo 7: Flujo de caja del primer año de operación del ORRSS.

Presupuesto a 5 años

Para la elaboración del presupuesto a 5 años, se tomaron como base los ingresos estimados en la Tabla 7-5: Estimación de ingresos anuales del ORRSS, así como los costos fijos y variables del primer año, sobre los cuales se aplicó una proyección con una tasa de inflación del 3 % anual.

El detalle de este presupuesto se incluye en el Anexo 8: Presupuesto del ORRSS proyectado a cinco años. En este se incluye, además, los flujos netos de efectivo para cada período.

Viabilidad financiera

Con base en el presupuesto proyectado a cinco años se calculó el VAN del proyecto. Considerando la inversión inicial, los costos e ingresos estimados, y aplicando una tasa de descuento del 5 %, se obtuvo un VAN de 2,84 y un IR de 1,00.

En términos financieros, el VAN positivo indica que los ingresos proyectados, descontados a valor presente, superan los costos asociados al proyecto. Aunque el resultado muestra un margen mínimo, este valor sugiere que el ORRSS no generaría pérdidas económicas y cuenta con el potencial para ser sostenible. Este resultado es un factor positivo, ya que evidencia ante

potenciales donantes o patrocinadores que el proyecto logra un equilibrio financiero, lo que refuerza su credibilidad y viabilidad.

El IR de 1,00 complementa este análisis al indicar que el proyecto recupera la inversión inicial sin generar pérdidas, aunque con un margen de ganancia prácticamente nulo. No obstante, dado que el ORRSS no tiene fines de lucro, este resultado es consistente con su naturaleza, donde el objetivo principal es asegurar los recursos necesarios para alcanzar sus metas sociales y ambientales. Además, a medida que el ORRSS fortalezca sus vínculos con los públicos de interés y amplíe sus servicios, este indicador podría mejorar progresivamente.

Es importante señalar que el VAN inicial se calculó bajo supuestos conservadores, lo que explica los resultados moderados. Los beneficios económicos del ORRSS tienden a materializarse a lo largo del tiempo, especialmente a partir del tercer año, cuando se prevé un incremento en la adopción de sus herramientas y servicios por parte de los públicos meta. Este crecimiento gradual fortalecerá su impacto y, potencialmente, su sostenibilidad financiera.

Además de estos indicadores financieros, el ORRSS genera una serie de beneficios intangibles que refuerzan su viabilidad, tales como:

- **Impacto social:** El ORRSS proporcionará acceso a información clave para que las empresas mejoren sus decisiones en sostenibilidad, promoviendo así una reputación positiva y la atracción de inversión. También contribuirá a reducir costos empresariales al ofrecer recursos gratuitos y accesibles en temas de RSE y sostenibilidad.
- **Alineación con objetivos nacionales e internacionales:** El ORRSS promueve los ODS y su acción, principalmente, a través del ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y el ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos. Asimismo, facilita el desarrollo de estrategias de sostenibilidad tanto en el ámbito empresarial como gubernamental, colaborando con la generación de políticas públicas responsables.

Finalmente, el ORRSS cuenta con oportunidades para fortalecer su sostenibilidad financiera mediante esquemas de colaboración y diversas fuentes de financiamiento, lo que le permitirá ampliar su impacto a largo plazo.

Potenciales fuentes de financiamiento

La diversificación en las fuentes de financiamiento permitirá la estabilidad financiera y apoyarán la generación propia de recursos. Algunas de las fuentes de financiamiento potenciales para el ORRSS son:

- **Financiamiento gubernamental y regional:** El creciente interés de muchos gobiernos en el desarrollo sostenible, puede existir disponibilidad de fondos para iniciativas de monitoreo y evaluación de sostenibilidad, pero también a través de bonos de inversión social, programas o proyectos implementados desde el sector gubernamental que impulsen temas de interés para el ORRSS y para los cuales se cumpla con los requisitos, esto aplica tanto a los gobiernos centrales como a los regionales, municipales o distritales. Desde el nivel regional también existen oportunidades a través de cooperación bilateral entre países, pero también en alianzas entre regiones, por ejemplo, entre Latinoamérica y la Unión Europea.

- La estructura de cooperación para el desarrollo a nivel internacional siempre será una oportunidad para el financiamiento de este tipo de proyectos, de manera que bancos con enfoque de desarrollo como el Banco Interamericano o el Banco Mundial cuentan con programas y fondos específicos para la sostenibilidad ambiental y el monitoreo de iniciativas. El Sistema de Naciones Unidas, desde las diferentes agencias y fondos cubre en gran medida los temas de interés del ORRSS, así también otros organismos como la Organización de Estados Americanos o las diferentes Agencias de Cooperación Internacional cuentan con oportunidades de financiamiento a través de fondos concursables, e incluso en algunos casos es posible combinar esfuerzos y presentar proyectos conjuntos entre el sector público y privado para acceder a estos fondos.

- Por otra parte, las ONG, los fondos ambientales y climáticos, el sector empresarial desde sus estrategias de sostenibilidad o bien desde las fundaciones corporativas son potenciales fuentes de financiamiento.

- Desde la academia, a través de financiamiento para la innovación y la investigación, así como otras fuentes menos tradicionales como las plataformas de Crowdfunding o programas de donación o recaudación de fondos, que impulsen ideas más pequeñas o a corto o mediano plazo.

- Iniciativas que integran países latinoamericanos también pueden ser una oportunidad, por ejemplo, a través del Sistema de Integración Centroamericana, la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), entre otros.

Como se mencionó anteriormente, tanto la diversificación de las fuentes de fondos como la variedad en la escala de la propuesta del ORRSS, con proyectos que puedan ser impulsados desde lo micro hasta proyectos nacionales, bilaterales o multirregionales, contribuirán a garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Además, la alineación de las propuestas a las prioridades de los financiadores será clave para gestionar eficazmente los diferentes fondos.

Conclusiones

Con base en lo desarrollado a lo largo de los capítulos anteriores y alineado con el objetivo de proponer un ORRSS, considerando los aspectos operativos, financieros y de comunicación, para el análisis, la compilación y la difusión de la conducta empresarial responsable y las acciones ASG en América Latina, se presentan las siguientes conclusiones:

- La propuesta del ORRSS es viable y relevante para América Latina, dado que no existen homólogos operando actualmente y considerando el contexto regional de creciente interés en la sostenibilidad y el fortalecimiento de las condiciones normativas y regulatorias, según lo detallado en el análisis PESTEL y el estudio de contexto nacional y regional.

- El contexto nacional y regional de Costa Rica y América Latina presenta tanto oportunidades como desafíos para el ORRSS. Costa Rica ofrece un entorno favorable para ser sede del ORRSS por su estabilidad política y liderazgo en sostenibilidad, como se expone en el análisis del entorno. No obstante, las desigualdades sociales y las limitaciones financieras constituyen desafíos que el Observatorio debe abordar para ser efectivo.

- La posibilidad de crear el ORRSS como un ente adscrito a la UNA fortalece su estabilidad y respaldo académico, además de consolidar su credibilidad en la región. Esta adscripción contribuye a posicionar al ORRSS como una fuente confiable de información y análisis en temas ASG.

- La conceptualización de los observatorios ha evolucionado desde ser simples centros de documentación hasta convertirse en espacios dinámicos de información, intercambio y colaboración. En esta línea, se propone que el ORRSS, además de almacenar y clasificar información relevante para las partes interesadas, promueva la reflexión, el análisis y la generación de conocimiento, se adapte a las exigencias actuales y fomente el aumento del nivel de madurez en sostenibilidad de las empresas de la región.

- La estructura organizativa planteada, caracterizada por su flexibilidad y escalabilidad según las capacidades y necesidades identificadas, junto con la colaboración interdisciplinaria y el respaldo de la UNA de Costa Rica, proporciona una base sólida para la adopción, implementación y operación de la propuesta. Este diseño fortalece la capacidad de respuesta a las demandas de las partes interesadas, lo cual facilita una gestión eficiente de la información, el análisis de datos y la articulación de alianzas estratégicas.

- La selección de los servicios, entradas y salidas del ORRSS, y sus fases de implementación, toma en cuenta las necesidades identificadas a partir de la consulta a las partes interesadas, así como las capacidades esperables del Observatorio en distintas etapas. Esto, alineado con el diseño progresivo del ORRSS, permite una estructura adaptable a las realidades del entorno, lo que ayuda a fortalecer su habilidad para atender las demandas de sus públicos clave.

- La misión, visión, valores y principios definidos para el ORRSS reflejan una filosofía organizacional sólida y proporcionan una base clara para su funcionamiento. Estos elementos guían las acciones del Observatorio, con lo cual se asegura que opere de manera ética, transparente y colaborativa y promueva una cultura de excelencia en su gestión.

- La colaboración con entidades públicas, privadas y académicas, junto con el conocimiento de los niveles de relacionamiento más apropiados según cada público de interés, es fundamental para el éxito del ORRSS. La experiencia de otros observatorios, según lo analizado en el *benchmarking* y la consulta a partes interesadas, muestra que las alianzas estratégicas, tanto nacionales como internacionales, son importantes para obtener financiamiento, compartir conocimientos, reducir curvas de aprendizaje y fortalecer la capacidad operativa del Observatorio. Aplicar el enfoque propuesto para el relacionamiento permite establecer interacciones más efectivas y fomentar una colaboración sostenida a largo plazo.

- El éxito del ORRSS también depende de contar con una estrategia de comunicación que visibilice sus actividades y servicios, fortalezca su posicionamiento y fomente la confianza entre los actores clave. Desarrollar el plan de comunicación propuesto es trascendental para impulsar su crecimiento y avanzar hacia su sostenibilidad técnica y financiera.

- La sostenibilidad financiera del Observatorio depende de la diversificación de sus fuentes de ingreso -mediante servicios, alianzas estratégicas y cooperación internacional- y de una gestión eficiente de los recursos. A partir del análisis financiero realizado, se concluye que el presupuesto proyectado proporciona una referencia clave para su viabilidad económica.

- La simulación básica del financiamiento requerido permite identificar los recursos necesarios para la implementación del ORRSS, con una inversión inicial estimada en aproximadamente \$40 000. Esta inversión se considera razonable y dentro de los parámetros de potenciales donantes nacionales e internacionales. Además, a partir del tercer año, se proyecta

un incremento progresivo en los ingresos, acercándose al punto de equilibrio financiero y fortaleciendo la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

- Al calcular indicadores financieros y obtener un VAN positivo de 2,84 y un IR de 1, se concluye que el ORRSS es capaz de recuperar su inversión inicial, con lo que se cubren los costos operativos proyectados. Aunque la rentabilidad es limitada, acorde con la naturaleza sin fines de lucro del proyecto, los resultados financieros sugieren una viabilidad económica inicial. Este equilibrio financiero podría consolidarse a medida que el ORRSS expanda su alcance y fortalezca sus fuentes de financiamiento.

- El ORRSS tiene el potencial de convertirse en un referente regional en la promoción de prácticas sostenibles. Su capacidad para generar y difundir conocimiento, así como para influir en políticas públicas y prácticas empresariales, puede contribuir significativamente al desarrollo sostenible de la región y, con ello, se puede abordar desafíos críticos como la desigualdad, el cambio climático y la gobernanza. Todos ellos son elementos necesarios para una mejor calidad de vida actual y futura de los habitantes de la región.

Finalmente, y en respuesta a la pregunta de investigación planteada, este estudio concluye que el ORRSS debe contar con una estructura organizativa flexible y escalable, respaldada por la UNA de Costa Rica, un plan de comunicación estratégico enfocado en visibilizar sus actividades y fortalecer su posicionamiento, y un presupuesto proyectado que garantice su viabilidad económica mediante la diversificación de ingresos y una gestión eficiente de recursos. Estas acciones combinadas aseguran no solo la adecuada operación del ORRSS, sino también su sostenibilidad financiera y su capacidad para responder a las demandas de los sectores empresariales y gubernamentales en la región.

Recomendaciones

Considerando todos los factores identificados en el proceso de investigación, para que el Observatorio sea exitoso se recomienda:

- Realizar un análisis exhaustivo de los requisitos y procedimientos establecidos en el Reglamento de gestión de programas, proyectos y actividades académicas de la UNA, con el fin de que la Escuela de Relaciones Internacionales y la MRSS gestionen la incorporación del Observatorio como proyecto académico, con esto se garantiza su respaldo institucional y sostenibilidad. En este contexto, el ORRSS deberá acatar las disposiciones institucionales, además de las normativas nacionales aplicables, lo que podría implicar procesos administrativos o restricciones presupuestarias.
- Establecer alianzas y un modelo de gobernanza participativo con actores clave del sector empresarial, académico y gubernamental, así como otros observatorios o redes de sostenibilidad. Esto permitirá al ORRSS adquirir conocimientos a partir de las experiencias de estas entidades y aumentar su visibilidad tanto a nivel nacional como regional, en línea con su objetivo de alcance latinoamericano.
- Asegurar que, desde sus inicios, el Observatorio adopte una postura de colaboración, no de competencia, con otros entes similares, pues con ello se fomenta el trabajo conjunto para alcanzar metas y objetivos comunes.
- Desarrollar e implementar un plan de cumplimiento que contemple políticas y procedimientos claros para garantizar el respeto a las leyes y normativas vigentes en la región, así como las buenas prácticas de ética y gobernanza. Este plan deberá revisarse y actualizarse periódicamente para adaptarse a los cambios en el entorno legal y regulatorio.
- Para su adecuado funcionamiento, mantener al menos en *staff* un/a Director/a del Observatorio con una dedicación de $\frac{1}{4}$ de tiempo, un/a Coordinador/a de gestión a tiempo completo que supervise los servicios ofrecidos en las distintas fases, y un equipo multidisciplinario, así como voluntarios que apoyen en la recopilación de datos, el diseño de metodologías y el desarrollo de servicios. Otros puestos pueden suplirse mediante la participación de practicantes o la contratación de servicios profesionales para proyectos específicos.

- Aprovechar la capacidad instalada y el capital humano de la MRSS, con profesionales altamente capacitados, docentes especializados y estudiantes comprometidos, para facilitar una sinergia efectiva con el Observatorio. Esto permitirá fortalecer la generación de conocimiento, implementar prácticas sostenibles y reforzar la credibilidad y el liderazgo a nivel regional de la Maestría.

- Maximizar el uso de las plataformas de comunicación y herramientas tecnológicas existentes en la UNA para reducir costos operativos y ampliar el alcance del Observatorio. Asimismo, incorporar estudiantes en prácticas profesionales y proyectos de investigación para apoyar la implementación de los servicios del ORRSS, con lo cual se refuerza el vínculo entre la academia y las acciones del Observatorio.

- Desarrollar e implementar un sistema de indicadores de desempeño que permita evaluar, de manera uniforme y comparable, los resultados de las actividades del Observatorio. Este sistema deberá revisarse y ajustarse regularmente para reafirmar su relevancia y efectividad en el monitoreo de prácticas sostenibles y responsables, lo cual asegura la transparencia ante las partes interesadas.

- Establecer revisiones periódicas para medir el impacto de las estrategias de comunicación mediante los indicadores definidos, permitiendo realizar ajustes oportunos.

- Formar capacidades internas en el equipo del ORRSS en gestión de comunicación, análisis de métricas y manejo de crisis, además de promover una gestión autónoma y efectiva de las plataformas.

- Promover un crecimiento gradual del ORRSS, según las fases detalladas en el proyecto, para garantizar su funcionamiento eficiente y sostenible a largo plazo.

- Buscar oportunidades de cofinanciamiento y alianzas estratégicas para fortalecer el inicio de operaciones y garantizar la estabilidad financiera del proyecto durante los primeros años.

- Identificar, evaluar y gestionar potenciales fuentes de financiamiento, como fondos gubernamentales y regionales, cooperación internacional, patrocinadores privados y donaciones, para garantizar la sostenibilidad financiera del ORRSS a largo plazo.

- Calcular indicadores de impacto socioeconómico, tales como la Tasa Interna de Retorno Social (TIR Social) o el Retorno Social de la Inversión (SROI), con el fin de complementar el análisis económico. Esto proporcionará una visión más integral sobre el impacto y la eficiencia

de las inversiones del ORRSS, respaldando la toma de decisiones estratégicas para su sostenibilidad.

- Utilizar la plataforma de la MRSS, única en Centroamérica y 100 % virtual, como una herramienta estratégica para posicionar al ORRSS a nivel regional e internacional. Aprovechar esta ventaja fortalecerá la reputación del Observatorio, además de que ayudará a promover su alcance y visibilidad a través de redes académicas y profesionales, atraer colaboradores y financiamiento, así como consolidar a la UNA como un referente en sostenibilidad y RS en América Latina.

Referencias

- Abadie, J. (2023). Compliance y la formación ciudadana en Ecuador. *Conrado*, 19(92).
- Alianza Empresarial para el Desarrollo [AED]. (2024). *Categorías de membresía*.
<https://www.aedcr.com/categorias-de-membresia>
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR]. (2017). *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?* <https://eacnur.org/es/blog/una-ong-funcion-social>
- Angulo Marcial, N. (2009). ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones? *Innovación Educativa*, 9(47), 5-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179414895002.pdf>
- Angulo Zamora, F. (2021). *Estado de la infraestructura y la plataforma tecnológica para acceso a la conectividad*. Consejo Nacional de Rectores (CONARE) - Programa Estado de la Nación.
https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/8210/Angulo_F_Estado_infraestructura_plataforma_tecnologica_acceso_conectividad_IEN_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aragón Medina, J. y Rocha Sánchez, F. (2009). Los actores de la responsabilidad social empresarial: El caso español. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 147-167.
https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Aragon-4/publication/277990056_Los_actores_de_la_responsabilidad_social_empresarial_el_caso_espanol/links/559126a308ae47a3490f0455/Los-actores-de-la-responsabilidad-social-empresarial-el-caso-espanol.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2024). *Cambio climático en América Latina y el Caribe*. <https://www.iadb.org/es/noticias/cambio-climatico-en-america-latina-y-el-caribe>
- Banco Mundial. (2022). *Worldwide Governance Indicators: Interactive data access*.
<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>
- Banco Mundial. (2024). *Literacy rate, adult total (% of people ages 15 and above)*.
<https://data.worldbank.org/indicator/SE.ADT.LITR.ZS>

- Bohórquez, N. y López, A. (2018). *Fuentes de financiamiento para pymes y su incidencia en la toma de decisiones financieras*. [Tesis de pregrado]. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2283/1/T-ULVR-2080.pdf>
- Camarillo, B. (14 de marzo de 2022). Costa Rica es el cuarto país más sustentable de América Latina y 50 del mundo. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-es-el-cuarto-pais-mas-sustentable-de-america-latina-y-50-del-mundo>
- Carazo Alcalde, J. (2024). *Modelo Canvas: Qué es, usos y cómo hacer uno*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Carpio, E. D. y Navarro J. A. (2016). *Diseño e implementación de un observatorio de desarrollo sostenible y ciudad resiliente para el municipio de La Jagua de Ibirico – Cesar*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/1014/1016>
- Carvajal, M., Almodóvar, P. y Vassolo, R. (2021). Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020). *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 290- 314. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.20>.
- Castagnino, D. T. (2019). Una aproximación al concepto de Corporate Compliance. *Sociedad Venezolana de Derecho Mercantil*, 3 (2019). http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/RVDM/3/RVDM_2019_3_97-130.pdf
- Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo [CIOdD]. (s.f.). *Organigrama*. <https://ciodd.ucr.ac.cr/acerca-de/nosotros/>
- Chanto Sánchez, E. (2023). *Costa Rica, líder en tecnología sostenible en América Latina*. *Boletín Bandera Azul Ecológica*. <https://www.boletinbanderaazulecen.org/post/costa-rica-1%C3%ADder-en-tecnolog%C3%ADa-sostenible-en-am%C3%A9rica-latina>
- Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. (2021). *Tarifas de honorarios profesionales mínimos de los contadores públicos autorizados*. <https://www.ccpa.or.cr/tarifas-de-honorarios-profesionales-minimos-de-los-cpa/>

- Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica. (2024). *Hora profesional: Salarios mínimos (Primer semestre 2025)*. <https://cfia.or.cr/site/wp-content/uploads/2024/pdf/descargas/hora-profesional.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2002). *Políticas e instituciones para el Desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3614-desarrollo-sostenible-reglas-comerciales-estrategias-insercion-america-latina>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *El desafío de la sostenibilidad en América Latina y el Caribe: Propuestas de políticas para una recuperación sostenible y con igualdad*. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/813bbe4a-d530-4981-bdbe-8251b544fd07>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). *Panorama de los recursos naturales en América Latina y el Caribe 2023*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48985-panorama-recursos-naturales-america-latina-caribe-2023-resumen-ejecutivo>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (s.f.). *Estado de situación de las estadísticas ambientales en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/temas/estadisticas-ambientales/indicadores-ambientales-objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Consultancy.org. (s.f.). *Fees y rates*. <https://www.consultancy.org/consulting-industry/fees-rates>
- Correa, M. E., Flynn, S. y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial (LC/L.2104-P)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/237a501c-a8b5-494d-8952-3ed65dfef766/content>
- Deloitte. (2018). *Reportes de sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?*

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/risk/Presentación_Estudio%20Deloitte%202018_Reportes%20de%20Sostenibilidad_GRI%20%20ODS.pdf

Díaz, Ó. M. (s. f.). *Las fuentes documentales*.
https://formacion.intef.es/tutorizados_2013_2019/pluginfile.php/246722/mod_resource/content/1/index.html

EY Law. (2023). *Protección de Datos Personales en LATAM: Guía de Consulta Rápida 2023*. Ernst y Young. https://www.ey.com/es_cr/law/proteccion-de-datos-personales-en-latam

Farinós Dasí, J. (2011). Inteligencia Territorial para la planificación y la gobernanza democráticas: los observatorios de los territorios. Proyección. *Estudios geográficos y de Ordenamiento Territorial*, 1, 45-62.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13544/03farinos-proyeccion11.pdf

Feria Avila, H., Matilla González, M. y Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@Lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>

Fonseca, J. (2024). *Voz experta: Costa Rica, la OCDE y la academia hacen una relación oportuna y necesaria*. Universidad de Costa Rica.
<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2024/7/04/voz-experta-costa-rica-la-ocde-y-la-academia-hacen-una-relacion-oportuna-y-necesaria.html>

ForHuman. (2023). *La filosofía organizacional dentro de una empresa: ¿Qué es?*
<https://forhuman.mx/blog/la-filosofia-organizacional-dentro-de-una-empresa-que-es/>

Foro Económico Mundial. (10 enero de 2024). *Informe sobre Riesgos Globales 2024: Los riesgos aumentan, pero también nuestra capacidad de respuesta*.
<https://es.weforum.org/stories/2024/01/informe-sobre-riesgos-globales-2024-los-riesgos-aumentan-pero-tambien-nuestra-capacidad-de-respuesta/>

Fumega, S. (2023). *Implementación de la legislación sobre el acceso a la información en América Latina: ¿qué nos dice el Barómetro Global de Datos?* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

- <https://idatosabiertos.org/wp-content/uploads/2023/07/Informe-AIP-Silvana-Fumega.pdf>
- Galván, F. (2024). *Para qué sirve un plan de comunicación y cómo hacerlo*. Cursos Femxa. <https://www.cursosfemxa.es/blog/plan-comunicacion>
- Gil, S. (2024, 25 de marzo). *Ingreso: Qué es y qué tipos hay*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>
- Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12ª ed.). Pearson.
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2024). *List of GRI Standards reports and published materials with their self-declared claims*. <https://www.globalreporting.org/reportregistration/verifiedreports>
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2024). *List of GRI Standards reports and published materials with their self-declared claims*. <https://www.globalreporting.org/reportregistration/verifiedreports>
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [UNESCO IESALC]. (s.f.). *Observatorio de Responsabilidad Social*. <https://www.iesalc.unesco.org/observatorio-de-responsabilidad-social/>
- International Organization for Standardization. (2010). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26000)*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Jiménez-Falcón, H. J. y Treviño Saldívar, E. J. (2016). *Análisis de los costos operativos y su incidencia en el EBITDA: Caso de estudio de una empresa regiomontana*. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/341-368%20-%20An%C2%A0lisis%20de%20los%20costos%20operativos%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20EBITDA.%20Caso%20de%20estudio%20de%20una%20empresa%20regiomontana.pdf>
- KPMG. (2022). *Global Survey of Sustainability Reporting 2022*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>

- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpaa, M. (2006). *De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. AccountAbility.
- Leitón, P. (22 de junio de 2017). Gobierno presentó la Política Nacional de Responsabilidad Social. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/negocios/gobierno-presento-la-politica-nacional-de-responsabilidad-social/RL5GCLVTHZDGXCOTUUFVGGOEY/story/>
- Llonch, O. (2024, July 29). *¿Qué es el Valor Actual Neto (VAN) y cómo se debe utilizar?* Tickelia. <https://tickelia.com/blog/gestion-empresarial/van-como-utilizarlo/>
- López H., G. Y. (s.f.). *Sistematización del Observatorio de Participación Política de las Mujeres. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)* https://services.inmujeres.gob.mx/observatorio/descargarArchivos?ruta=contenido_vinculado/8pnud-e-5-sistematizacion-del-opppmm.pdf&nameFile=8_PNUD%20E%205.%20Sistematizaci%C3%B3n%20del%20OPPPMM.pdf.
- Merco. (2024). *Índice de reputación empresarial en Costa Rica*. Merco. <https://www.merco.info/cr/>
- Mind Tools. (s. f.). *Stakeholder analysis: Winning support for your projects*. <https://www.mindtools.com/aol0rms/stakeholder-analysis>
- Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica [MINAE]. (2019). *Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050*. <https://www.minae.go.cr/documents/planes/descarbonizacion.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC]. (2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030*. https://www.meic.go.cr/documentos/8qt7vsn4p/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación, Argentina. (2023). *Guía para la creación e implementación de observatorios de género y diversidad*. <https://observatorio.mingeneros.gob.ar/downloads/gu%C3%ADaDaCreaci%C3%B3nDeObservatorios2023.pdf>

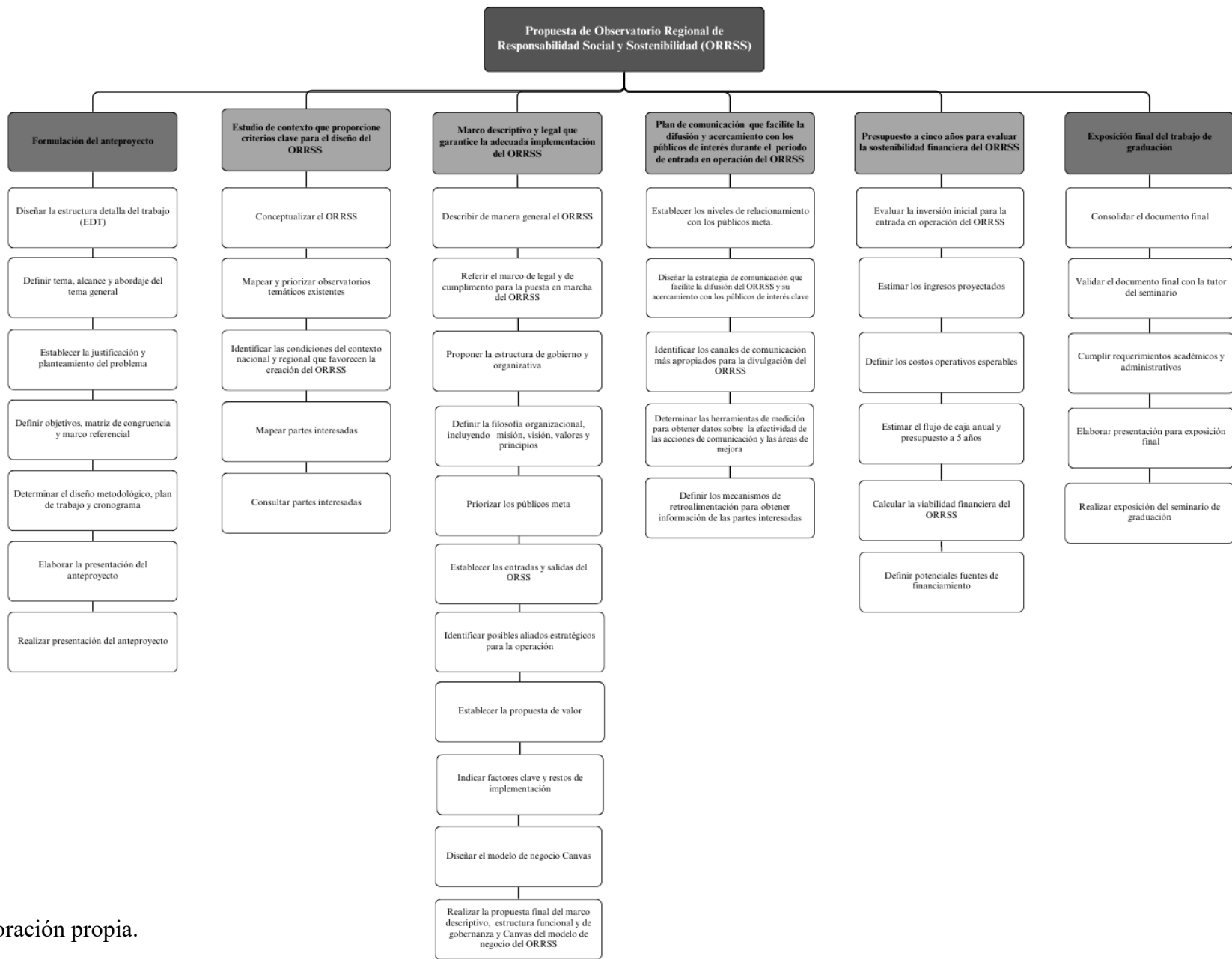
- Morales, O. A. (2003). *Manual para la elaboración y presentación de la monografía*. Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes. http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos_investigacion.pdf
- Naciones Unidas [ONU]. (s. f.). *Acerca de Desarrollo Sostenible*. CEPAL. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>.
- Observatorio de Política Pública y Control Fiscal de Colombia. (s.f.). Metodología. <https://observatorio.auditoria.gov.co/ventanas-de-observacion/metodologia>
- Ocampo, J. A. (1999). *Políticas e instituciones para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe* (Serie Medio ambiente y desarrollo No. 18). Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c76a7a2f-5dc9-4eb6-b7e8-1cf98ab85e4d/content>
- OLDS. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* <https://www.olds2030.org/p/quienes-somos.html>
- Ortiz, O. I., Bechara, A. M. y Londoño, A. M. (s.f.). *Estrategia de alianzas multiactor para el desarrollo sostenible en Colombia*. Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/estrategia%20multiactor.pdf>
- Peinado-Vara, E. (Septiembre de 2012). *La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. *Management Society*. <https://www.managementsociety.net/2013/02/08/la-responsabilidad-social-empresarial-en-america-latina/>
- Peña, S. (2017). *Análisis de Datos*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425169.pdf>
- Perdomo, A. (2002). *Planeación Financiera para Épocas Normal y de Inflacion*. Cengage Learning Editores.
- Programa de las Naciones Unidas para el [PNUD]. (s.f.). *Los ODS en acción*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Informe regional sobre desarrollo humano para América Latina y el Caribe*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-para-america-latina-y-el-caribe>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2019). *Costa Rica named UN Champion of the Earth for pioneering role in fighting climate change*. <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/costa-rica-named-un-champion-earth-pioneering-role-fighting-climate>
- Programa Estado de la Nación [PEN]. (2024). *Informe Estado de la Nación 2023*. Consejo Nacional de Rectores. https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2023/11/PEN_informe_estado_nacion-2024.pdf
- Ríos Aguilar, R. C., Rodríguez Vidal, V. P. y Salas Chávez, R. (2024). Aproximación metodológica acerca de la sustentabilidad financiera empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 10132-1049. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10328
- Rueda, S. (2021). *Desigualdad, pobreza y clases medias en América Latina: Del relato a los datos*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/desigualdad-pobreza-y-clases-medias-en-america-latina-del-relato-a-los-datos/>
- Sánchez Galán, J. (2024, enero 24). *Presupuesto: Qué es, tipos y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>
- Sandoval-Caraveo, M.C. (2007). El Sistema Organizacional. *Mundo Nano. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 13(37), 137-140. <https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4317/3345>
- Sarmiento Reyes, Y. R., Delgado Fernández, M. y Infante Abreu, M. B. (2019). Observatorios: clasificación y concepción en el contexto iberoamericano. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 30(2), e1335. <https://doi.org/10.31123/rcics.v30n2.e1335>

- Social Protection And Human Rights. (9 de enero, 2019). *Marco de referencia. Social Protection And Human Rights*. <https://socialprotection-humanrights.org/marco-de-referencia/>
- Sustainable Development Report. (s.f.). *Rankings. Sustainable Development Report*. <https://dashboards.sdgindex.org/rankings>
- Universidad FUNDEPOS. (2024). *Observatorio de Sostenibilidad*. <https://ost.fundepos.ac.cr/>
- Universidad Internacional de la Rioja. (16 de diciembre, 2022). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. <https://mexico.unir.net/noticias/comunicacion-mercadotecnia/que-es-benchmarking/>
- Universidad Internacional de la Rioja. (19 de abril, 2024). *El Control presupuestario de la empresa: Todo lo que debes saber*. <https://www.unir.net/empresa/revista/control-presupuestario-empresa/>
- Universidad Internacional del Norte. (s.f.). *Tabla Descriptiva*. <https://www.miplataformaui.com.mx/00ICONOS/formatos/rubricas/Tabla%20Descriptiva.pdf>
- Universidad Nacional [UNA]. (2024). *Reglamento para la gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional*. Alcance N.º 24 a la UNAGACETA N.º 3-2024, 10 de septiembre de 2024.
- Universidad Nacional [UNA]. (s.f.). *Estructura organizativa*. Transparencia UNA. Recuperado el 06 de noviembre de 2024, de <https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php/acceso-a-informacion/informacion-institucional/organizacion-y-funciones/estructura-organizativa>.
- Urzúa, F. (2022). *¿Qué es el flujo de caja y cuál es su importancia?* Chipax. <https://www.chipax.com/blog/que-es-el-flujo-de-caja-y-cual-es-su-importancia/>
- Vega Briceño, L. y otros autores. (2024). *Estado de la ciberseguridad en Costa Rica 2023*. Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/items/edbb7510-bba6-44ef-86ca-8d83cdbc262>

- Volpentesta, J. R., Chahín, T., Alcaín, M. F., Nievas, G. R., Spinelli, H. E., Cordero, M. I., Greco, P. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Revista Universidad Y Empresa*, 16(26), 65–94. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02>
- World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. https://www.wipo.int/global_innovation_index
- Wrike. (2024, 20 de noviembre). *Medir la rentabilidad de un proyecto para los servicios profesionales*. <https://www.wrike.com/es/professional-services-guide/rentabilidad-de-un-proyecto/>

Anexo 1: Estructura detallada de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Matriz de congruencia

Tema: Observatorio Regional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad				
INTRODUCCIÓN				
Pregunta de investigación: ¿Cuál es la estructura funcional óptima, los escenarios presupuestarios y de financiamiento sostenible, y las acciones de comunicación iniciales que un ORRSS en Costa Rica debe implementar para adaptarse a las dinámicas cambiantes de los sectores empresariales y gubernamentales en América Latina?				
Objetivo general: Desarrollar una propuesta de un ORRSS, basada en una investigación a nivel operativo, financiero y de comunicación, que funcione para el análisis, la compilación y la difusión de la conducta empresarial responsable y acciones ASG en América Latina.				
INTRODUCCIÓN	CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y fuentes de información	Técnicas e instrumentos
1. Realizar un estudio del contexto, mediante la revisión de fuentes primarias y secundarias, con el fin de identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que proporcionen criterios claves para el diseño de un ORRSS operado desde Costa Rica.	<p>Responsabilidad Social: Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente.</p> <p>Sostenibilidad: Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias.</p> <p>ORRSS: estructura para la monitorear, analizar y promover prácticas éticas, transparentes y sostenibles, actuando, como un ente de vigilancia y promoción que impulse a las organizaciones y comunidades a adoptar comportamientos que beneficien a la sociedad y el medio ambiente de manera ética y sostenible.</p> <p>Partes interesadas: todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa</p>	<p>Método: Inductivo</p> <p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Alcance: exploratorio-descriptivo</p>	<p>Sujetos: Funcionarios de observatorios seleccionados.</p> <p>Fuentes de información: Primarias mediante entrevistas. Secundarias: revisión documental, contenido publicado por observatorios en sus redes sociales y páginas web.</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Benchmarking</p> <p>Análisis PESTEL</p> <p>Matriz de <i>stakeholders</i></p> <p>Entrevistas</p> <p>Análisis de datos</p>
2. Definir el marco descriptivo y legal del ORRS, delimitando el alcance, el público objetivo, los componentes clave, estructura operativa, legal, funcional y de gobernanza, para asegurar su adecuada implementación.	<p>Marco legal: Conjunto de acciones preventivas que tienen por finalidad garantizar que la empresa cumpla con ética el ordenamiento jurídico.</p> <p>Estructura de gobierno: Conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía</p>	<p>Método: Inductivo</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Alcance: exploratorio-descriptivo</p>	<p>Sujetos: Funcionarios de observatorios seleccionados.</p> <p>Fuentes de información: Primarias mediante entrevistas. Secundarias: revisión documental, contenido publicado por</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Benchmarking</p> <p>Análisis normativo</p> <p>Matriz de <i>stakeholders</i></p> <p>Entrevistas</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Modelo de negocio</p> <p>Canvas</p>

Tema: Observatorio Regional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

INTRODUCCIÓN

Pregunta de investigación: ¿Cuál es la estructura funcional óptima, los escenarios presupuestarios y de financiamiento sostenible, y las acciones de comunicación iniciales que un ORRSS en Costa Rica debe implementar para adaptarse a las dinámicas cambiantes de los sectores empresariales y gubernamentales en América Latina?

Objetivo general: Desarrollar una propuesta de un ORRSS, basada en una investigación a nivel operativo, financiero y de comunicación, que funcione para el análisis, la compilación y la difusión de la conducta empresarial responsable y acciones ASG en América Latina.

INTRODUCCIÓN	CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y fuentes de información	Técnicas e instrumentos
	<p>para la generación de valor.</p> <p>Estructura organizativa: Tipo de estructura organizacional que permite crear un esquema jerárquico en el que los individuos de la organización se agrupan según sus conocimientos y especialidades, de manera predominantemente vertical”</p> <p>Estructura operativa: Sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las actividades de los agentes que trabajan con un objetivo común. Comprende la división del trabajo, incluyendo las funciones, autoridades y responsabilidades, así como la coordinación y flujo de trabajo en unidades.</p>		observatorios en sus redes sociales y páginas web.	
3. Diseñar acciones de comunicación que abarquen el período inicial de operación del ORRSS, identificando partes interesadas, niveles de relacionamiento y canales de comunicación efectivos para su adecuada difusión y acercamiento con los públicos de interés.	<p>Pla de comunicación: documento que define los objetivos de comunicación, identifica al público objetivo, establece los mensajes clave y determina los canales y herramientas que se utilizarán para transmitir dichos mensajes.</p> <p>Públicos meta: son las personas, grupos u organizaciones a los que una organización dirige sus esfuerzos de comunicación marketing o intervención.</p> <p>Relacionamiento con públicos meta: el proceso incluye identificar, analizar, involucrar y gestionar las actitudes y expectativas de los públicos meta. El propósito que se persigue es el de gestionar intereses, influencias y expectativas de las partes interesadas, para involucrarlos y gestionarlos efectivamente.</p>	<p>Método: Inductivo</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Alcance: Exploratorio-descriptivo</p>	<p>Sujetos: Funcionarios de observatorios seleccionados.</p> <p>Fuentes de información: Primarias mediante entrevistas. Secundarias: revisión documental, contenido publicado por observatorios en sus redes sociales y páginas web.</p>	<p><i>Benchmarking</i> Matriz de <i>stakeholders</i> Entrevistas</p>
4. Elaborar un presupuesto a cinco años, mediante el análisis de la inversión	<p>Sostenibilidad financiera: La capacidad de la empresa, organización sin fines de lucro o entidad gubernamental, para mantener sus operaciones y cumplir sus compromisos</p>	<p>Método: Inductivo</p> <p>Enfoque: Mixto</p>	<p>Sujetos: Especialistas en finanzas.</p> <p>Fuentes de información:</p>	<p>Análisis documental Análisis de ingresos y costos operativos</p>

Tema: Observatorio Regional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

INTRODUCCIÓN

Pregunta de investigación: ¿Cuál es la estructura funcional óptima, los escenarios presupuestarios y de financiamiento sostenible, y las acciones de comunicación iniciales que un ORRSS en Costa Rica debe implementar para adaptarse a las dinámicas cambiantes de los sectores empresariales y gubernamentales en América Latina?

Objetivo general: Desarrollar una propuesta de un ORRSS, basada en una investigación a nivel operativo, financiero y de comunicación, que funcione para el análisis, la compilación y la difusión de la conducta empresarial responsable y acciones ASG en América Latina.

INTRODUCCIÓN	CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y fuentes de información	Técnicas e instrumentos
<p>inicial, la proyección de ingresos y la estimación de costos operativos, con el propósito de evaluar la sostenibilidad financiera del ORRSS en el mediano plazo.</p>	<p>financieros a lo largo del tiempo sin agotar recursos o incurrir en deudas insostenibles. Ingresos: Dinero que recibe una empresa por vender productos o servicios, así como otras fuentes como subsidios o donaciones Costos operativos: Gastos en los que la empresa u organización debe incurrir para mantener su actividad diaria Presupuesto: Plan financiero que estima los ingresos y gastos de una persona, empresa o proyecto durante un período de tiempo determinado Financiamiento: La obtención de recursos, ya sea de fuentes internas o externas, que se requieren para la operación normal y eficiente de una empresa u organización.</p>	<p>Alcance: Exploratorio-descriptivo</p>	<p>Secundarias: revisión documental de información financiera y fuentes de financiamiento.</p>	<p>Análisis de presupuesto</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Benchmarking

País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
España	Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa	https://observatoriosc.org/		Responsabilidad social	Nacional	ONG
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Promover la adopción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y contribuir a su desarrollo en el ámbito de las políticas públicas.	No disponible	<p>Conformado por socios (organizaciones de la sociedad civil como ONG y sindicatos).</p> <p>Se rige bajo 5 principios: Independencia, coherencia, transparencia, equidad y participación.</p> <p>Asamblea de socios: Órgano máximo de participación de socios. Se reúne anualmente y selecciona a la Junta Directiva, aprueba directrices y prioridades de actuación.</p> <p>Junta Directiva: Conformada por Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría y Tesorería.</p> <p>Consejo asesor: Aporta asesoramiento en planes estratégicos. Conformado por personas de reconocido prestigio y extensa experiencia en el área de RSC.</p>	ONG Sindicatos Entidades privadas Entidades públicas	<p>Promoción de la RSC</p> <p>Desarrollo de propuestas y recomendaciones legislativas</p> <p>Elaboración de informes, estudios de caso y análisis de información</p> <p>Servicios de consultoría y asesoramiento</p> <p>Servicios de formación (cursos)</p> <p>Participación en jornadas</p>	<p>Cuotas de sus miembros</p> <p>Prestación de servicios</p> <p>Fondos externos de subvenciones públicas y privadas</p> <p>Principales financiadores: Ministerio de Trabajo y Economía Social, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Europea Coalition for Corporate Justice</p>	<p>Memorias de actividad anuales</p> <p>Newsletter</p> <p>Redes sociales (Instagram, Facebook, X, LinkedIn, YouTube)</p>
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
España	Observatorio de la Sostenibilidad (OS)	https://www.observatoriosostenibilidad.org/acerca-de/		Sostenibilidad	Nacional	Asociación ciudadana
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Hacer una radiografía real, veraz e independiente de la situación de España en temas de sostenibilidad.	No disponible	<p>Los ODS son la guía y documento clave del Observatorio.</p> <p>Comité Científico</p> <p>Equipo Técnico: Integrado</p>	Entidades privadas Entidades públicas	<p>Elaboración de informes</p> <p>Estudios técnicos</p>	<p>Prestación de servicios (Venta de informes)</p>	<p>Blog</p> <p>Redes sociales (Facebook, X, YouTube)</p>

		por profesionales con probada experiencia en la temática. Colaboradores: ONG u otras entidades con las que el Observatorio tiene alianzas.	Sociedad civil			
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
Chile	Observatorio de Sostenibilidad y Estudios Urbanos del Sur Austral	https://obsur.cl/		Sostenibilidad	Nacional	No disponible
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Innovar en el desarrollo de metodologías que permitan evaluar las condiciones de sostenibilidad de entornos construidos de barrios y espacios públicos del sur de Chile.	No disponible	Conformado por un grupo interdisciplinario de personas investigadoras. El grupo investigador está integrado por un investigador responsable, investigadores y colaboradores.	Entidades públicas Entidades privadas Ciudadanía	Proyectos de investigación Programa de pasantías, intercambios	Apoyador por el Ministerio de Educación y la Universidad Austral de Chile	Redes sociales (Facebook, Instagram)
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
México	Observatorio Socio Ambiental	https://observatorio-socio-ambiental.mx/		Socioambiental	Nacional	No disponible
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Analizar y abordar la complejidad ambiental en las Regiones de Emergencia Ambiental (REA) de México.	No disponible	Conformado por colaboradores: Universidades y organizaciones civiles	Comunidades Entidades públicas Entidades privadas	Elaboración de reportes Publicación de artículos Elaboración de informes	No disponible	Redes sociales (Facebook)
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
México	Observatorio de la ciudad de México	https://www.observatoriocdmx.org/nosotros		Ambiental, social y económica	Nacional	ONG
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Nuestro propósito es que la ciudadanía pueda conocer, medir y evaluar el desarrollo de la Ciudad de México.	No disponible	Se organiza en cuatro ejes (sostenibilidad y resiliencia, estado de derecho y fortalecimiento institucional, inclusión y desarrollo social, desarrollo económico y	Entidades públicas Entidades privadas Ciudadanía Actores sociales	Elaboración de reportes Elaboración de informes Análisis y monitoreo de datos	Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ) en México Corazón Capital (ONG)	Redes sociales (Facebook, Instagram, X)

		promoción turística), 14 temas y 21 indicadores				
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
México	Observatorio de Sustentabilidad y Cambio climático de la Universidad Veracruzana	https://www.uv.mx/osucc/que-observamos/		Sostenibilidad	Nacional	Universitaria
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
El Observatorio de Sustentabilidad y Cambio Climático es un espacio de integración social y universitaria transdisciplinaria para el fortalecimiento de los procesos de análisis divulgación, presentación, medición y transferencia de conocimiento en temas de sustentabilidad.	Para el año 2024, el Observatorio de Sustentabilidad y Cambio Climático será un referente legítimo en datos confiables, cuantificables y medibles sobre sustentabilidad y cambio climático, reconocido por la Universidad Veracruzana y en el estado que orientará a la formulación de políticas universitarias y públicas para el cumplimiento de las metas del plan nacional de desarrollo.	Se conforma por un Directorio integrado por representantes de: Universidad Veracruzana, Programa de Estudios de Cambio Climático, Coordinación Universitaria de Observatorios y del Observatorio de Sostenibilidad y Cambio Climático. Cuenta con coordinadores regionales y temáticos (sostenibilidad). Cuenta con un Código de Ética. Se rige bajo 4 ejes estratégicos: Docencia, investigación, gestión y vinculación.	Entidades públicas Entidades universitarias Comunidades	Análisis y monitoreo de datos. Publicación de artículos. Servicios de formación (cursos). Capacitaciones. Programa de Servicio Social y Tesis	Fondos universitarios	Eventos académicos Medios de Comunicación (Radio Universitaria) Redes sociales (Facebook, X).
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
Chile	Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria de la PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso)	https://www.observatoriorsupucv.cl/		Responsabilidad social	Nacional	Universitaria
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Contribuir a la formación de profesionales con vocación de servicio a la sociedad y a la generación de conocimiento y reflexión en torno a la	No disponible	Dependiente de la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Vicerrectoría Académica	Entidades institucional es internas	Participación en proyectos Publicación de artículos Servicios de formación (Diplomado)	Fondos universitarios	No cuenta con redes sociales propias

responsabilidad universitaria.							
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización	
Chile	Observatorio de Sostenibilidad de la Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile	https://unegocios.uchile.cl/comunidad/observatorios/observatorio-de-sostenibilidad/		Sostenibilidad	Nacional	Universitaria	
Misión		Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Buscamos crear, generar y difundir nuevo conocimiento relevante y que mejor describa la realidad de nuestro país en los campos de la sostenibilidad, en un ambiente de interdisciplinariedad y diversidad intelectual generando un espacio de debate con académicos, egresados, estudiantes, diseñadores y tomadores de decisión en el ámbito de lo público y privado como una manera de ofrecer soluciones a las problemáticas del país.		No disponible	Conformado por un puesto de Director(a) y ayudantes (3).	Entidades institucionales internas Población estudiantil	Estudios técnicos Investigación Servicios de consultoría y asesoramiento Programas de pasantías, intercambios	Fondos universitarios Comité Sostenibilidad de la Universidad de Chile	No cuenta con redes sociales propias
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización	
Argentina	Observatorio de Responsabilidad Social de la UCSF	https://www.ucsf.edu.ar/investigacion/institutos/ors/		Responsabilidad social	Nacional	Universitaria	
Misión		Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Ofrecer un espacio abierto para toda la comunidad académica que desee contribuir desde la extensión, la investigación y la docencia en la búsqueda de la resolución de problemas sociales y ambientales.		No disponible	Conformado por un puesto de Director(a). Dependiente del Vicerrectorado de Formación	Comunidades Entidades públicas Entidades privadas Población estudiantil	Estudios técnicos Servicios de formación (cursos, talleres)	Fondos universitarios	No cuenta con redes sociales propias

País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
Argentina	Fundación Observatorio de Responsabilidad Social	https://www.ors.org.ar/		Responsabilidad social	Nacional	ONG
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Monitorear, analizar, difundir y promover herramientas y experiencias, para alcanzar consensos en la conceptualización y sinergia en las prácticas de Responsabilidad Social.	Constituirse como referente en la temática de la Responsabilidad Social, nucleando a las Organizaciones y brindándoles las herramientas y contención necesarias para que -a través de la gestión social responsable- alcancemos una sociedad más equitativa y sustentable.	Estructura organizacional: Presidencia, Dirección Académica, Dirección Ejecutiva, Secretaría y Tesorería.	Entidades privadas Entidades públicas Sociedad civil Sindicatos Cooperativas	Servicios de formación Servicios de consultoría y asesoramiento Confeción y elaboración de indicadores para Reportes de Sostenibilidad Estudios técnicos Plan de gestión ambiental y huella de carbono	Prestación de servicios Financiamiento internacional y nacional	Blog Redes sociales (Facebook, X, YouTube) Congresos
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
Perú	Observatorio de Sostenibilidad Social	https://www.gob.pe/es/40696-ministerio-de-transportes-y-comunicaciones-observatorio-de-sostenibilidad-social		Sostenibilidad	Nacional	Gubernamental
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Desarrollar un sistema de información permanente referido a la sostenibilidad social en el sector transportes y comunicaciones.	Brindar información relevante, así como, realizar el monitoreo y seguimiento de los datos en materia de sostenibilidad social, cuyo análisis se convierta en fuente para la elaboración y evaluación de políticas públicas que promuevan la conducta empresarial responsable mejorando el desempeño económico del país y contribuir a atraer	Compuesto por empresas que deseen participar del Observatorio Desarrolla los siguientes procesos: a) Gestión de la información: recolectar, organizar, analizar y sistematizar datos referidos al ámbito de la sostenibilidad social, así como difundir la información obtenida en los productos respectivos. b) Gestión metodológica: diseñar, presentar y recibir sugerencias y aportes de empresas y de la sociedad civil.	Entidades públicas Entidades privadas Sociedad civil	Elaboración de informes Análisis y monitoreo de datos Emisión de reportes de sostenibilidad	Se financia con cargo al presupuesto asignado a la Oficina de Diálogo y Gestión Social del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Redes sociales del Ministerio de Transporte y Comunicaciones

		inversiones responsables.					
País	Nombre del observatorio		Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
Colombia	Observatorio de Sostenibilidad y Derechos Humanos		https://observatorio.umng.edu.co		Sostenibilidad Derechos humanos	Nacional	Universitaria
Misión		Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
El Observatorio de Sostenibilidad es un centro de desarrollo tecnológico, transferencia y apropiación social del conocimiento entre la academia, el sector empresarial, el sector defensa, las comunidades, el Estado y la sociedad en materia de sostenibilidad económica, social y ambiental.		No disponible	No disponible	Entidades públicas Entidades privadas Sociedad civil	Servicios de formación Servicios de consultoría y asesoramiento Confeción y elaboración de indicadores para Reportes de Sostenibilidad Estudios técnicos Portafolio de negocios verdes	Fondos universitarios	Redes sociales (Facebook, Instagram, X, YouTube, LinkedIn)
País	Nombre del observatorio		Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
Colombia	Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria		https://ascun.org.co/orsu/		Responsabilidad social	Nacional	ONG
Misión		Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Somos el Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria (ORSU) que trabaja en red para generar espacios articuladores de reflexión mediante la apropiación del conocimiento, la concertación de programas y acciones de naturaleza académica para el fortalecimiento de la función social de la Educación Superior, con el fin de aportar al desarrollo humano sostenible en los ámbitos local, regional,		En el 2025 ORSU será reconocido a nivel nacional como referente en temas de Responsabilidad Social Universitaria, por la alianza y compromiso de sus actores, la innovación e interdisciplinariedad, así como la incidencia de su actuación, fortaleciendo las IES como agentes de cambio y desarrollo para el país.	Estructura Organizacional: Coordinador Nacional ORSU, Coordinador Nodos Regionales, Comité Plenario, Líder de Incidencia, Comité de Incidencia, Líder Desarrollo Conceptual, Comité Desarrollo Conceptual, Líder Comunicaciones, Comité de Comunicaciones. Conformado por Instituciones de Educación Superior. Estas deberán cumplir ciertos requisitos para ser admitidos como miembros de la red. Opera bajo 3 líneas	Entidades públicas Entidades universitarias Comunidades	Mesas técnicas de trabajo Diálogo de saberes	No disponible	Redes sociales (Facebook)

nacional y global e incidir en la política pública en asocio con los diferentes actores de la sociedad.		estratégicas: Incidencia - Política Pública, Gestión del conocimiento, Gestión de la información y comunicación					
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización	
Colombia	Observatorio de Desarrollo Sostenible de la Fundación Universitaria Los Libertadores	https://www.ulibertadores.edu.co/facultad-ciencias-economicas-administrativas-contables/observatorio-desarrollo-sostenible-bogota-region/		Sostenibilidad	Nacional	Universitaria	
Misión		Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
El Observatorio de Desarrollo Sostenible, tiene como propósito ser una organización de referencia local y nacional en actividades de evaluación, seguimiento, análisis, capacitación y divulgación para la implementación de los ODS.		No disponible	Pertenece a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Estructura Organizacional: Staff Directivo de la Facultad compuesto por Decano y SubDecano, Líder del Observatorio y Equipo de Investigadores (2). Su modelo se basa en la búsqueda de aliados para el intercambio de conocimiento.	Entidades públicas Entidades privadas Sociedad civil	Servicios de formación Investigación Publicación de artículos Análisis y monitoreo de datos	Fondos universitarios	No disponible
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización	
Costa Rica	Observatorio Ambiental	https://www.observatorioambiental.una.ac.cr/		Ambiental	Nacional	Universitaria	
Misión		Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Apoyar la generación, divulgación y socialización de indicadores ambientales, así como de información y conocimiento científico generado en la UNA disponible pertinente, relevante y veraz para la realidad socioambiental de Costa Rica, que permita contribuir a la toma de decisiones y promover un		Ser el Observatorio Ambiental de referencia para el seguimiento y evaluación de la situación medioambiental del país, promoviendo la participación estudiantil, ciudadana y académica.	Adscrito a la Vicerrectoría de Investigación. En la generación de los indicadores ambientales participan más de 100 académicos y hasta 13 unidades académicas distintas	Entidades públicas Entidades privadas Sociedad civil	Análisis y monitoreo de datos. Generación de indicadores ambientales. Investigación. Programas de pasantías (horas estudiante)	Fondos universitarios	Redes sociales (Facebook) Blog

modelo de desarrollo sostenible.						
País	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
Costa Rica	Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo (CIOdD)	https://ciodd.ucr.ac.cr/		Desarrollo Sostenible	Nacional	Universitaria
Misión	Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Contribuir a la creación, gestión y transmisión de conocimiento innovador multi, inter y transdisciplinario, por medio de índices y métricas para la definición y orientación de políticas, con el fin de incidir en el bienestar y desarrollo integral del país.	Ser referentes en el desarrollo y uso de índices y métricas, que permitan orientar la toma de decisiones en políticas para el bienestar nacional.	Adscrito a la Vicerrectoría de Investigación. Estructura Organizacional: Dirección (Procesos Estadísticos, Comunicación y Divulgación, Procesos Informáticos), Consejo Asesor, Consejo Científico, Comité Editorial (Comisión de Investigación y Acción Social, Gestión de la Investigación y Acción Social, Gestión Técnica y Vínculo Externo), Gestión Administrativa (Unidad de Archivo, Unidad Secretarial). Cuenta con un Director, Subdirectora y un equipo de investigadores. Trabaja bajo ejes de investigación: Sostenibilidad y Salud ambiental, Desarrollo rural integral, Ciudades sostenibles y vivibles, Bienestar integral y calidad de vida, y Economías emergentes. Trabaja con Organizaciones Aliadas como: MEIC, Ministerio de Salud, PNUD, etc.	Entidades públicas Entidades privadas Sociedad civil	Análisis y monitoreo de datos. Investigación Estudios técnicos Publicación de artículos Formulación y ejecución de proyectos Programas de pasantías, intercambios	Fondos universitarios	Redes sociales (Facebook, Instagram, X, LinkedIn, YouTube) Cuenta con un área de Comunicación y Divulgación adscrita a la Dirección.
Región	Nombre del observatorio	Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
América Latina	Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe (ORSALC)	https://www.iesalc.unesco.org/observatorio-de-responsabilidad-social/		Responsabilidad social	Regional	ONG

Misión		Visión		Estructura		Audiencia objetivo		Actividades sustantivas		Recursos y financiamiento		Acciones de comunicación	
No disponible													
Región		Nombre del observatorio		Página web				Temática		Alcance		Tipo organización	
América Latina		Observatorio Latinoamericano para la Acción Climática - OLAC		https://observatoriolac.com/				Sostenibilidad		Regional		ONG	
Misión		Visión		Estructura		Audiencia objetivo		Actividades sustantivas		Recursos y financiamiento		Acciones de comunicación	
OLAC tiene por objetivo monitorear los avances que se realizan en la región con respecto a la implementación de las NDCs; a través de la creación de espacios de intercambio de información entre diferentes actores de los países participantes		No disponible		Opera a través 1 grupo coordinador y de 4 grupos de trabajo o clústers: Clúster de Justicia Climática, Clúster de Financiamiento Climático, Clúster de Compromisos Nacionales, Clúster de Comunicación Climática. Compuesto por más de 100 personas expertas que representan a más de 70 organizaciones en 14 países de América Latina y el Caribe.		Entidades públicas Entidades privadas Sociedad civil		Investigación Publicación de artículos Análisis y monitoreo de datos		No disponible		Blog	
Región		Nombre del observatorio		Página web				Temática		Alcance		Tipo organización	
América Latina		Observatorio para América Latina y el Caribe de Agua y Saneamiento		https://www.olasdata.org/				Agua y saneamiento		Regional		ONG	
Misión		Visión		Estructura		Audiencia objetivo		Actividades sustantivas		Recursos y financiamiento		Acciones de comunicación	
Nuestra misión como OLAS es brindar información confiable, comparable, oportuna y consistente a los distintos actores sectoriales, académicos y sociedad civil. De modo que esta sirva como insumo para el conocimiento del estado actual, la toma de decisiones basadas en evidencia y el desarrollo de políticas públicas		A 2030, nuestra visión es consolidar al OLAS a nivel regional, como la plataforma más completa y confiable del sector de agua y saneamiento. Consolidar nuestras alianzas estratégicas, continuar con el apoyo a los países en materia de datos, incentivar el acercamiento entre actores sectoriales y promover un modelo de		Estructura organizacional: Consejo Directivo (conformado por representantes de los Países, uno por cada subregión de América Latina y el Caribe, Socios Estratégicos, de la Academia, del BID y de la Secretaría Pro-Tempore de LATINOSAN), Comité Técnico, Punto Focal. Cuenta con una Red de Investigación y Desarrollo,		Entidades públicas Entidades privadas Sociedad civil		Investigación Publicación de artículos Análisis y monitoreo de datos Servicios de formación		Cuenta con socios estratégicos que aportan recursos como: Cooperación Española, UNICEF, Sanitation and Water for All, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, BID.		No disponible	

efectivas, apoyando con esto al desarrollo del sector en general.		gestión de información que sea homologable en los países de la región.	conformada por entidades públicas y privadas.				
Región	Nombre del observatorio		Página web		Temática	Alcance	Tipo organización
América Latina	Observatorio Latinoamericano de Desarrollo Sostenible		https://www.olds2030.org/		Sostenibilidad	Regional	ONG
Misión		Visión	Estructura	Audiencia objetivo	Actividades sustantivas	Recursos y financiamiento	Acciones de comunicación
Ser un referente internacional en el monitoreo, divulgación, investigación, formación técnica y ejecución de proyectos destinados a promover la consecución de la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe.		En 2030 el OLDS es un reconocido referente internacional en cuanto al estudio y monitoreo del desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe debido a la excelencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones y por ser un espacio de creación de conocimiento y ejecución de iniciativas desde una perspectiva multidimensional, transdisciplinaria y humanista.	Estructura organizacional: Asamblea General, Consejo Directivo, Comité de Divulgación, Consejo Técnico, Mesas Temáticas, Áreas de investigación, Consejo Asesor, Comité Científico	Entidades públicas Entidades privadas Sociedad civil	Análisis y monitoreo de datos. Investigación Estudios técnicos Publicación de artículos Servicios de consultoría y asesoramiento Servicios de formación Formulación y ejecución de proyectos	No disponible	Redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Análisis PESTEL

Factor	Detalle
Político	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidad política: Costa Rica destaca como un país con alta estabilidad política dentro de América Latina. El índice de Gobernanza Mundial (WGI por sus siglas en inglés) muestra que Costa Rica suele obtener puntuaciones que la colocan en los percentiles superiores comparada con otros países de la región Latinoamericana, lo que la coloca en una posición de liderazgo regional, junto con países como Uruguay y Chile. Esta característica facilita la implementación de proyectos a largo plazo como el ORRSS. ● Políticas de sostenibilidad: Costa Rica se destaca en la región por la integración de políticas que promuevan la sostenibilidad. Ha adoptado políticas y normativas ambientales a lo largo de los años, como la Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030, la Estrategia Nacional de Cambio Climático, y el Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050. Es necesario, no obstante, fortalecer las capacidades técnicas, organizativas y financieras de las instituciones nacionales para cerrar la brecha entre la formulación política y su efectiva implementación (PEN, 2024). En 2019 recibió el premio “Champion of the Earth”, por su papel en la protección de la naturaleza y su compromiso con políticas ambiciosas para combatir cambio climático. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) reconoció a Costa Rica en la categoría de liderazgo político. ● Relaciones internacionales: Costa Rica tiene un historial positivo en la cooperación internacional, especialmente en temas ambientales. Entre 2014 y 2018 recibió un total de \$3380,1 millones en cooperación internacional, de los cuales el 85 % correspondió a cooperación financiera reembolsable (créditos externos) y el 15 % restante a cooperación técnica y no reembolsable, equivalente a \$505,3 millones. Esta cooperación se ha centrado principalmente en el sector de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MIDEPLAN, 2020). ● Miembro de la OCDE: Costa Rica ingreso en 2021 en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Con esta adhesión el país consolida el compromiso con las mejores prácticas internacionales y se abren oportunidades para el desarrollo sostenible y la cooperación internacional (Fonseca, 2024).
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ● Entorno económico con fluctuaciones y vulnerabilidades: Según la evaluación del PEN (2023), Costa Rica enfrenta un entorno económico marcado por fluctuaciones y vulnerabilidades, principalmente debido a su alta dependencia del sector externo y las zonas francas. Este modelo económico ha mostrado un patrón de crecimiento que no genera suficientes oportunidades laborales de calidad, especialmente para los sectores más vulnerables, lo cual limita la capacidad de lograr un crecimiento inclusivo y dejando a amplios segmentos de la población excluidos de los beneficios del desarrollo económico (PEN, 2024). Existe una preocupación significativa por el alto nivel de endeudamiento público, ya que restringe la capacidad del gobierno para invertir en desarrollo humano y sostenible. “El equilibrio fiscal que Costa Rica ha logrado en los últimos años se ha efectuado con sacrificios en desarrollo humano debido a recortes en el gasto social y la infraestructura” (PEN, 2024, p. 153). ● Financiamiento y recursos: La disponibilidad de financiamiento para proyectos de sostenibilidad es clave. La región enfrenta desafíos económicos y sociales significativos, como la desigualdad, la vulnerabilidad climática y la necesidad de una transición hacia una economía más resiliente. (PNUD, 2016). Para abordar estos desafíos, se requiere una movilización de recursos financieros que no pueden ser soportados por los organismos gubernamentales, así que es indispensable involucrar a actores privados y organismos multilaterales. El Banco

	<p>Interamericano de Desarrollo (IDB), el <i>International Finance Corporation</i> (IFC) y otros fondos de inversión ASG podrían ser fuentes de financiamiento para los proyectos del Observatorio y de la región.</p>
Social	<ul style="list-style-type: none"> ● Conciencia social: En América Latina la conciencia sobre la responsabilidad social empresarial y las acciones ASG están creciendo. Según el informe <i>Global Survey of Sustainability Reporting 2022</i> de KPMG, el 74 % de las empresas N100 (las 100 más grandes por ingresos en cada país) en las Américas informan sobre sostenibilidad. Aunque la tasa de reporte en América Latina ha disminuido ligeramente debido a la inclusión de nuevos países con tasas de reporte más bajas, se ha observado un notable aumento en la adopción de reportes integrados, que combinan datos financieros y no financieros, pasando del 16 % al 28 % entre 2020 y 2022. Esto sugiere un fortalecimiento en la conciencia y en la adopción de prácticas de sostenibilidad en la región, así como una creciente demanda de mayor transparencia en temas ASG. ● Desigualdad social: Según análisis realizado por Rueda, S. (2021) la desigualdad es un problema grave y extendido en América Latina, tanto en términos absolutos como relativos respecto a la economía global. Expresa que, basado en los datos de “Our World in Data” obtenidos del Banco Mundial, entre los 25 países con peor distribución de la renta figuran 16 países latinoamericanos (Rueda, S, 2021). En el caso de Costa Rica, se enfrentan desigualdades significativas en el acceso a oportunidades, especialmente en áreas como la educación, salud y calidad del empleo. Según el Informe Estado de la Nación (2023), existen “fuertes y sistemáticas desigualdades en el acceso a educación, salud y nutrición en la primera infancia, niñez y adolescencia. La tendencia predominante (aunque no exclusiva) es que hogares de menor ingreso y los que residen en zonas rurales tienden a tener accesos más limitados que el resto”. (PEN, 2024, p. 282). Además, se destaca que “el mercado laboral mantiene a amplios segmentos de la población excluidos de un empleo remunerado de calidad” (PEN, 2024, p. 87). ● Educación y formación: Costa Rica tiene un alto nivel de alfabetización y una población relativamente bien educada. Según los datos para el año 2024 del Banco Mundial, mantiene uno de los índices de alfabetización más altos de América Latina, con una tasa de 98 % para adultos de 15 años o más. En el contexto de América Latina y el Caribe, la tasa promedio de alfabetización es de aproximadamente 94,6 % para 2022. Por otro lado, la calidad de la educación superior de Costa Rica es reconocida tanto a nivel nacional como internacional. En el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) 2023 para Iberoamérica, 9 instituciones de educación superior pública y privada lideran los puestos del <i>ranking</i> de sector educación superior.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma tecnológica: La plataforma tecnológica nacional es funcional y efectiva. Sin embargo, persisten importantes brechas tecnológicas que reflejan desigualdades sociales, donde los usuarios de servicios más avanzados como la fibra óptica y telefonía postpago se encuentran en los niveles socioeconómicos más altos, mientras que los de sistemas prepago y con pocos dispositivos de conectividad se ubican en los niveles más bajos (Angulo, 2021, p. 1). Ante este escenario, el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2022-2027, destaca la expansión de la cobertura y la mejora en la calidad de los servicios de telecomunicaciones, lo cual es esencial para la competitividad y el desarrollo del país. Además, señala que, la regulación y la implementación de políticas públicas como la Ley n.º 10216 promoverá la construcción de infraestructura de telecomunicaciones en todo el país, incluyendo la instalación de antenas y otros dispositivos que amplíen la cobertura de telecomunicaciones, creando un entorno habilitador para el desarrollo de redes avanzadas como 5G (MICITT, 2022). La plataforma tecnológica se considera esencial para la operación del Observatorio, ya que permitirá desarrollar plataformas en línea y bases de datos accesibles para los diferentes actores interesados.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Innovación y tecnología sostenible: Según el Índice Global de Innovación 2023 publicado por la <i>World Intellectual Property Organization</i> (WIPO), Costa Rica ocupa el 7 lugar dentro de los países más innovadores de América Latina, precedido por Brasil, Chile, México, Uruguay, Colombia y Argentina. En el ranking mundial se ubica en la posición 74. Por otro lado, el país ha demostrado un fuerte compromiso con el desarrollo sostenible, integrando la tecnología como una herramienta clave para alcanzar sus metas en este ámbito. Según Chanto (2023), en su artículo “Costa Rica: líder en tecnología sostenible en América Latina”, basado en datos del MICITT, el país ha invertido más de \$300 millones en los últimos años en proyectos tecnológicos y de sostenibilidad. Estos proyectos buscan fomentar el uso de energías renovables, mejorar el transporte sostenible y optimizar la gestión de los recursos naturales, además de estar orientados a la creación de empleos verdes y a la mejora de la calidad de vida de la población. Chanto también destaca que el impulso hacia la producción de energía más limpia ha sido un componente importante en este proceso, y señala que Costa Rica se distingue por su significativa inversión en fuentes renovables, que representan más del 99 % de su matriz energética. ● Desafíos en ciberseguridad: El informe “Estado de la Ciberseguridad en Costa Rica 2023” señala varios desafíos críticos en el ámbito de la ciberseguridad en el país. Uno de los principales problemas identificados es el aumento de los delitos informáticos, especialmente las estafas y otros delitos relacionados con el uso indebido de tecnologías. A pesar de que se han desarrollado marcos jurídicos en materia de ciberseguridad, este incremento evidencia la necesidad de implementar medidas más efectivas y coordinadas para la prevención y persecución de estos delitos (Vega Briceño et al., 2024, pp. 12-14). Además, el documento destaca las capacidades limitadas de detección y respuesta ante los ataques cibernéticos, lo cual representa un riesgo significativo para las organizaciones costarricenses que pueden enfrentarse a pérdidas financieras, daño reputacional y pérdida de confianza por parte de clientes y del público en general (Vega Briceño et al., 2024, p. 27). Se destaca la necesidad de adoptar un enfoque integral en ciberseguridad que no solo se centre en la prevención de incidentes, sino también en la detección y respuesta efectiva. Esto requiere la implementación de medidas proactivas, la mejora de las capacidades de respuesta y una mayor colaboración entre el sector público y privado para fortalecer la ciberseguridad a nivel nacional (Vega Briceño et al., 2024, p. 27).
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso con la sostenibilidad: Costa Rica es considerada un líder en sostenibilidad y conservación ambiental. Según se cita en La República (2022), el país fue categorizado en el Informe de Desarrollo Sostenible 2021 como el cuarto país más sustentable de América Latina y 50 del mundo. Además, ha implementado políticas para proteger su biodiversidad y reducir su huella de carbono, por ejemplo ha establecido en el “Plan Nacional de Descarbonización su aspiración de “contar con una economía descarbonizada en 2050, que haya alcanzado el nivel de emisiones más bajo posible de forma consistente con la meta climática global – es decir, la meta de contener el incremento de la temperatura global muy por debajo de los 2°C (e idealmente un límite de aumento a 1.5°C) con respecto a los niveles pre-industriales” (MINAE, 2019, p. 1). Sin embargo, según lo establece el Informe del Estado de la Nación (2023), el país tiene una enorme brecha a resolver para alcanzar la meta de carbono neutralidad (PEN, 2024, p. 48). El Informe del Estado de la Nación (2023) señala que en el país mantuvo durante el 2022 sus fortalezas en materia ambiental, y se aumentó el área anual contratada bajo pago por servicios ambientales. No obstante, pese a los esfuerzos en conservación y gestión forestal, se identifican varias amenazas que acechan la salud de los ecosistemas (PEN, 2024, pp. 47-48). Por otra parte, a nivel de América Latina, con corte al año 2016, la CEPAL (s.f.) señalaba en relación a los tres pilares del desarrollo sostenible, que el monitoreo/medición del progreso hacia la sostenibilidad ambiental era más débil. Aunque señalaba que en las últimas dos décadas

anteriores a ese período se realizaron avances en el desarrollo de estadísticas ambientales en la región de América Latina y el Caribe, pero de forma muy heterogénea.

En este contexto se indicaba que:

Para informar correctamente sobre el desarrollo sostenible, es necesaria la recolección de datos ambientales, así como la producción regular de estadísticas ambientales dentro de los Sistemas Estadísticos Nacionales (SENs). Tradicionalmente, en la región se han producido de manera más regular estadísticas económicas, sociales y demográficas, que disponen de mayores recursos institucionales y técnicos para su elaboración. Sin embargo, existe una demanda creciente de los países de la región para producir estadísticas ambientales, por lo que representan un sector emergente, pero aún en estado de subdesarrollo en muchos casos (CEPAL, s.f.).

- **Cambio climático:** Los impactos del cambio climático son un tema urgente en la región. Señala el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que en América Latina y el Caribe el año 2023 fue el más caluroso registrado acercándose a 1.5°C por encima de los niveles preindustriales y que el calentamiento global trajo consigo olas de calor devastadoras, inundaciones, incendios forestales y huracanes. Además, indica que, “la región es una de las más vulnerables al cambio climático y, según estudios, debería invertir entre US\$470 mil millones y US\$1,3 billones para cumplir con los objetivos del Acuerdo de París. (BID, 2023).

Siguiendo con información recolectada por el BID (2023) se ha establecido que:

En los últimos 50 años, los desastres naturales relacionados con el clima se han triplicado, teniendo efectos cada vez más adversos en términos de morbilidad, mortalidad, ecosistemas y economías. Estos desastres pueden reducir el PIB hasta en un 0,9 por ciento en los países de ingresos más bajos, mientras en el Caribe esta reducción puede llegar hasta el 3,6 por ciento. Además, se espera que el cambio climático genere la migración de aproximadamente 17 millones de personas para el año 2050.

Tan solo en Costa Rica, las últimas proyecciones de cambio climático del Instituto Meteorológico Nacional prevén que la temperatura podría aumentar, respecto al clima de control, considerando un escenario de bajas emisiones de GEI (RCP2.6) y otro de más altas emisiones (RCP8.5), entre 1°C y 4,8°C en el período 2070-2090. Este incremento ocasionaría una disminución en la oferta de agua, reducción de la producción agrícola, erosión y desertificación del suelo, así como la pérdida de controladores naturales de plagas y patógenos, y la modificación de los ciclos de siembra, cosecha y manejo de los cultivos. Estos impactos destacan la necesidad urgente de planificar a largo plazo e implementar políticas públicas en diversos ámbitos, desde la producción hasta la conservación ambiental (PEN, 2024, p. 46).

Gestión de recursos naturales: En el informe “Panorama de los Recursos Naturales en América Latina y el Caribe” publicado por la CEPAL (2023), se destacan varios hallazgos clave sobre la gestión de los recursos naturales en la región. Según el informe, la explotación de estos recursos ha contribuido significativamente al crecimiento económico y a la resolución de algunos problemas sociales, pero a expensas de una intensa presión sobre el medio ambiente, lo que ha llevado a la persistencia de desigualdades, por lo que se subraya la necesidad de un cambio estructural en las matrices de producción y energía de la región. El informe también señala que la explotación no sostenible de los recursos naturales es una causa recurrente de conflictos socioambientales y que continúa el agotamiento del capital natural. Por lo tanto, la CEPAL concluye que la gestión de los recursos naturales enfrenta desafíos significativos en términos de gobernanza y recomienda un nuevo modelo de gobernanza que sea multinivel, multipartito, transparente y eficaz, integrando enfoques territoriales y del ciclo de vida para mejorar la coordinación e integración tanto entre los países de la región como dentro de ellos (CEPAL, 2023, pp. 9-10).

En el caso puntual de Costa Rica se encuentran desafíos en la gestión de recursos naturales, como el agua y la energía. Según lo establece el Estado de la Nación (2024) existe una preocupación por la falta de sostenibilidad de la matriz energética, que genera impactos crecientes e

	<p>implica riesgos para el uso de energía eficiente y seguro (PEN, 2024, p. 188). En cuanto a los recursos hídricos, “se dio, eso sí, un retroceso concreto en una de las fortalezas históricas que han vinculado la gestión del agua con los indicadores de salud y con el desarrollo humano: el acceso al agua potable” (PEN, 2024, p. 190).</p>
<p>Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad regulatoria: Costa Rica mantiene un buen desempeño en calidad regulatoria dentro de América Latina. Los datos publicados por el Banco Mundial en el Índice de Gobernanza, Costa Rica, destacan positivamente en calidad regulatoria en comparación con otros países de la región, superado únicamente por Chile y Uruguay. Esto sugiere un entorno regulatorio efectivo y favorable para el desarrollo de políticas de negocio, lo que puede favorecer la atracción de inversión y la implementación de prácticas de sostenibilidad. Además, posiciona favorablemente al país para liderar proyectos de sostenibilidad como el ORRSS. ● Normativas para el desarrollo sostenible: Según lo establecido por Ocampo (1999), América Latina y el Caribe se caracteriza por un progreso notable en la creación de marcos legales y la implementación de estructuras gubernamentales dedicadas al medio ambiente, como ministerios especializados y comisiones coordinadoras. Sin embargo, estos desarrollos enfrentan desafíos significativos debido a limitaciones en el poder efectivo de las autoridades ambientales, que a menudo deben negociar desde una posición de desventaja frente a otras autoridades económicas, resultando en un desequilibrio de poder en la toma de decisiones y en la asignación de recursos fiscales. Además, el tema ambiental aún tiene poca penetración en la sociedad civil, lo cual limita el impacto de estas políticas. Para avanzar, es esencial fortalecer la participación de la sociedad civil mediante la educación, la promoción de voceros ambientales, y el uso de instrumentos legales efectivos como la figura de la tutela en Colombia, que permite a los ciudadanos defender los intereses ambientales ante el poder judicial de manera expedita (pp. 21-22) <p>En Costa Rica, específicamente, se tiene un marco regulatorio favorable para la sostenibilidad, pero existen áreas que podrían mejorarse en términos de cumplimiento y transparencia. El Informe del Estado de la Nación (2023) señala la adopción en el país de disposiciones ambientales de todo tipo, pero indica que existen importantes rezagos en sus capacidades fiscalizadoras y de control. Así, aunque se destacan los esfuerzos para establecer un marco normativo e institucional que acompañe los esfuerzos del país en la promoción del desarrollo sostenible, existe una brecha significativa entre la política y la práctica, en donde existen avances en unas áreas y retrocesos en otras (PEN, 2024, pp. 50;51)</p> <p>Por otro lado, el contexto nacional e internacional, impulsado por la publicación de las NIIF en materia de sostenibilidad, específicamente las NIIF S1 y S2, y en el caso de Costa Rica, la obligatoriedad de revelar información sobre sostenibilidad vinculada con la situación financiera de las entidades a partir de 2026 presenta diversos retos y oportunidades para las empresas en su cumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Leyes de transparencia: Según lo establece La Iniciativa Latinoamericana por los Datos Abiertos (ILDA) en el informe “Implementación de la legislación sobre el acceso a la información en América Latina la mayoría de los países de la región tienen leyes específicas que regulan el derecho de Acceso a la Información Pública (AIP), aunque existen variaciones significativas en su contenido y aplicación. Establece que, la región obtiene un puntaje promedio mayor a las otras regiones en AIP; sin embargo, la implementación efectiva de estas leyes varía, y pocos países publican esta información en formatos abiertos (Fumega, 2023, pp. 8-10). <p>Por otra parte, indica que, la región en general muestra un bajo nivel de implementación en la publicación de datos administrativos relacionados con el desempeño del AIP, por lo que se recomienda que los marcos normativos se ajusten para incluir la obligación de recopilar y publicar estos datos, y se promueva la colaboración con la sociedad civil para mejorar la transparencia y monitoreo del ejercicio del AIP (Fumega, 2023, pp. 13-14).</p>

	<p>En el caso puntual de Costa Rica, el Informe reconocer la existencia marco regulatorio que permite el acceso a la información pública, pero su enfoque basado en un decreto ejecutivo y no en una ley específica de mayor jerarquía podría afectar la implementación efectiva de este derecho .</p> <ul style="list-style-type: none">● Protección de datos: Con la creciente digitalización, en donde se generan y comparten gran cantidad de información, la mayoría de los países de la región han establecido normas que garanticen la seguridad y el uso adecuado de los datos. En el informe elaborado por EY Law (2023) sobre “Protección de datos personales en LATAM” se establece que, aunque la mayoría de los países en Latinoamérica tienen leyes de protección de datos personales, la implementación y la efectividad de estas leyes varían considerablemente entre los países. <p>El informe destaca que mientras algunos países como Brasil y México han avanzado significativamente con marcos regulatorios robustos y alineados con estándares internacionales como el GDPR europeo, otros países enfrentan desafíos debido a recursos limitados, falta de capacitación y una supervisión insuficiente por parte de las autoridades competentes (EY Law, 2023). En Costa Rica, existe un marco normativo que regula la protección de datos personales (Ley N.º 8968), pero se enfrenta a retos similares en términos de implementación efectiva y control.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Mapeo de partes interesadas

A. Categoría de stakeholder: Gobiernos y entidades reguladoras		
A.1. Tipo de stakeholder o subgrupo: Entidades de regulación y certificación		
A.1.1. Alcance: Locales (Costa Rica)		
Detalle	Descripción	Enlace
Superintendencia General de Seguros (SUGESE)	Regula y supervisa el mercado de seguros en Costa Rica, promoviendo un entorno de operación transparente y eficiente.	https://www.sugese.fi.cr/seccion-sobre-sugese/sobre-sugese
Superintendencia General de Valores (SUGEVAL)	Autoridad que supervisa el mercado de valores en Costa Rica, asegurando su transparencia, correcta formación de precios, protección de inversores y difusión de la información necesaria.	https://www.sugeval.fi.cr/informacion-institucional/informacion-institucional
Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)	Supervisa y regula las instituciones financieras en Costa Rica para garantizar su estabilidad, seguridad y buen funcionamiento.	https://www.sugef.fi.cr/
Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO)	Organización sin fines de lucro que desarrolla y promueve normas técnicas en Costa Rica, apoyando el desarrollo sostenible a través de soluciones técnicas para diversos sectores.	https://inteco.org/
Consejo Nacional de Sostenibilidad	Entidad que coordina e impulsa la implementación de políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sostenible, vinculando sectores público y privado.	https://sostenibilidad.cr/
Consejo Asesor en Sostenibilidad (CAS) del MEIC	Órgano consultivo del Ministerio de Economía, Industria y Comercio que fomenta la sostenibilidad en el desarrollo empresarial y regula políticas sostenibles.	https://www.meic.go.cr/web/133/pymes/responsabilidad-social/convocatoria-para-la-conformacion-del-consejo.php
Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	Agencia oficial de Costa Rica dedicada a fomentar la inversión extranjera directa y promover las exportaciones, apoyando el crecimiento del comercio internacional del país.	https://www.procomer.com/
A.1.2. Alcance: Regionales e internacionales		
Detalle	Descripción	
<i>International Organization for Standardization (ISO)</i>	Entidad global que establece estándares para asegurar la calidad y eficiencia en la fabricación de productos y gestión de procesos, mediante la colaboración de expertos internacionales.	https://www.iso.org/es/home/
<i>The International Accounting Standards Board (IASB)</i>	El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad es un organismo independiente del sector privado que desarrolla y aprueba las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	https://www.ifrs.org/groups/international-accounting-standards-board/
<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	Organización internacional independiente que proporciona un marco global para que las organizaciones informen sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales, facilitando la rendición de cuentas y la transparencia.	https://www.globalreporting.org/

<i>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</i>	Organización sin fines de lucro se estableció en 2011 y tiene como objetivo desarrollar y mantener estándares que ayuden a las empresas a divulgar información sobre sostenibilidad que sea relevante para los inversionistas.	https://sasb.ifrs.org/
A.2. Tipo de stakeholder o subgrupo: Entidades públicas		
A.2.1. Alcance: Locales (Instituciones autónomas y semiautónomas)		
Detalle	Descripción	Enlace
(Instituto Costarricense de Electricidad (ICE))	Empresa pública de Costa Rica que se ocupa de generar y distribuir energía eléctrica, además de ofrecer servicios de telecomunicaciones.	https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/Inicio/
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Institución pública de Costa Rica encargada de garantizar el suministro de agua potable y el saneamiento adecuado para la población.	https://www.aya.go.cr/SitePages/Principal.aspx
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)	Empresa pública costarricense que se encarga de la importación y distribución de combustibles para garantizar el suministro energético.	https://www.recope.go.cr/
A.2.2. Alcance: Regionales (Organismos de integración regional)		
Detalle	Descripción	Enlace
Federación Iberoamericana de Asociaciones de Centros de Investigación (FIACI)	Organización que agrupa a asociaciones y centros de investigación en Iberoamérica. Su objetivo es promover la cooperación, el desarrollo científico y tecnológico, y el intercambio de conocimientos entre sus miembros.	https://www.fiadi.org/
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	Institución que coordina y promueve el desarrollo de la producción nacional con énfasis en la sostenibilidad.	https://www.aladi.org/sitioaladi/
Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA)	Entidad dedicada a la integración económica y desarrollo de relaciones comerciales entre los países de América Latina.	https://otca.org/quienes-somos/
A.3. Tipo de stakeholder o subgrupo: Organismos adscritos y federaciones regionales		
A.3.1. Alcance: Regionales		
Detalle	Descripción	Enlace
Federación de Entidades Privadas de América Central (FEDEPRICAP)	Entidad que asesora a los gobiernos locales en Costa Rica en desarrollo municipal y gestión de recursos.	https://uia.org/s/or/en/1100037383
Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD)	Entidad encargada de la agenda ambiental de Centroamérica dentro del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA).	https://www.bpmesoamerica.org/partner-view/ccad/
Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA)	Entidad dedicada a la integración económica y desarrollo de relaciones comerciales entre los países de América Latina.	https://otca.org/quienes-somos/
B. Categoría de stakeholder: Aliados de cooperación internacional		
B.1. Tipo de stakeholder o subgrupo: Organismos internacionales		
B.1.1. Alcance: Internacionales		

Detalle	Descripción	Enlace
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Organización internacional intergubernamental donde los países miembros colaboran para abordar desafíos económicos, sociales y ambientales, promoviendo políticas que mejoren el bienestar global en un contexto de interdependencia y globalización.	https://comercio.gob.es/
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Organización de la ONU que trabaja para erradicar la pobreza, promover la gobernanza democrática y fortalecer las instituciones inclusivas en todo el mundo.	https://www.undp.org/es
Banco Mundial	Institución global que ofrece financiamiento y conocimientos para apoyar el desarrollo en países en vías de desarrollo, enfocándose en la reducción de la pobreza y la promoción del crecimiento sostenible.	https://www.bancomundial.org
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Banco regional que proporciona financiamiento a largo plazo y soluciones basadas en el conocimiento para impulsar el desarrollo social, económico e institucional en América Latina y el Caribe.	https://www.iadb.org/es
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Agencia de la ONU dedicada a promover la justicia social y los derechos laborales a nivel mundial, trabajando para garantizar condiciones de trabajo decente y protección social.	https://www.ilo.org/es
Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)	Entidad financiera multilateral que apoya el desarrollo económico y la integración regional en Centroamérica.	https://www.bcie.org/
Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Proporciona una plataforma internacional para que sus miembros aborden problemas globales como la paz, seguridad, cambio climático, desarrollo sostenible, derechos humanos e igualdad de género.	https://www.un.org/
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	La CEPAL es una comisión de la ONU que trabaja en el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe, brindando apoyo técnico y recomendaciones para mejorar el bienestar en la región.	https://www.cepal.org/es
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI)	UNEP-FI es una iniciativa del Programa de la ONU para el Medio Ambiente que impulsa la sostenibilidad en el sector financiero, ayudando a las instituciones a adoptar prácticas responsables en sus actividades financieras.	https://www.unepfi.org/
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	La FAO lidera las iniciativas internacionales para erradicar el hambre y promover la seguridad alimentaria.	https://www.fao.org/
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)	Se dedica a promover la cooperación internacional en educación, ciencia, cultura y comunicación para fomentar la paz y la seguridad.	https://www.unesco.org/
Organización Internacional de Migraciones (OIM)	Se centra en promover la migración ordenada y humanitaria, apoyando a los migrantes y las comunidades afectadas por la migración.	https://www.iom.int/es

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)	Es la entidad del gobierno suizo encargada de implementar su política de cooperación internacional. Se enfoca en reducir la pobreza y promover el desarrollo sostenible a través de proyectos en salud, educación, medio ambiente y gobernanza en países en desarrollo. Además, COSUDE brinda asistencia en crisis humanitarias y colabora con diversas organizaciones para maximizar su impacto.	https://www.sica.int/
Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	Organismo regional que promueve la integración política, económica, social y cultural de los países de América Central. Su principal objetivo es fomentar el desarrollo sostenible, la paz, la democracia y el bienestar de sus pueblos. Aquí tienes un resumen de sus características más importantes:	https://www.sica.int/
C. Categoría de stakeholder: Redes de sostenibilidad y responsabilidad social		
C.1. Tipo de stakeholder o subgrupo: Organizaciones o asociaciones		
C.1.1. Alcance: Locales y regionales		
Detalle	Descripción	Enlace
Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED)	Organización sin ánimo de lucro dedicada a fomentar la sostenibilidad y la competitividad en el país mediante la promoción de prácticas empresariales responsables y sostenibles.	https://www.aedcr.com/
Aliarse	Aliarse trabaja para construir una sociedad más solidaria, colaborativa y democrática, ofreciendo mayores oportunidades en un entorno sostenible, justo e inclusivo.	https://aliarse.org/
Consejos Consultivos para el Desarrollo Sustentable	Es un grupo asesor que fomenta la colaboración entre actores clave para desarrollar estrategias sostenibles en distintos sectores.	NA
IntegraRSE	Organización que impulsa la responsabilidad social en empresas de la región, ayudándolas a incorporar prácticas sostenibles.	https://integrarse.org/
Centrarse Guatemala	Es una institución que promueve la responsabilidad social en empresas guatemaltecas para contribuir al desarrollo sostenible.	https://centrarse.org/
EcoRed	Organización dominicana que fomenta la sostenibilidad y la responsabilidad en el sector empresarial, promoviendo el cuidado del medio ambiente y la equidad social.	https://ecored.org.do/
FundahrSE	Fundación en Honduras que promueve la responsabilidad social empresarial para contribuir al bienestar social mediante alianzas y proyectos.	https://fundahrse.org/
Fundemas	Fundación salvadoreña que apoya a las empresas en la adopción de prácticas de responsabilidad social para fomentar el desarrollo sostenible.	https://fundemas.org/semana-rse/
La Red de Universidades por la Responsabilidad Social (REDUNIRSE)	Iniciativa que promueve la integración de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior, fomentando proyectos colaborativos e intercambio de buenas prácticas.	https://eulacfoundation.org/es/red-iberoamericana-universidades-por-la-rse-redunirse
Sumarse	Sumarse es una organización panameña dedicada a promover la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible.	https://www.sumarse.org.pa/
D. Categoría de stakeholder: ONG y fundaciones		
D.1. Tipo de stakeholder o subgrupo: NA		
D.1.1 Locales y regionales		
Detalle	Descripción	Enlace

Fundación Avina	Fundación Avina es una organización global que impulsa cambios de raíz (sistémicos) a gran escala	https://www.avina.net/
Asociación Costa Rica por Siempre	ONG privada que moviliza recursos de gobiernos y organismos internacionales para la conservación de la biodiversidad, administrando fondos y ejecutando proyectos con sostenibilidad a largo plazo.	https://costaricaporsiempre.org/
Fundación MarViva Costa Rica	Organización sin fines de lucro en Costa Rica, enfocada en la conservación y manejo sostenible de los recursos marinos y costeros en Centroamérica.	https://marviva.net/nuestra-filosofia/
Fundación Futuro Latinoamericano	ONG que promueve el desarrollo sostenible en América Latina, enfocándose en la gobernanza ambiental, la gestión de recursos naturales y la equidad social. Facilita el diálogo y la cooperación entre distintos actores para impulsar políticas inclusivas y sostenibles.	https://www.ffla.net/es/quienes-somos/

E. Categoría de stakeholder: Sector empresarial

E.1. Tipo de stakeholder o subgrupo: Cámaras empresariales y agencias de desarrollo comercial

E.1.1 Locales, regionales o internacionales

Detalle	Descripción	Enlace
Federación de Cámaras del Agro de Centroamérica (FECAGRO)	Institución regional que agrupa a las cámaras agropecuarias de Centroamérica con el objetivo de mejorar el desarrollo económico y productivo del sector agropecuario y agroindustrial a través de la competitividad.	https://www.facebook.com/fecagro/?locale=es_LA
CAMEXA (Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria)	Cámara de comercio que facilita la cooperación y el intercambio comercial entre México y Alemania, promoviendo oportunidades de negocio y colaboración en ambos países.	https://mexiko.ahk.de/
Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP)	Entidad cúpula sin fines de lucro que representa y aglutina a las principales organizaciones empresariales privadas de Costa Rica, abarcando diversos sectores económicos y promoviendo sus intereses.	https://www.uccaep.org/
Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	Agencia oficial de Costa Rica dedicada a fomentar la inversión extranjera directa y promover las exportaciones, apoyando el crecimiento del comercio internacional del país.	https://www.procomer.com/
Asociación de Bancos de Costa Rica (ABC)	Organización que agrupa a las principales instituciones bancarias del país, promoviendo el desarrollo del sector financiero y representando los intereses comunes de sus miembros.	https://www.abc.fi.cr/
Cámara de Intermediarios de Seguros (CIS)	Institución que representa a las personas y empresas dedicadas a la intermediación de seguros en Costa Rica, con lo cual se asegura que operen bajo estándares éticos y legales.	https://www.ciscostarica.com/

F. Categoría de stakeholder: Academia

F.1. Tipo de stakeholder o subgrupo: Universidades

F.1.1. Alcance: Locales (Costa Rica u otros países)

Detalle	Descripción	Enlace
Universidad Nacional (UNA)	Institución pública de educación superior en Costa Rica, orientada a ofrecer una formación académica integral y de calidad, promoviendo el desarrollo regional y nacional.	https://www.una.ac.cr/

Universidad de Costa Rica (UCR)	Universidad líder en Costa Rica, comprometida con la educación humanista y la formación integral de sus estudiantes, además de contribuir significativamente a la investigación y el desarrollo social.	https://www.ucr.ac.cr/
Tecnológico de Costa Rica (TEC)	Institución autónoma dedicada a la educación superior en tecnología y ciencias, enfocada en la docencia, investigación y extensión para apoyar el desarrollo tecnológico del país.	https://www.tec.ac.cr/
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	La UNAM es una destacada institución educativa de México, reconocida por su compromiso con la excelencia académica, la investigación y la formación integral de sus estudiantes.	https://www.unam.mx/
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV)	La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso es una institución educativa chilena que ofrece una formación integral a sus estudiantes, con un fuerte énfasis en la investigación y la vinculación con la sociedad.	https://www.pucv.cl/
Universidad de Chile	La Universidad de Chile es una universidad pública chilena destacada por su liderazgo en educación superior, investigación y compromiso con el desarrollo cultural y social del país.	https://uchile.cl/
Fundación Universitaria Los Libertadores	La Fundación Universitaria Los Libertadores es una universidad colombiana que se centra en la formación profesional, la investigación aplicada y la contribución al desarrollo sostenible.	https://www.ulibertadores.edu.co/

F.2. Tipo de *stakeholder* o subgrupo: Centros de investigación

F.2.1. Alcance: Locales Costa Rica u otros países)

Detalle	Descripción	Enlace
Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo (CIOdD)	Enfocado en estudios sobre desarrollo, lo cual es clave para evaluar el impacto de las políticas de sostenibilidad en el desarrollo regional.	https://vinv.ucr.ac.cr/es/areas-academicas
Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología (CIMAR)	Especializado en estudios marinos y de aguas continentales, vital para la investigación sobre la protección de ecosistemas acuáticos.	
Instituto Clodomiro Picado (ICP)	Investigación en salud y biomedicina que puede tener implicaciones para el bienestar social y ambiental.	
Estación Experimental Agrícola Fabio Baudrit Moreno (EEAFBM)	Investigación agrícola aplicada relevante para prácticas de sostenibilidad en el sector agrícola.	
Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes (RBAMB)	Área de conservación que apoya la investigación en biodiversidad y ecología tropical.	
Centro de Estudios en Sostenibilidad (CES) - Universidad de los Andes	El CES se enfoca en la investigación interdisciplinaria sobre sostenibilidad, abordando tanto la dimensión ambiental como la social y económica.	https://cider.uniandes.edu.co/es/estudios-en-sostenibilidad
Centro de Investigación en Sustentabilidad (CIS) -	El CIS se dedica al estudio de la sostenibilidad desde una perspectiva integral, que incluye aspectos ambientales, sociales y económicos.	https://udesa.edu.ar/centro-de-innovacion-social

Universidad de San Andrés (Argentina)		
Instituto de Investigación en Sostenibilidad y Medio Ambiente (ISMA) - UNAM	El ISMA se especializa en la investigación sobre sostenibilidad y protección ambiental, abordando temas como el cambio climático, la gestión de recursos naturales y la responsabilidad social.	https://www.iies.unam.mx/
G. Categoría de stakeholder: Posibles patrocinadores		
G.1. Organismos internacionales		
G.1.1. Alcance: Internacionales		
Detalle	Descripción	Enlace
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Organización de la ONU que trabaja para erradicar la pobreza, promover la gobernanza democrática y fortalecer las instituciones inclusivas en todo el mundo.	https://www.undp.org/es
Banco Mundial	Institución global que ofrece financiamiento y conocimientos para apoyar el desarrollo en países en vías de desarrollo, enfocándose en la reducción de la pobreza y la promoción del crecimiento sostenible.	https://www.bancomundial.org/
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Banco regional que proporciona financiamiento a largo plazo y soluciones basadas en el conocimiento para impulsar el desarrollo social, económico e institucional en América Latina y el Caribe.	https://www.iadb.org/es
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	Agencia gubernamental de EE. UU. que proporciona asistencia para el desarrollo internacional, enfocándose en la mejora de la seguridad alimentaria, la salud, la educación y el fortalecimiento de las instituciones.	https://www.usa.gov/es/agencias/agencia-de-ee-uu-para-el-desarrollo-internacional
Banco Europeo de Inversiones (BEI)	Institución financiera de la Unión Europea que ofrece préstamos y apoyo financiero para proyectos que promuevan el desarrollo económico y social, con un enfoque en la sostenibilidad y la integración europea.	https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-investment-bank-eib-es
G.2. Agencias de Cooperación internacional		
G.2.1. Alcance: Internacionales		
Detalle	Descripción	Enlace
Embajadas y delegaciones diplomáticas	Representaciones de un país en el extranjero, promoviendo relaciones y defendiendo los intereses de sus ciudadanos. Las embajadas, dirigidas por embajadores, son misiones permanentes en las capitales y gestionan relaciones bilaterales, protección ciudadana, y cooperación en varios ámbitos. Las delegaciones diplomáticas incluyen consulados y otras oficinas con funciones específicas, como atención a ciudadanos o representación en organismos internacionales.	NA
<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> (GIZ)	Agencia alemana que proporciona apoyo en cooperación internacional para el desarrollo, ayudando a implementar proyectos y estrategias en diversas áreas como la gestión ambiental, la educación y el desarrollo económico.	https://www.giz.de/de/html/index.html

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	Organismo español que gestiona y coordina la cooperación internacional para el desarrollo, enfocándose en mejorar las condiciones de vida en países en desarrollo a través de proyectos y asistencia técnica.	https://www.aecid.es/
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	Agencia gubernamental de EE. UU. que proporciona asistencia para el desarrollo internacional, enfocándose en la mejora de la seguridad alimentaria, la salud, la educación y el fortalecimiento de las instituciones.	https://www.usa.gov/es/agencias/agencia-de-ee-uu-para-el-desarrollo-internacional
Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)	Entidad francesa que financia y apoya proyectos para promover la justicia social y la sostenibilidad, abordando temas como el cambio climático, la biodiversidad, la paz, la educación y la salud.	https://www.afd.fr/
Cooperación Técnica con el Reino de Países Bajos (Holanda)	Esta cooperación se centra en fomentar el desarrollo sostenible y apoyar la modernización en diversos sectores estratégicos, como la agricultura, el manejo de recursos hídricos, y el desarrollo económico en países socios.	http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=22244&nValor3=23597&strTipM=TC
Cooperación Española	Tiene un enfoque integral en promover el desarrollo humano sostenible y la erradicación de la pobreza. Mediante su Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), apoya a los países en áreas como la gobernanza democrática, la lucha contra el cambio climático, la igualdad de género, y el acceso a servicios básicos, como la educación y la salud.	https://www.cooperacionespanola.es/
H. Categoría de stakeholder: Sociedad civil		
Comunidades locales		
Comunidad empresarial y referentes por país		
I. Categoría de stakeholder: Personal del Observatorio		
Órgano de dirección		
Colaboradores y voluntarios		
Estudiantes		
J. Categoría de stakeholder: Otros observatorios		
Observatorios Nacionales (Detallado en Tabla 2-1: Observatorios de RS y/o Sostenibilidad en América Latina)		
Observatorios Regionales (Detallado en Tabla 2-1: Observatorios de RS y/o Sostenibilidad en América Latina)		
K. Categoría de stakeholder: Colegios profesionales		
K.1. Alcance: Locales (Costa Rica)		
Detalle	Descripción	Enlace
Colegio de Profesionales en Relaciones Públicas de Costa Rica (CPRP)	Organización que agrupa a los profesionales dedicados a la comunicación, imagen institucional y relaciones públicas.	https://cpri.cr/
Colegio de Periodistas de Costa Rica	Colegio que regula, orienta y promueve el ejercicio ético y responsable del periodismo y la comunicación en Costa Rica.	https://colper.or.cr/
Colegio de Contadores Privados de Costa Rica	Colegio que regula y representa a los profesionales en contaduría privada, promoviendo el ejercicio ético y el desarrollo profesional en el ámbito privado.	https://www.contador.co.cr/

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica	Colegio que regula y supervisa el ejercicio de la contaduría pública en el país, asegurando el cumplimiento de estándares éticos y técnicos.	https://www.ccpa.or.cr/
Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA)	Ente rector que asegura la Excelencia en el ejercicio profesional de la Ingeniería y de la Arquitectura en Costa Rica, con todos los derechos, obligaciones, poderes y atribuciones que señala su Ley Orgánica.	https://cfia.or.cr/site/
Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas (CPCE)	Colegio que agrupa a economistas, contadores y auditores, profesionales que juegan un papel clave en la implementación de la sostenibilidad económica en las empresas y organizaciones.	https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/
Colegio de Ingenieros Civiles (CIC)	Es el encargado de agrupar a los ingenieros civiles en el país. Este colegio tiene una gran influencia en la construcción y el desarrollo de infraestructuras sostenibles, asegurando que los proyectos se ajusten a estándares ambientales y de seguridad.	https://www.civiles.org/
K.2. Alcance: Locales (otros países)		
Detalle	Descripción	Enlace
Colegio de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador (CIAES)	Este colegio agrupa a ingenieros y arquitectos de El Salvador, promoviendo la sostenibilidad en proyectos de construcción y urbanismo en el contexto de Centroamérica.	https://asiasv.org/
Colegio de Economistas de Honduras (CHE)	Este colegio profesional es relevante para integrar la sostenibilidad en las políticas económicas de la región, especialmente en análisis de costos y beneficios en proyectos sostenibles.	http://che.hn/
Asociación de Periodistas de Guatemala (APG)	Organización que defiende la libertad de expresión y promueve el ejercicio ético y responsable del periodismo en Guatemala.	https://prensacomunitaria.org/tag/la-asociacion-de-periodistas-de-guatemala/
Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Guatemala (CECAPA).	Reúne a profesionales de las ciencias económicas para regular y fomentar el ejercicio ético y técnico de las disciplinas de economía, contaduría, auditoría y administración.	https://ccee.org.gt/
Asociación de Periodistas de El Salvador (APES).	Organización dedicada a la promoción de la libertad de prensa, la ética periodística y la capacitación de periodistas.	https://apes.org.sv/
Colegio de Periodistas de Jalisco, México	Agrupar a periodistas en el estado de Jalisco, promoviendo el ejercicio responsable y ético del periodismo.	https://colegiodeperiodistasdejalisco.com/
Federación de Asociaciones de Periodistas Mexicanos (FAPERMEX)	Organización gremial que agrupa a diversas asociaciones de periodistas en México. Su misión es defender los derechos de los periodistas, promover la libertad de prensa y fortalecer la ética y el profesionalismo en el ejercicio periodístico.	https://www.facebook.com/fapermex.ac/?locale=es_LA

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Extracto de Reglamento de gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional

ARTÍCULO 9. CONCEPTUALIZACIÓN Y VIGENCIA DE UN PROGRAMA ACADÉMICO Y SU ARTICULACIÓN CON LAS ÁREAS SUSTANTIVAS

El programa académico es la integración de proyectos y actividades académicas organizadas por medio de acciones, que se coordinan entre sí por una misma línea estratégica, cuya finalidad es contribuir al logro de una serie de objetivos desde distintas perspectivas, durante un período determinado.

Se desarrolla con la integración de al menos dos áreas sustantivas (docencia, investigación, extensión o producción).

Se nutre de los aportes generados por al menos dos proyectos o actividades académicas vigentes adscrita desde su formulación para dar origen a productos académicos propios y nuevos proyectos y actividades, con una vigencia de hasta cinco años.

Parte de la conformación de un grupo de trabajo con profesionales de distintas disciplinas o especialidades. Debe contar con una estrategia de articulación de su quehacer con actores externos a la universidad.

Puede formularse en fases subsiguientes, con diferentes metas, basadas en los resultados de la evaluación final de la fase anterior, que permitan darles complementariedad y trazabilidad a los alcances dentro de la temática.

ARTÍCULO 10. CONCEPTUALIZACIÓN Y VIGENCIA DE UN PROYECTO ACADÉMICO Y SU ARTICULACIÓN CON LAS ÁREAS SUSTANTIVAS

El proyecto es un conjunto de acciones académicas, ejecutadas de manera sistemática y coordinada, para abordar una temática específica, con el propósito de alcanzar los objetivos, metas e indicadores propuestos y generar conocimiento en un período establecido.

Se desarrolla en un área sustantiva específica o puede integrar dos o más áreas sustantivas. Puede adscribirse a un programa o desarrollarse de forma independiente.

Pueden contar con una duración mínima de 1 año y máxima de 3 años, con posibilidad de reformularse en fases subsiguientes, con diferentes metas fundamentadas en los resultados de la evaluación final de la fase anterior, que permitan darles complementariedad y trazabilidad a los alcances dentro de la temática.

ARTÍCULO 11. CONCEPTUALIZACIÓN Y VIGENCIA DE UNA ACTIVIDAD ACADÉMICA Y SU ARTICULACIÓN CON LAS ÁREAS SUSTANTIVAS

Una actividad académica es un conjunto de acciones específicas que conducen al logro de una meta y que favorece el cumplimiento de objetivos, planes de estudio y programas que pueden ejecutarse en forma independiente para atender una demanda interinstitucional.

Se desarrolla en un área sustantiva específica o puede integrar dos o más áreas. Las actividades académicas pueden ser:

- a) Puntuales: Aquellas que se ejecutan una sola vez, alcanza un producto específico en un tiempo determinado. En esta categoría se incluyen, entre otros, los eventos académicos.
- b) Continuas: Se caracterizan por la realización de acciones periódicas dentro de un marco temático delimitado.

Tiene una duración máxima de 2 años, en el caso de la actividad puntual, y un máximo de 5 años en el caso de la actividad continua.

En el caso de las actividades continuas pueden reformularse en fases subsiguientes, con diferentes metas fundamentadas en los resultados de la evaluación final de la fase anterior, que permitan darles complementariedad y trazabilidad a los alcances dentro de la temática.

Fuente: Universidad Nacional. (2024). *Reglamento para la gestión de programas, proyectos y actividades académicas en la Universidad Nacional*. Alcance n.º 24 a la UNA-GACETA N.º 3-2024, 10 de septiembre de 2024.

Anexo 7: Flujo de caja del primer año de operación del ORRSS

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
SALDO DE CAJA	(2 115 738)	(3 411 476)	(4 907 215)	(6 202 953)	(7 698 691)	(8 994 429)	(10 490 168)	(11 785 906)	(13 281 644)	(14 577 382)	(16 073 121)	(18 918 859)	(18 918 859)

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS

INGRESOS ¹													
RedSaberes (servicios y membresía)	906 277	906 277	906 277	906 277	906 277	906 277	906 277	906 277	906 277	906 277	906 277	906 277	10 875 326
DataHub (servicios y membresía)	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	1 223 227	14 678 718
TOTAL INGRESOS	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	2 129 504	25 554 044

COSTOS													
Servicios profesionales	851 801	851 801	851 801	851 801	851 801	851 801	851 801	851 801	851 801	851 801	851 801	851 801	10 221 618
Viáticos	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	255 540	3 066 485
TOTAL COSTOS	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	1 107 342	13 288 103

EGRESOS													
Salarios	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	3 100 000	20 150 000
Cargas Sociales de CCSS	403 000	403 000	403 000	403 000	403 000	403 000	403 000	403 000	403 000	403 000	403 000	403 000	4 836 000
Póliza riesgo de trabajo	39 900	39 900	39 900	39 900	39 900	39 900	39 900	39 900	39 900	39 900	39 900	39 900	478 800
SP - agua	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000
SP - electricidad	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	960 000
Servicio telefonía e Internet	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	600 000
Membresía, matrículas o inscripciones	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	1 800 000
Gastos de viaje (tiquetes aéreos, visas, etc.)	500 000												500 000
Servicios de publicidad y comunicación	200 000		200 000		200 000		200 000		200 000		200 000		1 200 000
Gastos bancarios	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Servicios web	120 000												120 000
TOTAL EGRESOS	3 137 900	2 317 900	2 517 900	2 317 900	2 517 900	2 317 900	2 517 900	2 317 900	2 517 900	2 317 900	2 517 900	2 317 900	31 184 800

¹ Los ingresos se distribuyen de forma proporcional entre ambos servicios en funcionamiento.

Anexo 8: Presupuesto del ORRSS proyectado a cinco años

Rubro	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		25 554 044,06	37 083 077,89	118 024 026,75	155 035 791,03	193 288 412,14
Costos anuales variables		13 288 102,91	19 861 696,52	63 213 668,73	83 037 169,67	103 525 273,54
Costos anuales fijos		31 184 800,00	32 120 344,00	33 083 954,32	34 076 472,95	35 098 767,14
Depreciación ¹		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		(18 918 858,85)	(14 898 962,63)	21 726 403,70	37 922 148,40	54 664 371,46
Impuesto de renta ²		-	-	-	-	-
Utilidad neta después de impuestos		(18 918 858,85)	(14 898 962,63)	21 726 403,70	37 922 148,40	54 664 371,46
Más depreciación		-	-	-	-	-
Flujos netos de efectivo	(21 548 374,34)	(18 918 858,85)	(14 898 962,63)	21 726 403,70	37 922 148,40	54 664 371,46

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Canvas del ORRSS

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) y Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad (MRSS) • Observatorios de Responsabilidad Social y Sostenibilidad nacionales y regionales. • Redes de sostenibilidad y responsabilidad empresarial • Posibles patrocinadores • Sector empresarial y cámaras de comercio • Gobiernos y entidades reguladoras. • Universidades y centros de estudio e investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del DataHub y publicación de investigaciones • Análisis de datos, recolección, sistematización y análisis de reportes de sostenibilidad • Creación de una red para el intercambio de conocimiento • Organización de foros, capacitaciones y eventos especializados. • Validación de certificaciones GRI, NIIF y Reporte Integrado. • Acompañamiento a PYMES • Elaboración de rankings de transparencia y rendición de cuentas • Diseño de metodologías para el análisis de datos sobre RS y sostenibilidad • Gestión de alianzas estratégicas y financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque integral y sistémico. • Alcance multisectorial y articulador. • Rigor académico y transparencia. • Modelo de sostenibilidad financiera diversificado • Acceso abierto y democratización del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a contenido gratuito y membresías con servicios exclusivos • Interacción a través de foros, capacitaciones y eventos • Red de Saberes para fomentar la colaboración entre actores clave • Consultorías personalizadas y análisis de datos bajo demanda • Transparencia en la gestión y comunicación activa con los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y organizaciones que buscan mejorar su sostenibilidad • Gobiernos y entidades reguladoras interesadas en promover la responsabilidad social • Instituciones académicas y centros de investigación • Redes de sostenibilidad y asociaciones empresariales • Cooperación internacional y organismos de financiamiento • Público general interesado en tendencias de sostenibilidad
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital y DataHub • Equipo multidisciplinario de docentes, investigadores y estudiantes • Infraestructura tecnológica y académica. • Redes de aliados nacionales e internacionales • Metodologías de análisis y bases de datos sobre sostenibilidad • Fuentes de financiamiento diversificada 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitio web del ORRSS y DataHub • Redes sociales y boletines informativos • Eventos académicos y foros de sostenibilidad • Publicaciones especializadas y estudios de impacto • Alianzas con universidades y medios de comunicación 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Costos operativos/administrativos (20 %) Costos de personal (80 %): Salarios (35 %), Servicios profesionales (50 %), Viáticos (10 %)		Ingresos por membresías (45 %) Ingresos por pago de servicios (55 %): Red Saberes (10 %), Data Hub (10 %), Avante (10 %), Autentia (30 %), InsightLab (40 %)		

Fuente: Elaboración propia.