

MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

REPÚBLICA ARGENTINA

SECTOR PRIVADO

EDICIÓN MARZO 2024 - VIGENTE 2025

Publicado por FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

Contenidos

Introducción	4
Notas preliminares sobre la Gestión Sostenible	5
Características de la Presentación Al Concurso	7
Descripción general del Modelo de Excelencia	8
Componentes del Modelo y Distribución de puntajes	10
Escala de Madurez	11
Requisitos del Modelo de Gestión	12
Criterio 1 – Liderazgo y Estrategia	13
Comentarios del Criterio 1 - Liderazgo y Estrategia	13
Requisitos del Criterio 1 - Liderazgo y Estrategia (100 puntos)	15
Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 1 - Liderazgo y Estrategia	16
Subcriterio 4.1 – Resultados de Liderazgo y Estrategia	18
Requisitos del Subcriterio 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia (25 puntos)	18
Tabla de asignación de porcentajes para el Subcriterio 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia	20
Criterio 2 – Cultura orientada a la Gestión Sostenible	21
Comentarios del Criterio 2 Cultura Orientada a la Gestión Sostenible	21
Requisitos del Criterio 2 Cultura Orientada a la Gestión Sostenible (100 puntos)	23
Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura Orientada a la Gestión Sostenible	24
Subcriterio 4.2 – Resultados de Cultura orientada a la Gestión Sostenible	26
Requisitos del Sub-Criterio 4.2 Resultados de Cultura Orientada a la Gestión Sostenible (25 puntos)	26
Tabla de asignación de porcentajes para el Subcriterio 4.2 Resultados de la Cultura	28
Criterio 3 – Sistema de Gestión	29
Comentarios del Criterio 3. Sistema de Gestión	29

Los 17 ODS Aclaraciones sobre aplicabilidad	30
Los 17 ODS Sugerencias para el abordaje	31
Descripción detallada de los ODS	34
Lineamientos para seleccionar los ODS	34
Criterio 3 - Sistema de Gestión (450 puntos)	35
Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión (450 puntos)	35
Subcriterio de 4.3 - Resultados del Sistema de Gestión (4.3.1 a 4.3.17)	37
Subcriterio de Resultados del Sistema de Gestión (4.3.1 a 4.3.17) Selección de indicadores de resultados	37
Tabla de asignación de porcentajes del Subcriterio 4.3 Resultados del Sistema de Gestión (4.3.1 a 4.3.17)	38
Matriz de Autoevaluación del Sistema de Gestión	39
Tabla de Puntaje según el número de ODS	40
Matriz de Autoevaluación Integral	41

Introducción

Las organizaciones, tanto las de negocios como aquellas sin fines de lucro, tienen un rol esencial en las responsabilidades inherentes al Desarrollo Sostenible.

La Fundación Premio Nacional a la Calidad se complace en presentar el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Sostenibilidad (ver detalles para concursar en el documento Bases y Condiciones del Premio Nacional a la Gestión Sostenible).

Acompañando este proceso, en este documento se presenta el Modelo de Excelencia para la Gestión Sostenible, cuyos propósitos son básicamente:

- Ayudar a las organizaciones a implementar disciplinas de Gestión Sostenible mediante un conjunto de requisitos de desempeño integrados y orientados a los resultados.
- Servir de referencia para un proceso de autoevaluación:
 - tanto para ser utilizado como una herramienta de perfeccionamiento por parte de las organizaciones,
 - como para servir de base de presentación a la evaluación de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Sostenibilidad.

Aun cuando la Gestión Sostenible puede ser producto de la creatividad y de iniciativas individuales, el presente Modelo contempla a las organizaciones en las que la Gestión Sostenible es el resultado de un liderazgo que la impulsa, una cultura organizacional que le da sustento y un Sistema de Gestión que le da forma.

El presente documento se complementa con las Bases y Condiciones Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Sostenibilidad, en las cuales se comparten indicaciones para la presentación al concurso.

Notas preliminares sobre la Gestión Sostenible

El desarrollo sostenible requiere un enfoque integral que tome en consideración las preocupaciones ambientales junto con el desarrollo económico. En 1987, la [Comisión Brundtland](#) de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad como lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias.” Hoy en día, hay casi 140 países en desarrollo en el mundo que buscan formas de satisfacer sus propias necesidades de desarrollo, pero con la creciente amenaza del cambio climático, se deben realizar esfuerzos concretos para asegurar que el desarrollo de hoy no afecte o impacte de forma negativa a las generaciones futuras.

Los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) conforman el esquema para mejorar las vidas de las poblaciones alrededor del mundo y mitigar los peligrosos efectos originados por el hombre relacionados con el cambio climático.

Fuente: [Sostenibilidad | Naciones Unidas](#)



Producido en colaboración con TROLLBÄCK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.529.1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpcampaigns@un.org

El Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Sostenibilidad se basa en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

El Modelo de Excelencia Para la Gestión Sostenible se basa en cuatro Criterios:

- El Criterio sobre **Liderazgo y Estrategia** comprende los métodos referidos a la formulación de las estrategias de sostenibilidad, a la asignación de recursos y a la integración de la organización a una red de actores institucionales que hagan sustentable las estrategias.
- Por otra parte, el Criterio de **Cultura** aporta lineamientos para incorporar valores de sostenibilidad, tanto en propia organización como hacia otras organizaciones y personas con las que se relaciona.
- A su vez, el Criterio sobre el **Sistema de Gestión** establece los requisitos que facilitan integrar las estrategias de sostenibilidad a la actividad cotidiana.
- Por último, el Criterio de **Resultados** permite verificar los avances y logros, mediante indicadores adoptados por la misma organización.

Características de la Presentación Al Concurso

Las organizaciones postulantes podrán optar entre dos modalidades de presentación:

1. Mediante una Presentación al Concurso (PAC) según los lineamientos de las Bases y condiciones del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Sostenibilidad.
2. Mediante la misma PAC, agregando resultados de una Autoevaluación realizada por la propia organización.

Por otra parte, este material puede ser utilizado internamente para procesos de autoevaluación, aun cuando no haya intención de postularse.

En las páginas siguientes se describe:

- El Modelo en todos sus componentes.
- Las instrucciones para completar el ejercicio de Autoevaluación:
 - o tanto para el caso de que la organización postulante decida utilizar este método de presentación,
 - o como para que se comprenda la forma en que se evalúa a la organización por parte de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

Como se mencionó, en las Bases y Condiciones del Premio Nacional a la Calidad a la Gestión Sostenible se comparte la documentación a presentar en caso de postularse.

Descripción general del Modelo de Excelencia

El Modelo está compuesto por cuatro Criterios:

- **1 Liderazgo y Estrategia**
- **2 Cultura Organizacional**
- **3 Sistema de Gestión**
 - **Corresponde a los 17 Objetivos de Sostenibilidad**
- **4 Resultados.** Se distribuyen en 3 Subcriterios:
 - **4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia**
 - **4.2 Resultados de Cultura Organizacional**
 - **4.3 Resultados del Sistema de Gestión**

Para establecer el **grado en el que las organizaciones alcanzan sus logros**, el Modelo contempla un total de **1000 puntos distribuidos en los diferentes Criterios y Subcriterios**. Cabe señalar que estos **1000 puntos** representan un **ideal** en la gestión de la sostenibilidad.

En la siguiente página se muestra una representación gráfica del Modelo de Excelencia:



El **desempeño real** de una organización estará definido por el **porcentaje** de cumplimiento de cada Criterio – Subcriterio y la **sumatoria resultante del total de la organización** sobre los 1000 puntos totales.

A continuación, se comparte una tabla con los **componentes del Modelo** y la **distribución de los puntajes por Criterios y Subcriterios**.

Componentes del Modelo y Distribución de puntajes

	Crterios 1, 2 y 3	Criterio 4 Resultados		Total Puntos
	Puntos	Subcriterios	Puntos	
1 Liderazgo y Estrategia	100	4.1	25	125
2 Cultura Orientada a la Gestión Sostenible	100	4.2	25	125
3 Sistema de Gestión - ODS	450	4.3	300	750
3.1 Fin de la pobreza				
3.2 Hambre cero				
3.3 Salud y bienestar*				
3.4 Educación de calidad*				
3.5 Igualdad de género*				
3.6 Agua limpia y saneamiento**				
3.7 Energía asequible y no contaminante				
3.8 Trabajo decente y crecimiento económico*				
3.9 Industria, innovación e infraestructura				
3.10 Reducción de las desigualdades*				
3.11 Ciudades y comunidades sostenibles				
3.12 Producción y consumo responsables**				
3.13 Acción por el clima*				
3.14 Vida submarina				
3.15 Vida de ecosistemas terrestres				
3.16 Paz, justicia e instituciones sólidas*				
3.17 Alianzas para lograr los objetivos*				
Totales	650		350	1000

Los ODS señalados con un asterisco (*) son obligatorios para toda organización que aplique el Modelo. Y los ODS señalados con dos asteriscos (**), además, son obligatorios para las organizaciones industriales.

Escala de Madurez

Como se ve en la tabla de la página anterior, la **asignación de porcentajes** se utiliza para evaluar -o autoevaluar- el grado de **cumplimiento de la organización** respecto del total de **1000 Puntos** del Modelo. La asignación del porcentaje **para cada Criterio y Sub- criterio** es el paso previo para obtener un **puntaje de la organización en su conjunto**.

La metodología de evaluación contemplada en la **asignación de porcentajes** incluye una **escala de madurez**, cuya configuración básica es la siguiente:

Inicio	Despliegue	Consolidación	Aceleración	Expansión
Experiencia y resultados incipientes.	La Sostenibilidad se instala. Se logran los primeros resultados.	La Sostenibilidad se consolida. Se logran resultados relevantes.	La Sostenibilidad acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento.	La organización es modelo de Sostenibilidad. Se alcanzan todos los resultados y alcances propuestos como objetivo.

Al final de los Requisitos previstos para cada Criterio y Sub- Criterio se presentan las **Tablas de Asignación de Porcentajes**.

En las páginas siguientes se describen los Requisitos del Modelo.

Antes de comenzar cualquier ejercicio parcial de evaluación, se recomienda una lectura detallada de todo el documento

Requisitos del Modelo de Gestión

A continuación, se comparten los Requisitos distribuidos por Criterio y Subcriterio.

Para facilitar la lectura y la interpretación, los textos se han dispuesto de la siguiente manera:

Los Requisitos están precedidos por Comentarios dirigidos a clarificar su entendimiento.

Los Requisitos de los tres primeros Criterios que requieren descripción de metodologías se presentan cada uno de ellos con sus correspondientes Subcriterios de Resultados (Criterio 4), de la siguiente forma:

Criterio:	Se presenta en conjunto con el Subcriterio:
1 Liderazgo y Estrategia	4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia
2 Cultura Orientada a la Gestión Sostenible	4.2 Resultados de Cultura Orientada a la Gestión Sostenible.
3 Sistema de Gestión	4.3 Resultados del Sistema de Gestión.

Para que las organizaciones postulantes estén en condiciones de aspirar al Premio, los Examinadores de la FPNC verificarán que se cumpla un porcentaje igual o mayor a los mínimos enunciados a continuación:

- Liderazgo y Estrategia, así como Cultura: porcentaje mínimo 60%.
- Los ODS que la organización consideró “estratégicos”: porcentaje mínimo 60%.
- Los ODS obligatorios, no considerados estratégicos por la organización: porcentaje mínimo 40%.
- Los ODS no obligatorios y no seleccionados por la organización: no se califican. Sin embargo, se debe fundamentar su no inclusión.

Criterio 1 – Liderazgo y Estrategia

Comentarios del Criterio 1 - Liderazgo y Estrategia

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la conducción de la organización formula las estrategias de Gestión Sostenible, establece prioridades en respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que es posible aplicar, integra la organización a una red de actores institucionales, adecua la organización en apoyo de la estrategia y adopta indicadores y fuentes internas de comunicación.

Se debe entender como “Conducción” a la principal autoridad en términos de su capacidad para definir las estrategias y las orientaciones centrales de la organización. Habitualmente es el rol del equipo de dirección –máximo nivel ejecutivo y sus reportes directos– bajo mandato del órgano de gobierno representado por el directorio y/o Consejo de Administración.

Este Criterio establece cómo la Conducción:

- Formula las estrategias de Gestión Sostenible, las formaliza y documenta para facilitar su difusión, con el propósito de orientar los esfuerzos y recursos. La comunicación de las estrategias hacia quienes pueden ser afectados en sus tareas, intereses y expectativas por las iniciativas de Gestión Sostenible, es indispensable para ganar congruencia y continuidad. Es esperable que la visión de largo plazo y su desagregación en planes de mediano y corto plazo forme parte de las estrategias.
- Define cuáles de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible son prioritarios para la organización.
- Asegura el despliegue de los objetivos de Gestión Sostenible en que se desagregan las estrategias, para que el conjunto de la organización asuma compromiso y responsabilidad.
- Asigna los recursos económicos y financieros y define los presupuestos de Gestión Sostenible como porcentaje de los ingresos u otras ratios alternativas, preservándolos aún ante cambios negativos de contexto.
- Mediante conductas visibles ejerce su liderazgo para ayudar a conformar una cultura organizacional orientada a la Gestión Sostenible. Estas conductas pueden consistir en prestar agenda, asignar recursos, cumplir con normativas, leyes y regulaciones, participar tanto en la comunicación interna como en la revisión del estado de avance de los proyectos, involucrarse en actividades de capacitación y en equipos de trabajo, entre otros canales posibles.
- Integra la organización a una red de actores e instituciones comprometidas en la Gestión Sostenible, que fortalecen el intercambio de información y conocimientos. Cuanto más sólida es la red y los intercambios que produce, mayor será la inserción de la Gestión Sostenible en la organización.
- Adopta indicadores cualitativos y cuantitativos y métodos para medir la percepción en el ambiente del que la organización forma parte, sobre su orientación a la gestión sostenible, lo que conforma un círculo virtuoso atractivo para inversores, clientes, colaboradores, proveedores y otros grupos de interés.
- Diseña la una estructura organizacional que de soporte a las iniciativas inherentes a las estrategias de Gestión Sostenible. Según sus características y su grado de complejidad, cada

organización utilizará la respuesta más adecuada a su situación (por ejemplo, en organizaciones medias o grandes, funcionarios a tiempo completo, o responsable a tiempo parcial articulado con referentes de distintos sectores convocados por proyectos, entre otras alternativas posibles).

- Por último, se requiere que la conducción defina los métodos y las oportunidades de revisión, evaluación y mejora del Criterio 1.

Requisitos del Criterio 1 - Liderazgo y Estrategia (100 puntos)

Los aspectos para considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la Conducción de la organización:

1. Muestra una conducta visible de liderazgo orientado a la Gestión Sostenible, tanto interna como externamente.
2. Formula, documenta y difunde las estrategias de Gestión Sostenible de corto, mediano y largo plazo, con alcance a los Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios para la organización, seleccionados de los 17 totales.
3. Asigna y asegura los recursos económicos y financieros necesarios.
4. Diseña la estructura organizacional de soporte, en línea con las estrategias de Gestión Sostenible.
5. Integra la organización a una red de actores institucionales tales como universidades, centros especializados, proveedores, socios, clientes e instituciones oficiales entre otros posibles, que fortalecen las estrategias de Gestión Sostenible.
6. Adopta indicadores cualitativos y cuantitativos y métodos para medir los avances en la implementación de las iniciativas y la percepción externa sobre la Gestión Sostenible de la organización.
7. Define los métodos y oportunidades para revisar y mejorar su desempeño respecto a la Gestión Sostenible.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 1 - Liderazgo y Estrategia

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Liderazgo y Estrategia

Contiene los siguientes atributos:

- Comportamiento visible de los líderes.
- Formulación y despliegue de objetivos de Gestión Sostenible.
- Recursos y estructura organizacional.
- Construcción de la red.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Liderazgo y Estrategia** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **las metodologías utilizadas** por la organización.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación, aun considerando que se trata de una banda exigente.
 - **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio Liderazgo y Estrategia**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**.
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Criterio**.
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** de la escala total, al atributo de menor puntaje (por ejemplo, si el atributo de mayor valor tiene 80% y el de menor valor 15%, el valor final no puede ser superior a 35%).

Tabla de Asignación de porcentajes para el Criterio 1. Liderazgo y Estrategia

	Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
Comportamiento visible de los líderes	La conciencia de los líderes sobre la relevancia de la Gestión Sostenible es incipiente.				Los líderes están convencidos de que la Gestión Sostenible es relevante para la estrategia de la organización.				Las primeras experiencias refuerzan el convencimiento de los líderes de que la Gestión Sostenible es central para la estrategia de la organización.					Los líderes extienden su influencia como exponentes de la Gestión Sostenible en el ámbito de influencia en el que en el que participan.				Los líderes amplían y extienden sus ámbitos de influencia como exponentes de la Gestión Sostenible.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Formulación y despliegue de los objetivos de Gestión Sostenible	No hay objetivos orientados a la Gestión Sostenible o estos son incipientes.				Se cuenta con ODS priorizados y con planes de despliegue sobre los mismos.				Los ODS priorizados ganan en precisión y alcanzan a áreas clave de la estrategia.					Los ODS priorizados ganan en precisión y alcanzan a todas las áreas de la estrategia. Se verifica sinergia y sincronización de los planes.				Los logros asociados a los ODS priorizados, colocan a la organización en una posición de liderazgo en el ámbito en el que participa.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Recursos y estructura organizacional	No se dispone de recursos para la Gestión Sostenible, o estos son incipientes.				Se asignan recursos específicos para la Gestión Sostenible. Se cuenta con una estructura de soporte para canalizar las iniciativas de Gestión Sostenible.				Los recursos asignados y la estructura de soporte para la Gestión Sostenible ganan en complejidad y permiten gestionar las iniciativas clave de la organización.					Los recursos asignados y la estructura de soporte para la Gestión Sostenible permiten gestionar todas las iniciativas de la organización. Se verifica sinergia y sincronización en la utilización de los recursos.				Los recursos asignados y la estructura de soporte para la Gestión Sostenible se distinguen como ejemplo a emular en el ámbito en el que la organización participa.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Construcción de la red	No se verifican vinculaciones con actores externos relevantes para la Gestión Sostenible, o estas son incipientes.				Se comienzan a establecer vínculos con actores externos relevantes para impulsar la Gestión Sostenible.				La estrategia de Gestión Sostenible se apoya en un sistema en red con actores externos. Los intercambios y las sinergias son relevantes.					Los intercambios entre los actores de la red permiten enriquecer las iniciativas de Gestión Sostenible propias.				La organización protagoniza y lidera un eco- sistema de Gestión Sostenible en el ámbito en el que actúa.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

% Final del Factor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Subcriterio 4.1 – Resultados de Liderazgo y Estrategia

Requisitos del Subcriterio 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia (25 puntos)

Este Criterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones de la Conducción de la organización sobre Liderazgo y la Estrategia con relación a la Gestión Sostenible.

Demostrar los resultados obtenidos respecto de:

La formulación de la estrategia y la contribución de la Gestión Sostenible al negocio, la asignación de los recursos, el despliegue de objetivos, el impulso en la aplicación, la integración de la organización a una red de actores institucionales, la información y los conocimientos generados por las interacciones tanto internas como externas y la contribución a los resultados de la organización.

Características deseables de los indicadores de Resultados

En la medida en que los resultados cuenten con las tres características siguientes, la organización avanzará en la escala de madurez:

- Objetivos a cumplir en relación con los resultados reales obtenidos.
- Series anuales que muestren continuidad.
- En la medida de lo posible, comparaciones externas.

Ejemplos

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por el Subcriterio, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Los mismos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes.

Ejemplos de indicadores de Resultados de Liderazgo y Estrategia. Evolución de:

- Los objetivos estratégicos asociados con los ODS priorizados por la organización en su estrategia.
- El cumplimiento de los objetivos estratégicos planeados.
- Los recursos asignados para el cumplimiento de la estrategia (por ejemplo, porcentaje de los ingresos alocados a Gestión Sostenible, porcentaje del EBITDA y/o porcentaje del *Payroll* u otras ratios indicativas de la relevancia de los recursos para la estrategia).
- Los recursos organizacionales destinados a la Gestión Sostenible. Por ejemplo, la estructura de soporte a las iniciativas. La posibilidad de que las iniciativas se traduzcan en proyectos permite la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios, horas dedicadas, tanto a tareas remuneradas como voluntarias.

- La contribución de la Gestión Sostenible a los resultados de la organización, por ejemplo: reducción de impactos ambientales, calidad de empleo, productividad, ahorros y reputación, entre otros posibles.
- La cantidad de integrantes relevantes de la red de la que forma parte y los intercambios más significativos, en términos de generación de conocimientos que inciden en la Gestión Sostenible.
- La percepción de los colaboradores respecto al liderazgo sobre Gestión Sostenible.
- La percepción de actores externos e integrantes de la red respecto al carácter de Gestión Sostenible de la organización.

Tabla de asignación de porcentajes para el Subcriterio 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia

Instrucciones

Los Resultados de Liderazgo y Estrategia deben estar alineados y ser demostrativos del estado de madurez asignado para el Criterio 1 Liderazgo y Estrategia.

En el caso de discrepancias entre los estados de madurez asignados al Criterio 1 y al Subcriterio 4.1 deben volver a revisarse ambos contenidos hasta lograr la coincidencia.

Luego de realizado este análisis, tildar el porcentaje final asignado.

4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia	Inicio		Despliegue				Consolidación				Aceleración				Expansión						
	Ausentes o incipientes.	Los resultados de Liderazgo y Estrategia se corresponden con la etapa de Despliegue.				Los resultados de Liderazgo y Estrategia se corresponden con la etapa de Consolidación.				Los resultados de Liderazgo y Estrategia se corresponden con la etapa de Aceleración.				Los resultados de Liderazgo y Estrategia se corresponden con la etapa de Expansión.							
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Una vez obtenido el porcentaje consolidado del Criterio 1 y del Subcriterio 4.1 se volcarán a la Matriz de Autoevaluación Integral

Criterio 2 – Cultura orientada a la Gestión Sostenible

Comentarios del Criterio 2 Cultura Orientada a la Gestión Sostenible

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la Conducción de la organización estimula y compromete a las personas con los valores y estrategias de Gestión Sostenible, establece métodos participativos, genera un ambiente estimulante, asegura reconocimientos e incentivos congruentes y adopta indicadores para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización.

Este Criterio establece cómo la Conducción define sus lineamientos y pautas respecto a la Cultura, en temas tales como:

- Las políticas que hacen a la relación con los colaboradores internos y con proveedores y asociados externos, pueden ser diseñadas y revisadas en consistencia con las estrategias de Gestión Sostenible.
- La diversidad en todas sus manifestaciones, en términos de la integración de distintas visiones sobre los problemas a tratar, constituye un valor esencial para la Gestión Sostenible.
- El involucramiento de todos los colaboradores en el proceso de Gestión Sostenible permite capitalizar todas las ideas y asegurar implementaciones exitosas. Al considerarla como un valor colectivo, se reconocen como relevantes la participación y el trabajo en equipo. Es deseable que el proceso participativo pueda gestionarse desde la identificación de los temas a abordar, la conformación de los equipos, los recursos asignados, los métodos utilizados, los controles de avance, hasta la presentación de resultados y conclusiones. También debe contemplarse cómo se articulan las responsabilidades de los equipos de trabajo con las responsabilidades funcionales.
- Otro de los temas a considerar es el sistema de consecuencias en los que se basan los reconocimientos e incentivos, tanto simbólicos como económicos. Si es consistente con las estrategias de Gestión Sostenible, fortalecerá en mayor medida las conductas deseables. La gestión del desempeño, desde la asignación de objetivos a la evaluación de los colaboradores puede ser un elemento central en la instalación de una cultura orientada a la Gestión Sostenible.
- La adopción de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir la calidad del vínculo de las personas generalmente se refiere a los resultados de encuestas o censos de clima interno, que pueden incluir indagaciones sobre la percepción de los colaboradores sobre la orientación de la organización y su Conducción hacia la Gestión Sostenible.
- Más allá de las competencias requeridas para operar el negocio, es importante la presencia de los contenidos de Gestión Sostenible en los programas de capacitación y desarrollo.
- También es relevante la elaboración de una estrategia y de planes de comunicación (interna y externa) que contemplen contenidos, canales tanto presenciales como virtuales, y públicos. Es esencial para instalar la Gestión Sostenible como un valor organizacional. Es

ese sentido, es relevante la presencia de la temática en los documentos de gobierno formales de la organización, tales como misión, visión y valores de compañía, códigos de conducta, memoria y balance, entre otros posibles.

- Finalmente, la organización debe disponer de los métodos y las oportunidades de revisión, evaluación y mejora del Criterio, con base en indicadores cualitativos y cuantitativos.

Requisitos del Criterio 2 Cultura Orientada a la Gestión Sostenible (100 puntos)

Los aspectos para considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo, mediante las cuales la Conducción de la organización:

1. Estimula y compromete a las personas con las estrategias de Gestión Sostenible, asignando objetivos e incorporándolos en las evaluaciones de desempeño.
2. Promueve la diversidad en todos sus alcances, como uno de los factores clave para el desarrollo de la Gestión Sostenible.
3. Asegura que los reconocimientos e incentivos, tanto económicos como simbólicos, que adopta para su personal son consistentes y promueven las conductas deseadas en relación con las estrategias de Gestión Sostenible.
4. Establece métodos participativos con actores internos y externos, disponiendo de procesos de registro, actualización y accesibilidad de conocimientos y lecciones aprendidas, por ejemplo, experiencias propias o externas sobre Gestión Sostenible.
5. Incorpora a sus programas de capacitación y desarrollo contenidos relacionados con la Gestión Sostenible, incluyendo aportes de sus propios integrantes y/o de agentes externos.
6. Cuenta con una estrategia formal de comunicación que contempla contenidos, canales y públicos internos y externos y alienta la libertad para abordar temáticas sobre Gestión Sostenible.
7. Incorpora la Gestión Sostenible en los documentos de gobierno como forma de asegurar su comunicación y promoción internas (por ejemplo, misión, visión, valores, código de conducta, impulsos estratégicos, memorias, entre otros posibles).
8. Adopta indicadores cualitativos y cuantitativos para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización, además de la inserción de la Gestión Sostenible en la cultura de la organización
9. Define los métodos y oportunidades para revisar y mejorar los aspectos que hacen a la cultura.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura Orientada a la Gestión Sostenible

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Cultura Orientada a la Gestión Sostenible.

Contiene los siguientes atributos:

- Conciencia y compromiso del personal.
- Comunicación interna e incentivos.
- Participación y generación de conocimientos.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Cultura Orientada a la Gestión Sostenible** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **las metodologías utilizadas** por la organización.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación, aun considerando que se trata de una banda exigente.
 - **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Criterio**.
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** de la escala total, al atributo de menor puntaje (por ejemplo, si el atributo de mayor valor tiene 80% y el de menor valor 15%, el valor final no puede ser superior a 35%).

Tabla de Asignación de porcentajes para el Criterio 2. Cultura

	Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
Conciencia y compromiso del personal	Las personas no reconocen aún la importancia de la Gestión Sostenible para la organización.				Las personas de la organización comienzan a reconocer que la Gestión Sostenible es importante.				Las personas consideran que forman parte de una organización claramente orientada a la Gestión Sostenible.					Las personas consideran que forman parte de una organización que impulsa la Gestión Sostenible en el ámbito de influencia en el que en el que participa.				Las personas consideran que forman parte de una organización que extiende sus ámbitos de influencia como exponente de la Gestión Sostenible.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Comunicación interna e incentivos	Sobre Gestión Sostenible no hay comunicación interna, o esta es incipiente.				La comunicación interna y los programas de capacitación comienzan a considerar la Gestión Sostenible como una de sus temáticas centrales.				La comunicación interna y los programas de capacitación permiten compartir resultados y logros que realimentan el proceso de Gestión Sostenible. Se adoptan políticas de incentivos consistentes con las conductas deseadas.					La comunicación interna, los programas de capacitación y la política de incentivos ganan en sinergia, congruencia y complejidad. Se amplían los alcances de la comunicación externa de la Gestión Sostenible.				Es verificable un alineamiento sólido de los integrantes de la organización con la estrategia de Gestión Sostenible y el reconocimiento de la organización en su ámbito de actuación.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participación y generación de conocimiento	Algunas posiciones clave comienzan a estar involucradas en iniciativas de Gestión Sostenible.				Se comienzan a conformar equipos de trabajo orientados a la Gestión Sostenible. Aunque incipiente, comienza a configurarse la integración a una red de organizaciones afines a la temática.				Los equipos de trabajo incorporan cada vez más actores (internos y externos) y abordan temáticas cada vez más complejas. Se comienzan a capitalizar experiencias propias y externas provenientes de la red de la que forma parte.					El logro de resultados, tanto en los niveles de participación, como los provenientes de los proyectos y experiencias, realimentan el involucramiento. Se intensifica el intercambio con miembros de la red.				Mediante la participación se abordan todas las iniciativas de Gestión Sostenible, incluidos los problemas más complejos, que son compartidos con las organizaciones integrantes de la red.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
% Final del Factor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio 4.2 – Resultados de Cultura orientada a la Gestión Sostenible

Requisitos del Sub-Criterio 4.2 Resultados de Cultura Orientada a la Gestión Sostenible (25 puntos)

Este Criterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones tendientes a promover una cultura organizacional favorable a la Gestión Sostenible.

Demostrar los resultados obtenidos en orden a:

Estimular y comprometer a las personas con las estrategias de Gestión Sostenible, establecer métodos participativos, generar un ambiente estimulante, asegurar reconocimientos e incentivos congruentes con la Gestión Sostenible y adoptar indicadores para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización.

Características deseables de los indicadores de Resultados

En la medida en que los resultados cuenten con las tres características siguientes, la organización avanzará en la escala de madurez.

- Objetivos a cumplir en relación con los resultados reales obtenidos.
- Series anuales que muestren continuidad.
- En la medida de lo posible, comparaciones externas.

Ejemplos

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por el Subcriterio, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Los mismos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes.

Ejemplos de indicadores de Resultados de Liderazgo y Estrategia. Evolución de:

- Los programas de estímulo a la generación de ideas referidas a la Gestión Sostenible y sus resultados.
- La participación en redes conformadas por organizaciones interesadas en promover los ODS: cantidad de organizaciones que integran la red, cantidad de interacciones con la red, proyectos compartidos con integrantes de la red, participación en eventos y presentaciones como parte de la red, entre otras iniciativas posibles.
- La diversidad de perfiles sociales, de género, de formación, culturales (entre otras categorías posibles) existentes en la organización.
- Los equipos de trabajo interdisciplinarios (incluyendo actores externos) vinculados a proyectos de Gestión Sostenible (niveles de participación, tiempos dedicados, logros obtenidos, entre otros aspectos).

- La cantidad de proyectos de Gestión Sostenible iniciados por propuestas de los colaboradores y/o equipos de trabajo y/o estímulos provenientes de la red.
- El porcentaje de colaboradores con objetivos relacionados con la Gestión Sostenible en sus evaluaciones de desempeño.
- La cantidad de eventos/comunicaciones formales de divulgación del impacto de acciones dirigidas a la Gestión Sostenible en los resultados de la organización.
- De la percepción del personal sobre la difusión de las estrategias, el estímulo hacia la Gestión Sostenible, los equipos interdisciplinarios y los reconocimientos.
- La percepción de actores externos sobre la orientación a la Gestión Sostenible de la organización.

Tabla de asignación de porcentajes para el Subcriterio 4.2 Resultados de la Cultura

Instrucciones

Los Resultados de Cultura deben estar alineados y ser demostrativos del estado de madurez asignado para el Criterio 2 Cultura.

En el caso de discrepancias entre los estados de madurez asignados al Criterio 2 y al Subcriterio 4.2 deben volver a revisarse ambos contenidos hasta lograr la coincidencia.

Luego de realizado este análisis, tildar el porcentaje final asignado.

	Inicio				Despliegue				Consolidación				Aceleración				Expansión				
4.1 Resultados de Cultura	Ausentes o incipientes.				Los resultados de Cultura se corresponden con la etapa de Despliegue.				Los resultados de Cultura se corresponden con la etapa de Consolidación.				Los resultados de Cultura se corresponden con la etapa de Aceleración.				Los resultados de Cultura se corresponden con la etapa de Expansión.				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Una vez obtenido el porcentaje consolidado del Criterio 2 y del Subcriterio 4.2 se volcarán a la Matriz de Autoevaluación Integral (página 32).

Criterio 3 – Sistema de Gestión

Comentarios del Criterio 3. Sistema de Gestión

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la organización aplica su Sistema de Gestión en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Cada ODS está representado por un Sub-Criterio (3.1 a 3.17). Los resultados se evalúan bajo el Criterio 4 Resultados Subcriterio 4.3 Resultados del Sistema de Gestión.

Los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)

1 Fin de la pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2 Hambre cero	Poner fin al hambre
3 Salud y bienestar*	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
4 Educación de calidad*	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
5 Igualdad de género*	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
6 Agua limpia y saneamiento**	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
7 Energía asequible y no contaminante	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna
8 Trabajo decente y crecimiento económico*	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos
9 Industria, innovación e infraestructura	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación
10 Reducción de las desigualdades*	Reducir la desigualdad en y entre los países
11 Ciudades y comunidades sostenibles	Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles
12 Producción y consumo responsables**	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
13 Acción por el clima*	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
14 Vida submarina	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos
15 Vida de ecosistemas terrestres	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad
16 Paz, justicia e instituciones sólidas*	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas
17 Alianzas para lograr los objetivos*	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Los 17 ODS | Aclaraciones sobre aplicabilidad

Los 17 ODS son susceptibles de ser aplicados. Sin embargo, el Modelo contempla ocho ODS que por sus características no pueden dejar de considerarse, ya que hacen a la vida de cualquier organización. Por esa razón el Modelo los considera obligatorios. Ellos son:

- 3 Salud y bienestar
- 4 Educación de calidad
- 5 Igualdad de género
- 8 Trabajo decente y crecimiento económico
- 10 Reducción de las desigualdades
- 13 Acción por el clima
- 16 Paz, justicia e instituciones sólidas
- 17 Alianzas para lograr los objetivos.

Además, el Modelo considera los dos siguientes obligatorios para las organizaciones industriales:

- 6 Agua limpia y saneamiento
- 12 Producción y consumos responsables.

Por otra parte, las organizaciones pueden priorizar los ODS sobre los cuales consideren que tienen mayores oportunidades de aportar valor ya sea por afinidad con la razón de ser de cada una y las actividades que despliegan y/o por sus estrategias de sostenibilidad.

La organización puede elegir, entonces, un conjunto de ODS a los que considere “estratégicos” que pueden coincidir (total o parcialmente) o no coincidir con los ODS obligatorios.

Una organización puede decidir no aplicar la totalidad de los 17 ODS, aun cuando debe tener presente que ocho son de aplicación obligatoria en general y dos son obligatorios para las organizaciones industriales. En este caso debe argumentar y fundamentar por qué no son aplicables, por ejemplo, cuando son lejanos a su razón de ser y a las actividades que despliega.

Si la organización opta por no aplicarlos todos, el conjunto de los 17 ODS podrá dividirse en 3 grupos, cada uno de los cuales tiene establecidos diferentes requisitos:

- Los ODS que la organización consideró “estratégicos”: Porcentaje mínimo 60%
- Los ODS obligatorios no considerados estratégicos por la organización: Porcentaje mínimo 40%
- Los ODS no obligatorios, que no aplican a la organización, no se califican. Se requiere fundamentar por qué no son aplicables.

Los 17 ODS | Sugerencias para el abordaje

El Modelo de Excelencia Para la Gestión Sostenible reconoce a las organizaciones que aplican la mayor cantidad de ODS posibles, aun considerando que es improbable que todos ellos sean abordados con el mismo énfasis.

Objetivos y metas

Aun cuando los ODS son genéricos y sugieren una orientación a políticas públicas, el Modelo procura orientar a las organizaciones para aplicarlos en la gestión mediante la definición de objetivos desafiantes, significativos y alcanzables.

Cada ODS, que está formulado de manera general, se desagrega en metas más concretas, como puede verse en la tabla siguiente, referida a los ODS 1 y 2.

ODS	Formulación	Metas
1 Fin de la pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	<p>1.1 Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares al día.</p> <p>1.2 Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.</p> <p>1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables.</p> <p>1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.</p> <p>1.5 Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y a otros desastres económicos, sociales y ambientales.</p> <p>1.a Garantizar una movilización importante de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para poner en práctica programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones.</p>

		<p>1.b Crear marcos normativos sólidos en el ámbito nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.</p>
2 Hambre cero	Poner fin al hambre	<p>2.1 Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año</p> <p>2.2 Para 2030, poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad</p> <p>2.3 Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas</p> <p>2.4 Para 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra</p> <p>2.5 Para 2020, mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus especies silvestres conexas, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional, y promover el acceso a los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales y su distribución justa y equitativa, como se ha convenido internacionalmente</p> <p>2.a Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional, en la infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión, el desarrollo tecnológico y los bancos de genes de plantas y ganado a fin de</p>

		<p>mejorar la capacidad de producción agrícola en los países en desarrollo, en particular en los países menos adelantados</p> <p>2.b Corregir y prevenir las restricciones y distorsiones comerciales en los mercados agropecuarios mundiales, entre otras cosas mediante la eliminación paralela de todas las formas de subvenciones a las exportaciones agrícolas y todas las medidas de exportación con efectos equivalentes, de conformidad con el mandato de la Ronda de Doha para el Desarrollo</p> <p>2.c Adoptar medidas para asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados y facilitar el acceso oportuno a información sobre los mercados, en particular sobre las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos.</p>
--	--	---

Fuente: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Descripción detallada de los ODS

Los ODS están descriptos con detalle en la página **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE** [Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible \(un.org\)](#)

Cada uno de los ODS cuenta con una descripción y justificación. Adicionalmente en cada uno se desarrollan tres apartados:

- **Datos destacables:** información sobre la situación del ODS en el mundo, por ejemplo, planes, inversiones, tendencias.
- **Metas del Objetivo:** el objetivo es desagregado en metas a 2030. El número de metas es variable (entre 5 y 19). Ver ejemplos en la tabla superior.
- **Enlaces:** con el Programa de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el Fondo Monetario Internacional, la UNESCO y la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres.

Lineamientos para seleccionar los ODS

En la medida en que los ODS están orientados a políticas públicas, se requiere un trabajo de análisis para seleccionar aquellos que una organización puede aplicar planteando objetivos significativos, desafiantes y alcanzables.

Yendo de lo general a lo particular, el análisis debería considerar aspectos como los siguientes:

- ¿Disponemos de un marco estratégico para un abordaje integral de los ODS? (relacionado con los Criterios 1 Liderazgo y Estrategia y 2 Cultura)
- ¿Contamos con prácticas (tanto de la actividad central como de RSE) que den sustento a la estrategia?
- ¿Cuáles son los ODS a los cuales quisiéramos aportar?
- ¿Los ODS elegidos apuntan a todas las partes interesadas a las que queremos beneficiar? (Sociedad, Medio Ambiente, Gobernanza)
- Tomando individualmente cada uno de esos ODS, ¿a cuáles de sus metas podríamos aportar?
- ¿Mediante cuáles iniciativas podemos aportar a las metas elegidas?
- ¿Las iniciativas elegidas están alineadas con la Misión, la Visión y los Valores de nuestra organización?
- ¿Las iniciativas elegidas constituyen un conjunto coherente de modo que puedan lograrse resultados sinérgicos?
- ¿Con cuáles indicadores verificaremos su cumplimiento¹?
- ¿Disponemos de referencias para fijar objetivos?

¹ La página [Inventario de Indicadores de Negocio – SDG Compass](#) ofrece un conjunto exhaustivo de indicadores de negocio referidos a los ODS.

Criterio 3 - Sistema de Gestión (450 puntos)

Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión (450 puntos)

En la página siguiente, se comparten los **requisitos comunes a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

Los 450 puntos del Criterio asignados por el Modelo al Sistema de Gestión más los 300 puntos correspondientes a los Resultados se consideran en forma integral, es decir que el porcentaje de cumplimiento estará dado por el grado de madurez que la organización pueda demostrar para todos los ODS, vistos en su conjunto.

Sin embargo, para obtener una evaluación consistente, y que represente un aprendizaje valioso, cada ODS deberá ser evaluado individualmente en su grado de madurez.

Al final de los requisitos de cada ámbito se dispondrá de una tabla como la que sigue, la que podrá ser utilizada para la evaluación.

Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
Experiencia y resultados incipientes.				La Sostenibilidad se instala. Se logran los primeros resultados.				La Sostenibilidad se consolida. Se logran resultados relevantes.					La Sostenibilidad acelera el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento.				La organización es modelo de Sostenibilidad. Se alcanzan todos los resultados y alcances propuestos como objetivo.			

Subcriterios 3.1 a 3.17

El Criterio 3 Sistema de Gestión contempla los métodos y prácticas que la organización postulante desarrolla para cada uno de los ODS, tanto los obligatorios como los seleccionados por la propia organización.

Los requisitos que se presentan a continuación deben describir las metodologías utilizadas y su grado de despliegue en cada uno de los ODS.

Se debe describir cómo la organización:

- a) Formula y cumple sus planes, define el alcance esperado, los grupos de interés, procesos y sectores afectados respecto al ODS bajo análisis.
- b) Evalúa y adopta decisiones sobre el grado de avance en la utilización efectiva del ODS, en correspondencia con los planes.
- c) Define los indicadores adecuados para medir el desempeño sobre el ODS y, cuando corresponde, adopta referencias comparativas, externas a la propia organización.
- d) Asegura el grado de integración y complementación de del ODS con los otros ODS seleccionados por la organización.

Tabla de Asignación de Porcentajes

Instrucciones para su utilización

- La tabla para el **Sistema de Gestión** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **las metodologías utilizadas** por la organización para cada ODS.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación, aun considerando que se trata de una banda exigente.
 - **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del ODS** bajo análisis.

Inicio				Despliegue				Consolidación				Aceleración				Expansión				
Experiencia y resultados incipientes sobre el ODS seleccionado.				El ODS comienza a considerarse en la gestión sostenible. Aparecen los primeros planes de acción.				El ODS es considerado un pilar de la estrategia de sostenibilidad. Se logran resultados relevantes, en línea con los planes.				Se acelera la profundización en la gestión del ODS seleccionado. Se establece una dinámica de rápido crecimiento y se logra sinergia con otras iniciativas del Modelo.				La organización puede mostrarse como modelo de aplicación respecto del ODS seleccionado. Se alcanzan todos los resultados del ODS propuestos como objetivo.				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Subcriterio de 4.3 - Resultados del Sistema de Gestión (4.3.1 a 4.3.17)

Subcriterio de Resultados del Sistema de Gestión (4.3.1 a 4.3.17) | Selección de indicadores de resultados

Los indicadores de resultados deben ser seleccionados como verificación de cumplimiento de las metodologías adoptadas en el Criterio 3.

Los resultados deben apuntar a:

- Sustentar la posición de la organización respecto a la relevancia estratégica relativa al ODS seleccionado.
- Demostrar que los resultados deben ser consistentes con la etapa de madurez asignada en la evaluación del Criterio 3.

Características deseables de los indicadores de Resultados

En la medida en que los resultados cuenten con las tres características siguientes, la organización avanzará en la escala de madurez.

- Objetivos a cumplir en relación con los resultados reales obtenidos.
- Series anuales que muestren continuidad.
- En la medida de lo posible, comparaciones externas.

Ejemplos

En la página [Inventario de Indicadores de Negocio – SDG Compass](#) se ofrece un conjunto de indicadores referidos al cumplimiento de los ODS. Para utilizarlos en el ámbito de las organizaciones privadas se requiere un trabajo de adaptación e interpretación, en la medida en que fueron concebidos para aplicarlos a políticas públicas.

Tabla de asignación de porcentajes del Subcriterio 4.3 Resultados del Sistema de Gestión (4.3.1 a 4.3.17)

Instrucciones

Los resultados del Subcriterio 4.3 deben estar alineados y ser demostrativos del estado de madurez asignado para Criterio 3, tanto individualmente (con cada uno de los ODS que lo integran), como integralmente.

En el caso de discrepancias entre los estados de madurez asignados al Subcriterio 4.3 y el Criterio 3 deben volver a revisarse ambos contenidos hasta lograr la coincidencia.

Luego de realizado este análisis, tildar el porcentaje final asignado.

Nota:

La Matriz de Autoevaluación del Sistema de Gestión se completa por separado de la Matriz de Autoevaluación Integral, de la que luego formará parte.

A continuación, circular el puntaje en la escala graduada que corresponde a la evaluación.

4.3.1 a 4.3.17 Resultados	Inicio	Despliegue	Consolidación	Aceleración	Expansión
Nivel de madurez	No se presentan iniciativas ni actividades orientadas al ODS. O bien, las mismas son incipientes. Por lo tanto, no se presentan resultados.	Se comienzan a presentar indicadores sobre el cumplimiento de iniciativas respecto del ODS.	Se presentan indicadores sobre el cumplimiento de planes, entre el 40% y el 65% de su potencial total. Se muestran resultados que comienzan a ser relevantes.	Se presentan indicadores sobre el cumplimiento de planes, entre el 65% y el 90% de su potencial total. Se muestran resultados significativos.	Se presentan indicadores sobre el cumplimiento de planes que apuntan al potencial total del ODS. Se muestran resultados de excelencia y se cumplen todos los objetivos propuestos.
	0 5 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 10 0 5 0 5 0 5 0 5 0 5 0 5 0 5 0 5 0 5 0 5 0				

Una vez obtenido el porcentaje consolidado de los Subcriterios 3.1 y 4.3.1 se lo volcará en la Matriz de Autoevaluación del Sistema de Gestión (página 33).

Matriz de Autoevaluación del Sistema de Gestión

La presente matriz consolida la apreciación de la organización respecto al grado de madurez en el Sistema de Gestión. Consolida la apreciación de la organización respecto al grado de madurez de los ODS seleccionados (mandatorios u obligatorios más estratégicos) incluidos en el Sistema de Gestión. Tener en cuenta que:

- En cada ODS los porcentajes del Sistema de Gestión y de Resultados deben coincidir para reflejar el nivel de madurez alcanzado.

A continuación, recurrir a la **Tabla de puntaje según el número de ODS** de la página siguiente, columna Puntaje integral, para volcar el puntaje máximo de cada ODS, siguiendo sus instrucciones. Esto es necesario porque el puntaje máximo integral depende de la cantidad de ODS seleccionados.

ODS	Puntaje máximo integral	Porcentaje de cumplimiento					Puntaje obtenido
		Inicio 0-15	Despliegue 20-35	Consolidación 40-60	Aceleración 65-80	Expansión 85-100	
1 Fin de la pobreza							
2 Hambre cero							
3 Salud y bienestar*							
4 Educación de calidad*							
5 Igualdad de género*							
6 Agua limpia y saneamiento**							
7 Energía asequible y no contaminante							
8 Trabajo decente y crecimiento económico*							
9 Industria, innovación e infraestructura							
10 Reducción de las desigualdades*							
11 Ciudades y comunidades sostenibles							
12 Producción y consumo responsables**							
13 Acción por el clima*							
14 Vida submarina							
15 Vida de ecosistemas terrestres							
16 Paz, justicia e instituciones sólidas*							

17 Alianzas para lograr los objetivos*							
Total	750						

Tabla de Puntaje según el número de ODS

A continuación, se presenta una tabla que permite distribuir el puntaje asignado por el Modelo al Sistema de Gestión, sumado a los respectivos resultados. Se considera como base los 8 ODS obligatorios para todas las organizaciones y el cálculo de distribución se realiza en base a los ODS agregados por decisión de la organización, teniendo en cuenta que, en el caso de las organizaciones industriales, se agregan dos ODS obligatorios más.

Número de subcriterios	Puntaje			X	Total
	Gestión	Resultados	Puntaje integral		
8	56,25	37,5	93,75	8	750
9	50	33,33	83,33	9	750
10	45	30	75	10	750
11	40,91	27,27	68,18	11	750
12	37,5	25	62,5	12	750
13	34,62	23,08	57,69	13	750
14	32,14	21,43	53,57	14	750
15	30	20	50	15	750
16	28,13	18,75	46,88	16	750
17	26,47	17,65	44,12	17	750
Máximo	450	300	750		

En el caso en que se superen los ocho ODS obligatorios (o los diez si se trata de una organización industrial), una vez decidida la cantidad de ODS a los cuales la organización aplica, se calcula el puntaje total asignado a cada ODS. Por ejemplo, si una organización selecciona catorce ODS, incluyendo los 8 obligatorios en general, el puntaje de cada ODS será de 32,14 puntos por Gestión, 21,43 puntos por Resultado y 53,57 puntos por el total. En todos los casos el conjunto de los ODS seleccionados sumará 750 puntos como puntaje ideal.

A continuación, complete la matriz de la página 30:

- En la segunda columna vuelque el puntaje ideal correspondiente a la cantidad de ODS seleccionados y repítalos en cada uno.
- Asigne el porcentaje a cada ODS registrándolo en la columna que corresponda (de Inicio a Expansión).
- Calcule el puntaje de cada ODS multiplicando el Puntaje Máximo Integral por el Porcentaje de Cumplimiento y regístrelos en la última columna (Puntaje Obtenido). Sume para obtener el Total.

- Registre el resultado obtenido en la Matriz de Autoevaluación integral de la página siguiente en la fila 3. Sistema de Gestión + Resultados del Sistema de Gestión.

Matriz de Autoevaluación Integral

La matriz que se comparte a continuación consolida los porcentajes de cumplimiento y los puntajes obtenidos sobre la totalidad del Modelo.

Criterios	Puntaje máximo	Porcentaje de cumplimiento	Puntaje obtenido
1.Liderazgo y Estrategia + 4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia	125		
2. Cultura orientada a la sostenibilidad + 4.2 Resultados de Cultura	125		
3. Sistema de Gestión + Resultados de Sistema de Gestión	750		
PUNTAJE TOTAL	1000		

Se recuerda que, para que las organizaciones postulantes estén en condiciones de aspirar al Premio, los Examinadores de la FPNC verificarán que se cumpla un porcentaje igual o mayor a los mínimos enunciados a continuación:

- Liderazgo y Estrategia, así como Cultura: porcentaje mínimo 60%.
- Los ODS que la organización consideró “estratégicos”: Porcentaje mínimo 60%.
- Los ODS obligatorios, no considerados estratégicos por la organización: Porcentaje mínimo 40%.
- Los ODS no obligatorios y no seleccionados por la organización: no se califican. Sin embargo, se debe fundamentar su no inclusión.