



MANUAL DE GESTIÓN SOSTENIBLE

REQUISITOS Y HERRAMIENTAS PARA ALCANZAR
EL TRIPLE IMPACTO EN EMPRESAS EXPORTADORAS URUGUAYAS





MANUAL DE GESTIÓN SOSTENIBLE

REQUISITOS Y HERRAMIENTAS PARA ALCANZAR
EL TRIPLE IMPACTO EN EMPRESAS EXPORTADORAS URUGUAYAS



Autores/as: Mariela De Giuda, Carina di Candia, Beatriz García,
Mónica Martínez, Germán Posada, Martín Rodríguez
(Laboratorio Tecnológico del Uruguay - LATU).

Colaboradoras: Carolina Barreto, Laura Márquez, María Laura Rodríguez
(Unión de Exportadores del Uruguay - UEU).

ISBN impreso: 978-9915-9531-3-7.

ISBN digital: 978-9915-9531-4-4.

Agradecimientos: a las empresas que forman parte del comité
técnico asesor (Conaprole, Darnel, Estancias del Lago,
Forestal Atlántico Sur, Grupo Erro, Lanas Trinidad, LUMIN, Marfrig,
Megalabs Corp., Montes del Plata, Quanam).

Edición: Carla Rizzotto.

Revisión de formato y elaboración de página de legales: Lorena Fiori.

Corrección de estilo: Graciela Muniz y Sofía Surroca.

Diseño: Manosanta desarrollo editorial.

Impresión: esta edición se terminó de imprimir bajo el cuidado de
Manuel Carballa, en la ciudad de Montevideo, en el mes de octubre de 2023.

Depósito legal: 383 - 698.

Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

Montevideo, 2023.

Algunos derechos reservados. Se permite descargar, compartir,
remezclar y retocar esta obra, y crear a partir de ella, siempre que
se cite la fuente y que la información no se utilice con fines comerciales.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
ReconocimientoNoComercial 4.0 Internacional.



.....
De Giuda, Mariela; Di Candia, Carina; García, Beatriz; Martínez, Mónica;
Posada, Germán y Rodríguez, Martín, 2023.

*Manual de gestión sostenible: requisitos y herramientas para alcanzar el triple
impacto en empresas exportadoras uruguayas.* Montevideo: LATU y UEU.

ISBN impreso: 978-9915-9531-3-7

ISBN digital: 978-9915-9531-4-4

BUENAS PRÁCTICAS / EMPRESAS / GESTIÓN / IGUALDAD SOCIAL / LIDERAZGO /
MEDIOAMBIENTE / RECURSOS HUMANOS / SUSTENTABILIDAD

Dewey 658.401

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO / 7

INTRODUCCIÓN / 9

- El desarrollo sostenible / 9
- Antecedentes / 12
- Manual de gestión sostenible / 16

EJE GOBERNANZA

INTRODUCCIÓN AL EJE / 21

- gobernanza de las organizaciones / 23

POLÍTICA / 27

- Finalidad del capítulo / 27
- Generalidades / 27
- Requisitos / 28
- Metodología / 28
- Métricas / 28

PROPÓSITO / 29

- Finalidad del capítulo / 29
- Generalidades / 29
- Requisitos / 30
- Metodología / 30
- Métricas / 32

GENERACIÓN DE VALOR Y LIDERAZGO / 33

- Finalidad del capítulo / 33
- Generalidades / 33
- Requisitos / 35
- Metodología / 35
- Métricas / 38

ESTRATEGIA / 41

- Finalidad del capítulo / 41
- Generalidades / 41
- Requisitos / 43
- Metodología / 43
- Métricas / 51

SEGUIMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS / 53

- Finalidad del capítulo / 53
- Generalidades / 53
- Requisitos / 55
- Metodología / 56
- Comunicación / 62
- Transparencia / 62
- Métricas / 63

EJE SOCIAL

INTRODUCCIÓN AL EJE / 67

PERSONAL Y EQUIPOS DE TRABAJO / 69

Finalidad del capítulo / 69

Generalidades / 69

Requisitos / 71

Metodología / 71

Métricas / 73

CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL / 75

Finalidad del capítulo / 75

Generalidades / 75

Requisitos / 76

Metodología / 76

Métricas / 77

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD / 79

Finalidad del capítulo / 79

Generalidades / 79

Requisitos / 81

Metodología / 81

Métricas / 84

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO / 87

Finalidad del capítulo / 87

Generalidades / 87

Requisitos / 88

Metodología / 88

Métricas / 90

COMUNIDAD / 93

Finalidad del capítulo / 93

Generalidades / 93

Requisitos / 93

Metodología / 94

Métricas / 94

EJE AMBIENTAL

INTRODUCCIÓN AL EJE / 99

GESTIÓN AMBIENTAL / 101

Finalidad del capítulo / 101

Generalidades / 101

Requisitos / 104

Metodología / 104

Métricas / 109

CAMBIO CLIMÁTICO / 111

Finalidad del capítulo / 111

Generalidades / 111

Requisitos / 114

Metodología / 114

Métricas / 116

RECURSOS Y BIODIVERSIDAD / 117

Finalidad del capítulo / 117

Generalidades / 117

Requisitos / 123

Metodología / 123

Métricas / 127

GESTIÓN DEL DISEÑO / 129

Finalidad del capítulo / 129

Generalidades / 129

Requisitos / 132

Metodología / 133

Métricas / 134

COMUNICACIÓN AMBIENTAL / 135

Finalidad del capítulo / 135

Generalidades / 135

Requisitos / 136

Metodología / 136

Métricas / 137

ANEXO / 139

GLOSARIO / 143

REFERENCIAS / 149

PRÓLOGO

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU) comparten un eje clave en sus respectivas misiones: el impulso al desarrollo sostenible del Uruguay y su proyección internacional. Bajo esa premisa, se han llevado adelante distintas iniciativas para aunar esfuerzos en pos de fortalecer las capacidades del sector exportador del país, y su imagen en el mundo como un lugar de origen de productos de calidad, a las que ahora se suma el *Manual de gestión sostenible* UEU-LATU.

Los desafíos vinculados a la sostenibilidad se encuentran hace años entre las prioridades de gran cantidad de empresas exportadoras en Uruguay. No obstante, existe heterogeneidad en los avances, de acuerdo con el tamaño, sector y destino de exportación de cada empresa.

Uruguay tiene terreno ganado en materia de sostenibilidad: buena parte de su matriz eléctrica se basa en energías renovables; tiene una institucionalidad fuerte y una democracia consolidada, protege los derechos humanos, entre otras. Sin embargo, en momentos en que los mercados internacionales se han tornado más exigentes a la hora de analizar a sus proveedores y al impacto de las acciones que estos desarrollan en sus respectivas cadenas de valor, es necesario generar herramientas para mejorar, sistematizar, evaluar y mostrar los avances alcanzados.

En ese sentido, la actual concepción de desarrollo no puede estar separada de la sostenibilidad, que es al mismo tiempo un desafío y una oportunidad para que las empresas logren un posicionamiento competitivo por sus buenas prácticas y modelos de gestión. Ante este escenario, la UEU identificó algunas necesidades emergentes en las empresas exportadoras, y junto al LATU, como socio estratégico, se comenzaron a analizar posibles soluciones.

En esa línea nace este manual, como parte de la búsqueda conjunta por establecer un marco de referencia nacional en materia de sostenibilidad para las empresas, con base en los más altos estándares internacionales. El manual pretende ser una herramienta que permita a las empresas cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), e impulsar su posicionamiento en el mundo a través de una gestión responsable que considere su impacto en tres dimensiones: ambiental, social y gobernanza.

Se trata de una guía que acompaña el camino de la empresa hacia la sostenibilidad, y que, siguiendo los pasos determinados para la

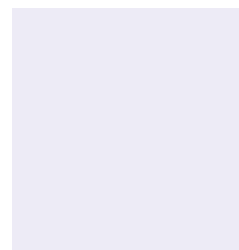
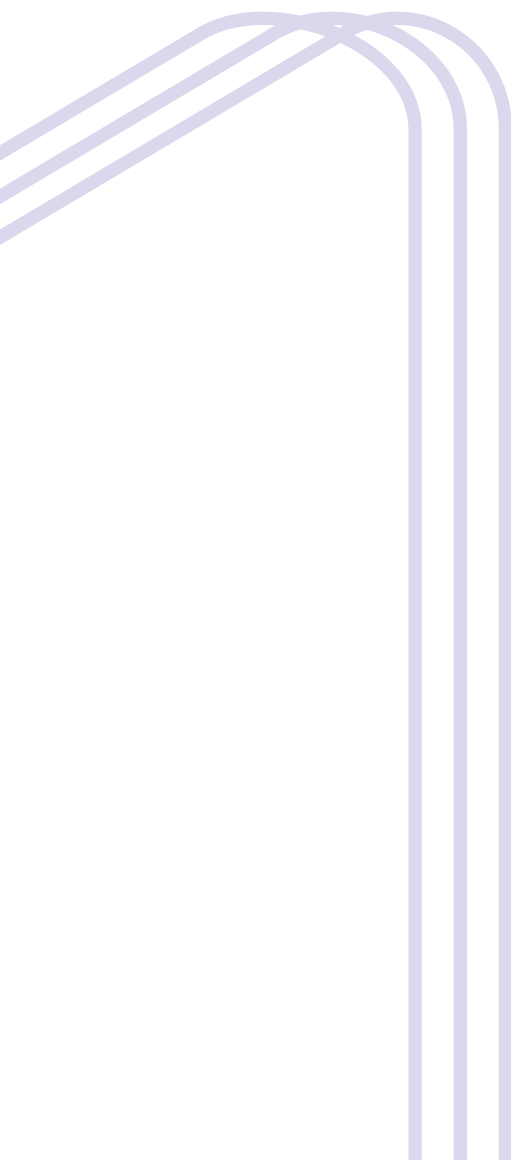
implementación del sello Gestión Sostenible UEU-LATU, propone cinco niveles de avance progresivo: comprometida, diseñada, implementada, consolidada y optimizada.

Como una apuesta integral de apoyo a las empresas exportadoras, el LATU contribuyó con su capacidad técnica para el desarrollo de la matriz de requisitos asociada al sello y a la elaboración del presente manual. Por su parte, la UEU realizó valiosos aportes a través de su equipo profesional y del Comité Técnico Asesor, conformado por personal calificado de empresas de la UEU, provenientes de distintos sectores productivos.

Afianzar el cambio de paradigma es un objetivo ambicioso, que consideramos posible con la contribución de cada organización, cada empresa y cada persona. Esperamos que este manual resulte útil, y dejamos la invitación abierta a ser parte del Uruguay sostenible.

Ruperto Long, presidente del LATU

Facundo Márquez, presidente de la UEU



INTRODUCCIÓN

EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Desarrollo sostenible es un concepto que se ha construido, transformado y desarrollado a lo largo del tiempo. Von Carlowitz, administrador de minas y contador alemán, escribió el libro *Instrucciones para el cultivo de árboles silvestres* (Von Carlowitz, 2015), donde planteó como principio que solo se puede cortar una cantidad determinada de árboles capaz de volver a crecer a través de la reforestación planificada. Este principio introdujo la idea de talar aquel volumen que pueda ser regenerado a fin de mantener los niveles de forestación. Se trató de la primera aproximación al concepto de *desarrollo sostenible*, que reflejó únicamente la dimensión ambiental.

Décadas más tarde, el economista y demógrafo británico Thomas Robert Malthus publicó *Un ensayo sobre los principios de la población* (Malthus, 2015), en el que sostuvo que la población crecía a un ritmo muy superior al de la producción de recursos y servicios, por lo que parte de ella sufriría hambre o viviría en condiciones de subsistencia mínima. Según Malthus (2015), el crecimiento exponencial de la población y el crecimiento lineal de la tecnología y el uso de los recursos conducirían al surgimiento de catástrofes sociales como el agotamiento de los recursos y la miseria humana, que está destinada a frenar el crecimiento poblacional.

Sin embargo, la idea planteada no fue tomada en cuenta hasta 1972, cuando tomó relevancia nuevamente debido a la divulgación del estudio *Los límites del crecimiento* (*The Limits of Growth*), que cuestionaba el paradigma económico de aquella época (Meadows et al., 1972). Los autores de este estudio modelaron computacionalmente que la población, la producción y la contaminación crecerían exponencialmente, y evaluaron sus consecuencias. Esta es una de las conclusiones a las que llegaron:

Si las tendencias actuales de crecimiento de la población mundial, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y el agotamiento de los recursos continúan sin cambios, los límites del crecimiento en este planeta se alcanzarán en algún momento dentro de los próximos cien años. El resultado más probable será una

disminución bastante repentina e incontrolable tanto de la población como de la capacidad industrial (Meadows et al., 1972, p. 23).

Ese mismo año, Naciones Unidas realizó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, en Estocolmo, donde se discutió el problema de la sostenibilidad a gran escala, que marcó el inicio de un diálogo entre los países industrializados y en desarrollo sobre el vínculo entre el crecimiento económico, la contaminación del aire, el agua y los océanos, y el bienestar de las personas de todo el mundo (Naciones Unidas, 1972).

Posteriormente, en la Comisión Mundial sobre el Ambiente y el Desarrollo, llevada a cabo en 1987, se presentó la definición de desarrollo sostenible que más se ha utilizado hasta el día de hoy: «Es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas» (Naciones Unidas, 1987, p. 54).

A partir de esa fecha se implementaron distintas iniciativas que continuaron dando marco a la idea de desarrollo sostenible, como el Protocolo de Kioto (Naciones Unidas, 1998) y la Declaración del Milenio (Naciones Unidas, 2000), hasta que en 2015 se creó la Agenda de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, s.d.a.). Esta agenda, marco en el que se desarrolla el concepto actual de *desarrollo sostenible*, contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los objetivos fueron establecidos en cinco criterios: planeta, personas, prosperidad, paz y asociación (*planet, people, prosperity, peace, partnership*), con el fin de asignar recursos eficientemente, lograr la prosperidad colectiva, garantizar un entorno de trabajo decente y mejorar el desarrollo del crecimiento sostenido. El desarrollo sostenible se considera un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación técnica y el cambio institucional son coherentes con las necesidades presentes y futuras.

Entender tres conceptos básicos como *necesidades, desarrollo y generación futura* es fundamental para comprender el desarrollo sostenible. Las necesidades están muy vinculadas a la asignación y distribución de recursos. La sostenibilidad apunta a «satisfacer las necesidades básicas de todos y extender a todos la oportunidad de satisfacer las aspiraciones de una vida mejor» (Naciones Unidas, 1987, p. 24). Esto implica redistribuir los recursos para que las necesidades básicas sean asequibles para las personas en situación de pobreza, y es inevitablemente una cuestión moral.

El desarrollo es una expresión cualitativa del mejoramiento y progreso de un sistema económico, que busca mantener una armonía equilibrada de la eficiencia económica, la equidad social y prudencia ambiental. La condición de no afectar a las generaciones futuras, incluida en la definición

de *sostenibilidad*, refleja que la equidad intergeneracional es una condición necesaria para iniciar el camino hacia el desarrollo sostenible.

Los principales valores sobre los que se basa el desarrollo sostenible son los siguientes (Naciones Unidas, 2000, p. 2):

- **La libertad.** «Los hombres y las mujeres tienen derecho a vivir su vida y criar a sus hijos con dignidad y libres del hambre y del temor a la violencia, la opresión o la injusticia. La mejor forma de garantizar esos derechos es contar con gobiernos democráticos y participativos basados en la voluntad popular».
- **La igualdad.** «No debe negarse a ninguna persona ni a ninguna nación la posibilidad de beneficiarse del desarrollo. Debe garantizarse la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres».
- **La solidaridad.** «Los problemas mundiales deben abordarse de manera tal que los costos y las cargas se distribuyan con justicia, conforme a los principios fundamentales de la equidad y la justicia social. Los que sufren, o los que menos se benefician, merecen la ayuda de los más beneficiados».
- **La tolerancia.** «Los seres humanos se deben respetar mutuamente, en toda su diversidad de creencias, culturas e idiomas. No se deben temer ni reprimir las diferencias dentro de las sociedades ni entre estas; antes bien, deben apreciarse como preciados bienes de la humanidad. Se debe promover activamente una cultura de paz y diálogo entre todas las civilizaciones».
- **El respeto de la naturaleza.** «Es necesario actuar con prudencia en la gestión y ordenación de todas las especies vivas y todos los recursos naturales, conforme a los preceptos del desarrollo sostenible. Solo así podremos conservar y transmitir a nuestros descendientes las inconmensurables riquezas que nos brinda la naturaleza. Es preciso modificar las actuales pautas insostenibles de producción y consumo en interés de nuestro bienestar futuro y en el de nuestros descendientes».
- **Responsabilidad común.** «La responsabilidad de la gestión del desarrollo económico y social en el mundo, lo mismo que en lo que hace a las amenazas que pesan sobre la paz y la seguridad internacionales, debe ser compartida por las naciones del mundo y ejercerse multilateralmente. Por ser la organización más universal y representativa de todo el mundo, las Naciones Unidas deben desempeñar un papel central a ese respecto».

El desarrollo sostenible está asociado a tres categorías de objetivos estrechamente vinculadas con el desempeño económico, ambiental y social, que deben lograrse de manera integrada, sistémica y sistemática.

En los modelos actuales de desarrollo sostenible no se habla de *dimensión económica*, sino de *gobernanza* o *buena gobernanza* (*good governance*). Este término se ha utilizado con distintos fines, y puede establecerse para diferentes niveles (países, ciudades, empresas, etcétera). Una definición de buena gobernanza surge del Acuerdo de Cotonou (Unión Europea, 2000, p. 7):

La buena gobernanza es la gestión transparente y responsable de los recursos humanos, naturales, económicos y financieros con el fin de lograr un desarrollo equitativo y sostenible. Implica procedimientos claros de toma de decisiones a nivel de las autoridades, instituciones transparentes y responsables, la primacía del Estado de derecho en la gestión de los recursos y el desarrollo de capacidades para elaborar e implementar medidas destinadas en particular a prevenir y combatir la corrupción.

Si bien la definición fue creada para países, es aplicable a empresas. El concepto de *gobernanza*, además de abarcar la dimensión antes llamada económica, contempla aspectos como la transparencia y las prácticas anticorrupción y éticas de las empresas, entre otros factores.

El desarrollo sostenible contempla distintos enfoques y alcances. Si bien los principios son únicos, a la hora de aplicarlo a distintos niveles organizativos el contexto juega un rol primordial. En ese sentido, este *Manual de gestión sostenible* busca establecer la dirección que las empresas deben tomar para lograr tener una gestión sostenible.

ANTECEDENTES

MARCO ESG

El marco ESG (*environmental, social and governance*, por su sigla en inglés) reúne el conjunto de estándares, iniciativas y criterios relacionados con las dimensiones ambiental, social y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño de una empresa (Naciones Unidas y Swiss Federal Department of Foreign Affairs, 2004). Los criterios abordados por el marco ESG son utilizados por inversores, analistas y otras partes interesadas para medir el desempeño de una empresa en términos de sostenibilidad y responsabilidad social.

El marco ESG se ha vuelto cada vez más relevante en el mundo empresarial y financiero, ya que los inversores, los consumidores y otras partes interesadas demandan una mayor transparencia y responsabilidad de las empresas en términos de sostenibilidad. Muchas empresas han adoptado políticas y

prácticas que se alinean con los principios ESG con el fin de gestionar mejor los riesgos y aprovechar las oportunidades relacionadas con la sostenibilidad. Los factores ESG son una forma de medir y evaluar el impacto social y ambiental de una empresa, así como su gobierno corporativo, y se alinean con las dimensiones correspondientes del triple impacto.

El *triple impacto*, también conocido como *triple resultado*, es un enfoque de evaluación de la sostenibilidad y el desempeño de una empresa o entidad en tres dimensiones: económica, social y ambiental. El término se asocia al escritor John Elkington, en la década de 1990, y se ha convertido en un concepto central en la gestión sostenible y la responsabilidad corporativa.

Las tres dimensiones del triple impacto son:

- 1. Impacto económico:** se refiere a la capacidad de una empresa para generar valor económico y ser financieramente viable. Incluye aspectos como la generación de empleo, el crecimiento económico, la rentabilidad y la contribución al desarrollo económico de las comunidades en las que opera, entre otros.
- 2. Impacto social:** se refiere al efecto de las actividades de una empresa en las personas y las comunidades. Esto puede incluir aspectos como la equidad de género, la diversidad e inclusión, la responsabilidad hacia los empleados, las prácticas laborales justas, la contribución al bienestar social y la mejora de la calidad de vida de las personas, entre otros.
- 3. Impacto ambiental:** se refiere al efecto de las actividades de una empresa en el medio ambiente. Esto puede incluir aspectos como la gestión de recursos naturales, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la eficiencia energética, la conservación de la biodiversidad, la gestión de residuos y el uso responsable del agua, entre otros.

El marco ESG se centra específicamente en los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo, principalmente para el análisis de inversiones, mientras que el triple impacto adopta una perspectiva más amplia, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales para evaluar el desempeño general de sostenibilidad de una empresa.

Otro concepto que se desprende del marco ESG es el de doble materialidad, que reconoce el doble impacto de los factores ambientales, sociales y de gobierno tanto en el desempeño financiero de una empresa (interno) como en el contexto más amplio de la sociedad y el medio ambiente (externo).

La doble materialidad advierte que las empresas pueden tener tanto riesgos financieros como oportunidades asociadas con los factores de ESG. Reconoce que los problemas ESG, tales como el cambio climático, la

desigualdad social, los derechos humanos y las prácticas de gobierno, pueden tener un impacto directo en el desempeño financiero de una empresa, así como en la sociedad y el medio ambiente en general.

Desde la perspectiva de la empresa, la doble materialidad destaca la importancia de gestionar y divulgar los riesgos y oportunidades de ESG, y anima a evaluar e integrar los factores ESG en las estrategias comerciales, las operaciones y los informes. Al abordar los problemas ESG, las empresas pueden mejorar su resiliencia, reputación y creación de valor a largo plazo.

En este manual se trabaja sobre los conceptos de ESG y el análisis de doble materialidad.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Tal como se mencionó anteriormente, son 17 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y 169 son las metas concretas para desarrollar con horizonte en el año 2030. Establecidos por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015), son los que se detallan en la figura 1:

FIGURA 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: (Naciones Unidas, s.d.f.).

Representan una llamada a la acción global para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todas las personas. Se espera que los gobiernos, las empresas y la sociedad civil trabajen juntos para lograrlos en el plazo establecido, 2030.

En este sentido, el sector privado está llamado a jugar un papel central en esta hoja de ruta, que constituye una responsabilidad y a su vez

una oportunidad sin precedentes para alinear los objetivos de un negocio con la equidad y la sostenibilidad.

PACTO MUNDIAL

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa de sostenibilidad corporativa que se lanzó en el año 2000. Su objetivo es fomentar el compromiso de las empresas con los principios de la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en todo el mundo (Pacto Global Red Uruguay, s.d.).

Las empresas que se unen al Pacto Mundial se comprometen voluntariamente a adoptar y aplicar 10 principios universales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, ambiente y prácticas anticorrupción. Estos principios se basan en tratados y declaraciones universales de las Naciones Unidas, y abordan los problemas críticos que enfrenta el mundo en términos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, s.d.b.).

Los 10 principios del Pacto Mundial son los siguientes:

- Derechos humanos.
 - **Principio 1:** las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
 - **Principio 2:** las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
- Estándares laborales.
 - **Principio 3:** las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
 - **Principio 4:** las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
 - **Principio 5:** las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
 - **Principio 6:** las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
- Ambiente.
 - **Principio 7:** las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el ambiente.
 - **Principio 8:** las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
 - **Principio 9:** las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el ambiente.
- Anticorrupción.
 - **Principio 10:** las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

MANUAL DE GESTIÓN SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible es un objetivo ampliamente compartido y, por lo tanto, también implica una responsabilidad compartida por todos los actores.

Este manual tiene como objetivo trasladar a las empresas el valor de trabajar en la gestión de la sostenibilidad, e impulsarlas a implementar acciones que colaboren con el desarrollo sostenible. Este documento aborda los tres ejes de la sostenibilidad: **gobernanza, social, ambiental**, y aporta las herramientas necesarias para llevar adelante una buena gobernanza, estableciendo requisitos que permitan a las empresas alcanzar una gestión sostenible.

Está dirigido a las empresas (de cualquier tamaño y rubro) que deseen comenzar a trabajar en la gestión sostenible, y también a aquellas que ya están implementando algunos criterios de sostenibilidad en algunas de sus áreas, pero desean ampliarlos a las demás. El alcance del manual es toda la organización.

El manual se estructura en tres grandes partes que abordan distintos ejes de la sostenibilidad. A su vez, cada capítulo está compuesto por los siguientes elementos:

- **Finalidad del capítulo:** incluye una breve descripción de la temática del capítulo y su contribución a la gestión sostenible de la empresa.
- **Generalidades:** contiene un marco global para cada capítulo, con una breve justificación de la importancia de la temática. Se hace referencia a los ods con los que contribuye cada capítulo, y a las correspondientes metas asociadas a su cumplimiento. Se incluyen, cuando corresponde, algunas menciones a la normativa nacional e internacional, y a los planes sobre la temática a nivel nacional.
- **Requisitos:** contiene exigencias que debe cumplir la empresa para lograr la sostenibilidad.
- **Metodología:** incluye algunas sugerencias de cómo implementar las acciones necesarias para cumplir con los requisitos, así como algunas herramientas y ejemplos concretos de su aplicación. Se hace referencia a herramientas e instrumentos existentes y se incluye un detalle de algunos de ellos.
- **Métricas:** incluye indicadores que se sugieren para poder hacer un control y seguimiento del grado de cumplimiento de los requisitos.

Este manual contiene metodologías y buenas prácticas para que una empresa transite hacia una gestión sostenible. La empresa puede aspirar

a la obtención del sello Gestión Sostenible, para lo cual debe cumplir con la reglamentación y la legislación vigentes aplicables para iniciar su postulación.

El sello de Gestión Sostenible es una distinción para aquellas empresas que estén aplicando los contenidos del *Manual de gestión sostenible*. El sello establece cinco niveles de conformidad, con requisitos aplicables en cada uno de ellos. Los requisitos y el grado de conformidad exigido en cada nivel se visualizan en la matriz de requisitos del sello Gestión Sostenible.

Los niveles del sello a los que una empresa puede acceder son:

- **Nivel 1. Comprometida:** la empresa ha generado el compromiso con la sostenibilidad. Los directivos han adherido al compromiso a través de una política de sostenibilidad, la conformación de un equipo para trabajar la temática y la asignación de recursos. Se ha sensibilizado en los tres ejes al equipo directivo y al equipo de trabajo.
- **Nivel 2. Diseñada:** la empresa ha analizado las brechas existentes entre el estado actual y los requisitos del modelo. Ha generado un plan de acción con indicadores de cumplimiento asociados y ha diseñado indicadores de triple impacto. Continúa con la sensibilización y capacitación en distintos niveles de la empresa.
- **Nivel 3. Implementada:** la empresa ha implementado el plan de acción y mide sus indicadores asociados. Ha comenzado las mediciones de los indicadores de triple impacto y el desarrollo de reportes. Continúa con la sensibilización y capacitación, y difunde los logros y buenas prácticas a la interna de la empresa.
- **Nivel 4. Consolidada:** la empresa mide, sistematiza y mejora los resultados de la gestión. Ha comenzado a analizar las tendencias y toma acciones con recursos asignados. Toda la empresa ha sido capacitada y conoce el impacto de las acciones que se llevan adelante. Cuenta con un ciclo de mejora. Se trabaja con proveedores y clientes para generar impacto en toda la cadena.
- **Nivel 5. Optimizada:** la empresa es sostenible, comunica sus acciones en materia de sostenibilidad y muestra resultados positivos de la medición del triple impacto. Hay tres ciclos de mejora. La empresa tiene incidencia en la comunidad de influencia y sociedad en general.

Los requisitos planteados en el manual representan el nivel de excelencia en cuanto a la gestión sostenible. Los diferentes niveles del sello, de acuerdo con lo establecido en la matriz, permiten a las empresas transitar hacia dicha excelencia y brindan sugerencias de cómo avanzar en forma creciente hacia la sostenibilidad.

EJE



GOBERNANZA

INTRODUCCIÓN AL EJE

El criterio de gobernanza está relacionado con la gestión integral de la empresa y su transparencia. Desde el desarrollo de los principios ESG, se ha considerado a este criterio fundamental para los accionistas de la empresa. Actualmente la importancia de la gobernanza y sus buenas prácticas se ha profundizado, lo que permite evaluar el impacto en todas las partes interesadas de la empresa, y considerar la influencia en el ambiente y la sociedad.

Los accionistas se fijan en el accionar de la empresa, pero también definen y trabajan con indicadores de información no financiera. Estos elementos también son considerados por sus inversores, la sociedad, sus clientes y todos los demás grupos de interés o partes interesadas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ods) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas que más se relacionan con el criterio de buen gobierno son los siguientes (Naciones Unidas, 2015):

- **ods 6. Agua limpia y saneamiento:** garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- **ods 7. Energía asequible y no contaminante:** garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
- **ods 8. Trabajo decente y crecimiento económico:** promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- **ods 9. Industria, innovación e infraestructuras:** desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación. Los países en desarrollo tienen escasas infraestructuras básicas, que afectan a la productividad de las empresas. Al menos una de cada diez personas no tiene acceso a la banda ancha móvil.
- **ods 10. Reducción de las desigualdades:** reducir la desigualdad en y entre los países. Hay que prestar atención a las necesidades de las personas más marginadas y desfavorecidas para conseguir la sostenibilidad social. Gana importancia la inclusión de la población independientemente de su origen, sexo, raza, discapacidad, etnia, religión, situación económica o cualquier otra condición.
- **ods 12. Producción y consumo responsables:** garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Es necesaria una producción que consuma menos recursos naturales y contamine

menos. La educación del consumidor tiene que favorecer un consumo más responsable y consciente.

- **ods 13. Acción por el clima:** adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Es necesario el respeto al medio ambiente para mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental.
- **ods 16. Paz, justicia e instituciones sólidas:** promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- **ods 17. Alianzas para lograr objetivos:** revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sustentable.

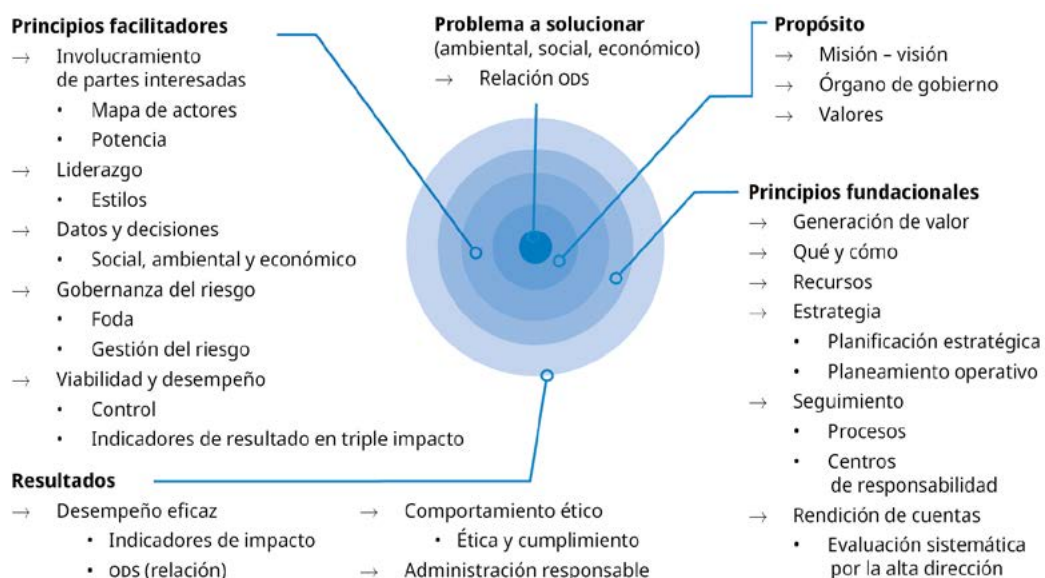
Los ods deben ser analizados e incorporados por la empresa como un todo, es decir, no se puede cumplir con los indicadores y metas de uno de ellos sin atender el impacto y la relevancia de los otros.

Este eje del manual desarrolla una guía para que las empresas puedan seguir una sistemática de desarrollo de la gobernanza a través de la implementación de requisitos, y brinda una metodología con herramientas para la mejora continua de la empresa.

El esquema para desarrollar la gobernanza se basa en la norma UNIT-ISO 37000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b), complementada con las normas UNIT-ISO 37301 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021a), UNIT-ISO 37001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2016), UNIT-ISO 31000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018a) y UNIT-ISO 22301 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2019).

En particular, el esquema de gobernanza propuesto es el siguiente:

FIGURA 2. Gobernanza.



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Norma UNIT-ISO 37000

(Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b) y sistema B.
.....

La empresa busca resolver un problema, teniendo en cuenta el triple impacto, para dar respuesta a las necesidades de todas las partes interesadas. Para ello es necesario que la empresa mapee estas partes interesadas y conozca sus requerimientos y necesidades. En la definición del problema, la empresa debe identificar cómo se relaciona con el desarrollo económico, social y ambiental, considerando los elementos establecidos en los ODS, en los principios del Pacto Global y en las necesidades de su entorno.

Con base en esto se define el propósito de la empresa, que debe cumplirse de forma ética, eficaz y responsable. Los resultados que se analizan en la empresa son el desempeño eficaz, la administración responsable y el comportamiento ético, siempre alineados (o definidos) en función del problema y, por ende, al propósito de la empresa.

Para poder implementar lo antes mencionado, es recomendable establecer un equipo directivo que oriente a la empresa y proporcione informes a las partes interesadas.

GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES

Este eje se basa en los elementos descritos en las normas ISO citadas anteriormente y en las tendencias que están surgiendo a nivel de reconocimientos, como las certificaciones sistema B, «de la cuna a la cuna» y otras.

Es necesario que la empresa distinga claramente la gobernanza de la gestión, ya que son actividades distintas y complementarias. La gobernanza establece y rinde cuentas sobre el cumplimiento del propósito por parte de la empresa y de los parámetros establecidos. El objetivo de la gobernanza es crear las condiciones y permitir el desempeño a lo largo del tiempo de manera de generar valor según lo previsto y contribuir al desarrollo sostenible. Por su parte, la gestión permite cumplir con los objetivos asociados para la toma de decisiones dentro de los parámetros estipulados.

Al cumplir con los requisitos establecidos en el eje de gobernanza, se pretende que la empresa busque generar y agregar valor a largo plazo.

En ese sentido, la norma UNIT-ISO 37000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b) menciona algunos ejemplos relacionados con:

- La alineación entre el propósito, la estrategia y la operativa considerando siempre los requisitos de todas las partes involucradas, así como explicitar y tomar acciones para que la empresa contribuya

a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2015).

- La eficacia en el uso de los recursos.
- La resiliencia y el desempeño organizacional.
- La rendición de cuentas para la toma adecuada de decisiones.
- Las personas motivadas.
- La confianza de inversionistas, proveedores, acreedores y clientes.
- La reputación, imagen y confianza.

A su vez, otras normas UNIT-ISO mencionan elementos para tener en cuenta:

- Que la empresa tenga una estructura específica y los requisitos necesarios para la implantación y el mantenimiento de un sistema de gestión que contemple la continuidad del negocio, como lo plantea la norma UNIT-ISO 22301 (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2019). Apoyándose en los objetivos estratégicos, los beneficios de implantar la continuidad del negocio permiten generar una ventaja competitiva para proteger y fortalecer la reputación y credibilidad de la empresa, contribuyendo a su resiliencia. A su vez, considera a todas las partes interesadas y sus expectativas, y proporciona confianza en la capacidad de la organización de ser exitosa. Para los procesos internos, mejora la capacidad de la empresa de mantenerse eficaz frente a incidentes disruptivos, demostrando una proactividad en el control de los riesgos en forma efectiva, abordando la vulnerabilidad de las operaciones.
- También se recomienda que la empresa cuente con un sistema de gestión antisoborno, como el indicado en la UNIT-ISO 37001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2016). Puede ser independiente o estar integrado en la gestión global —lo que se recomienda—, y debe incluir soborno en los sectores público y privado por parte de la organización, del personal y de los socios de negocios de la empresa. Es necesario tener en cuenta el soborno directo e indirecto: en la norma se detallan los elementos adicionales, que se sugiere implementar una vez desarrollado el sistema de gestión sostenible de la empresa.

FIGURA 3. Proceso de gobernanza.



Fuente: elaboración propia.

POLÍTICA

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

En este capítulo se desarrollan los principales criterios para definir una política de sostenibilidad de la empresa. Se pretende que esta política establezca las directrices y oriente las acciones de la empresa en pro de la consecución de los objetivos concernientes a la sostenibilidad.

GENERALIDADES

Cuando una empresa inicia el camino de la sostenibilidad debe comenzar por definir una política de sostenibilidad, que brinde orientaciones en cuanto al camino a seguir. Esto implica que la empresa establezca ciertos principios, y que asuma el compromiso de impulsar prácticas que contribuyan a un desarrollo sostenible.

Las metas de los ods que se relacionan con este capítulo son las siguientes:



Meta 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.



Meta 12.1 Aplicar el Marco Decenal de programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.



Meta 12.8 Asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

REQUISITOS

La empresa tiene que definir y aprobar una política de sostenibilidad acorde con su propósito. Debe ser difundida, en una primera instancia, a la interna de la empresa, y posteriormente debe quedar disponible para todas las partes interesadas. Esta política tiene que revisarse y evaluarse periódicamente, de forma de poder adecuarla en forma continua.


La política de sostenibilidad debe reunir al menos las siguientes características:

- Generar valor a las partes interesadas y responder a sus expectativas.
- Ser un marco de referencia para el establecimiento de objetivos de sostenibilidad.
- Incluir el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables, fomentar la búsqueda de modelos de negocios sostenibles y conservar el ambiente. Además, incorporar el compromiso con la comunidad, la diversidad, la equidad y la inclusión.

METODOLOGÍA

La política de la empresa puede ser definida por la dirección, en forma participativa con los equipos gerenciales o en consulta con todo el personal. En este último caso, se puede hacer una encuesta para identificar los principios que el personal considere que deben estar presentes en la política. Esta forma favorece la apropiación de los principios establecidos por parte de todas las personas y, por ende, su involucramiento en la consecución de sus objetivos.

MÉTRICAS

- Medición de principios establecidos en la política de sostenibilidad.
 - GRI 203-2. Impactos económicos indirectos significativos.
- 

PROPÓSITO

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

En este capítulo se proporcionan los requisitos y las herramientas para que la dirección de la empresa pueda asegurar que su razón de ser esté claramente definida.

El propósito debe definirse considerando el desarrollo ambiental, los aspectos sociales y los requisitos y las necesidades de las partes interesadas.

GENERALIDADES

La definición del propósito es el centro de la empresa. La dirección debe asegurar que todos los demás elementos y principios de la gobernanza se refieran y definan en el marco del propósito. La empresa, a través de su órgano de gobierno, debe garantizar que tanto sus valores como el valor agregado a las partes interesadas estén claramente definidos como el propósito de la empresa.

En este capítulo se muestran elementos para apoyar a la empresa a establecer su propósito y, por tanto, el marco de acción. Este marco permite que todas las acciones, actividades, procesos y decisiones estén alineadas con la razón de ser de la empresa.

Es posible relacionar con este capítulo las siguientes metas de los ods:



Meta 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.



Meta 8.4 Mejorar progresivamente, de aquí al 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales, y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.

REQUISITOS

El equipo directivo tiene que establecer el propósito como respuesta al problema, así como la misión, visión y estrategia de la empresa, y asegurar su adecuado despliegue y comunicación.

El propósito, la misión, la visión y los valores empresariales tienen que servir de punto de referencia para la toma de decisiones de la empresa, y deben ser comunicados a todas las partes interesadas.

El problema tiene que especificarse en relación con el triple impacto, y debe ser monitoreado con indicadores adecuados.

Es preciso revisar las capacidades, las habilidades, los procesos y los objetivos necesarios para el logro del propósito, e implementar acciones para que la empresa cuente con ellos.

La medición de la cultura de la empresa es fundamental para garantizar que responde al propósito.

METODOLOGÍA

La empresa debe medir el propósito y su impacto en relación con los ODS. Para ello tiene que conocer y trabajar con las métricas establecidas.

Para la definición del propósito debe tener en cuenta:

- Documentación relativa a la definición y el alcance. Por ejemplo: documentos constitutivos, legales, historia de la empresa y definición de la identidad aspiracional.
- Acciones de comunicación a las partes interesadas y estudio de sus expectativas.
- Estudio de las capacidades y las oportunidades de la empresa alineadas con el propósito.
- Documentos donde se han definido los valores organizacionales que buscan que todas las partes interesadas estén involucradas.

Se sugiere establecer el propósito en forma conjunta con todas las partes interesadas. Esto hace que las partes interesadas que pueden considerarse internas a los procesos (personal, proveedores, procesos tercerizados) se apropien del propósito y se comprometan con la empresa.

El trabajo con las partes interesadas externas (clientes, sociedad, ambiente, decisores de políticas públicas, reglamentadores, controladores, competidores) potencia la confianza en la empresa y promueve así relaciones más duraderas y sostenibles.

La empresa debe medir cómo logra el propósito y cómo lo cumple, y su compromiso con este. A modo de ejemplo, se presenta la definición y el seguimiento por una Matriz de Evaluación del Propósito (MEP).

TABLA 1. Propósito y modelo de negocio sostenible.

POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS							
Servicios y productos a las demandas de los grupos de interés que se correspondan con el propósito de la empresa							
Desglose y especificación de propósito 1		Desglose y especificación de propósito 2				Desglose y especificación de propósito n	
VISIÓN AÑO							
MISIÓN							
Componente 1				Componente n			
COMPONENTES DE LA VISIÓN	ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACCIONES MEDICIÓN (INDICADORES Y METAS)	COMPONENTES DE LA VISIÓN	ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACCIONES MEDICIÓN (INDICADORES Y METAS)

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar adelante esta matriz, la empresa define el propósito y el modelo de negocio, y establece las políticas y estrategias. En el órgano de gobierno se delinear los componentes de este propósito, atendiendo al tipo de modelo de negocio establecido. Se asegura que esos componentes estén reflejados en la visión y misión de la empresa. Para cada componente de la visión, se analizan la estrategia, su objetivo y las acciones a seguir para alcanzarlo, así como su control (mediciones, indicadores metas, responsables y recursos).

El análisis presentado (con esta herramienta u otra) es una entrada al proceso de planificación estratégica, a la medición del logro del propósito y a la visión del año (o cierre de la planificación estratégica anterior).

Se realiza midiendo el logro de los componentes del propósito, su desglose en componentes de la visión, contra el cumplimiento de las estrategias y sus acciones definidas para el período de análisis.

Para cada estrategia se analizan los resultados obtenidos de los objetivos generales de la empresa, y de los específicos, por proceso. De esta manera surgen puntos fuertes y desafíos para el próximo período.

Con el objetivo de definir nuevas líneas de trabajo, revisar e identificar desafíos para lograr la madurez de las actuales líneas e insumos para la revisión y definición (de ser necesario) de la nueva misión y visión, se pueden realizar algunas de las siguientes actividades:

- Talleres grupales con referentes temáticos nacionales e internacionales y actividades por procesos en temas como alimentos, medioambiente y convergencia tecnológica, entre otros. Así surgen desafíos para el próximo período.
- Intercambio transversal interno entre procesos, a fin de incentivar el surgimiento de nuevas líneas de trabajo, con posterior validación por el órgano de gobierno. También se realiza la revisión de misión, visión, principios y valores. Propuesta de cambios y su validación por el órgano de gobierno.

La MEP resultante (como salida del proceso) se compone por dos elementos, que surgen del análisis, del aprendizaje y de los estudios de impacto de acciones y planificaciones anteriores, así como de las acciones descritas en este punto:

- Esquema de políticas/estrategias.
- Líneas nuevas de trabajo.

MÉTRICAS

- Logro de los componentes del propósito.
- GRI 201-1. Valor económico directo generado y distribuido.
- GRI 203-2. Impactos económicos indirectos significativos.

GENERACIÓN DE VALOR Y LIDERAZGO

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

Este capítulo busca proporcionar herramientas para que la empresa cumpla con su propósito y genere valor a lo largo del tiempo, con el liderazgo del equipo directivo. La empresa establece los objetivos de la generación de valor en consonancia con el propósito, con sus valores empresariales, y en particular con el ambiente, el contexto social y económico en el que opera.

GENERALIDADES

La generación de valor, para que sea genuina y continua en el tiempo, debe cumplir necesariamente con dos elementos:

- Para poder generar valor a todas sus partes interesadas, y para cumplir el propósito que busca la solución del problema, la empresa debe plantearse un proyecto innovador, creativo y sostenible, capaz de reinventar los modelos de negocio tradicionales y generar un modelo de negocio sostenible. La sostenibilidad y la innovación son palancas imprescindibles para las empresas. Estos cambios radicales en los modelos de negocio implican reconsiderar la relación con todas las partes interesadas, las alianzas y la redefinición de productos, servicios, procesos, y la generación de valor desde una nueva perspectiva. La puesta en marcha de un proyecto sostenible genera cambios disruptivos en la búsqueda de nuevas oportunidades para el cumplimiento del propósito.
- La empresa debe crear valor económico, ambiental y social con el rediseño y la búsqueda de modelos de negocio sostenibles e innovadores, diferentes a los tradicionales. En esta búsqueda, un modelo de negocio sostenible e innovador es cada vez más necesario para llevar a cabo su propósito, y para generar valor de forma exitosa (Prado, 2013).

Asimismo, el equipo directivo debe dirigir la empresa de manera ética y eficaz, y asegurar el liderazgo en toda la organización, de modo de establecer un estilo para una cultura organizacional ética. Si bien las personas contribuyen a esta cultura, es el equipo directivo quien debe promoverla.

Como líder de la empresa, el equipo directivo debe ser flexible para poder anticiparse a los cambios del entorno y asegurar el éxito sostenido de acuerdo con el propósito. Es quien debe desarrollar y poner en práctica la cultura y los valores de la empresa, e inspirar confianza mediante adecuados comportamientos y actitudes éticas.

El equipo directivo debe estudiar el desempeño de los procesos para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

Para generar valor se deben tener en cuenta los modelos de negocio. Según sostiene Osterwalder et al. (2005, p. 15), un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Las metas de los ODS relacionadas con este capítulo son las siguientes:



Meta 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, pública-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.



Meta 17.11 Aumentar significativamente las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales de aquí a 2020.



Meta 17.12 Lograr la consecución oportuna del acceso a los mercados libres de derechos y contingentes de manera duradera para todos los países menos adelantados, conforme a las decisiones de la Organización Mundial del Comercio, incluso velando por que las normas de origen preferenciales aplicables a las importaciones de los países menos adelantados sean transparentes y sencillas y contribuyan a facilitar el acceso a los mercados.

REQUISITOS

Se debe mostrar el compromiso del equipo directivo con la sostenibilidad, y tiene que establecerse un código de ética que involucre a todas las partes interesadas, junto con un programa de gestión de riesgos de cumplimiento.

Es necesario definir la delegación de autoridad a los diversos centros de responsabilidad establecidos.

La asignación de recursos efectuada debe tender a ser eficiente, conforme a los requerimientos de los objetivos estratégicos.

Se debe definir un modelo de negocio sostenible que responda al propósito y contribuya al cumplimiento de los ODS, incluyendo a clientes y proveedores.

La empresa debe definir qué valor crea, y cómo lo crea, de acuerdo con su propósito y los valores empresariales definidos, y al hacerlo debe evidenciar que estas definiciones están alineadas a los requerimientos de las partes interesadas, y aseguran su involucramiento.

Debe garantizar una estrategia para retener y distribuir el valor, que constituye un modelo propio de generación de valor alineado al propósito (y lo evidencia con mediciones), a los requerimientos de las partes interesadas y al modelo de negocio sostenible definido.

Se debe realizar un análisis para sostener la generación de valor a largo plazo, para consolidar el modelo de generación de valor.

METODOLOGÍA

Las herramientas tienen que ver con el trabajo en equipo, la gestión y la aplicación práctica del conocimiento.

Para desarrollar el código de ética, se sugiere utilizar una metodología participativa. Sus elementos dependerán de la cultura de la empresa y del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Se recomienda incluir requerimientos de la UNIT-ISO 37001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2016); esto implica establecer, implementar, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno, independiente o integrado a un sistema de gestión global, que ayuda a prevenir, detectar y tratar el soborno.

Una vez desarrollado este código, la empresa debe establecer un plan de gestión de cumplimiento (*compliance*). Se entiende por *compliance* un proceso continuo, y el resultado de que una organización cumpla sus obligaciones con las partes interesadas. Se sugiere emplear como herramienta la UNIT ISO 37301 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021a), a fin de identificar las principales obligaciones que afectan a

la empresa, evaluar los riesgos de su incumplimiento y establecer las medidas, las estructuras y los procesos que garanticen el cumplimiento de las normas y leyes.

La empresa debe definir áreas en las que delegar la responsabilidad de control. Esas áreas se denominan centros de responsabilidad. En estos centros pueden establecerse los siguientes tipos de control: control por ingresos, control por costos, control por beneficios, control por inversión.

Se sugiere utilizar la herramienta modelo de negocio, de Osterwalder, que se detalla en la tabla 2 (Osterwalder et al., 2005).

TABLA 2. Canvas de modelo de negocio.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Identificar los principales grupos de interés que pueden afectar al negocio o que pueden ser afectados por este.	Establecer las actividades centrales de la empresa que pueden contribuir a desarrollar la propuesta de valor del negocio.	Describir cuál es la propuesta de valor de la empresa para cada segmento de clientes.	Identificar cómo se establecen las relaciones con los clientes y grupos de interés.	Identificar cuáles son los principales clientes o usuarios de los productos/ servicios.
	Recursos clave		Canales de comunicación y venta	
	Analizar cuáles son los recursos (físicos, intelectuales, financieros o humanos) que necesita la empresa para funcionar.		Describir de qué forma se promueven, venden y entregan los productos/ servicios.	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Identificar cuáles son los costos que incurre el negocio al realizar sus actividades.		Describir cuáles son los diferentes flujos de ingresos por el valor que se crea y entrega al mercado.		

Fuente: elaboración propia. Adaptado de (Osterwalder et al., 2005; Capricho et al., 2022).

Esta herramienta está inspirada en el *business model canvas* de Osterwalder (Osterwalder et al., 2005), pero se enfoca en el triple impacto. Ayuda a diseñar el modelo de negocio sostenible persiguiendo resultados sociales, económicos y ambientales.

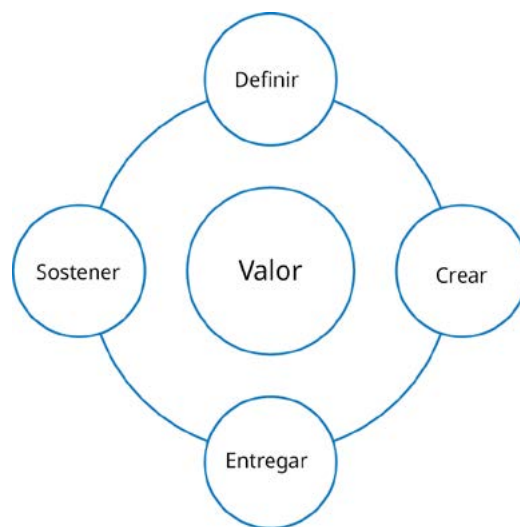
Para profundizar en el uso de la herramienta se puede consultar online el *Manual de ecodiseño circular* elaborado por el Centro Tecnológico del Plástico (Capricho et al., 2022).

Otra herramienta para el diseño del modelo de negocios puede ser el manual elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), una guía hacia la sostenibilidad y la generación de impacto positivo. Este documento detalla las metodologías para clasificar los modelos de negocios sostenibles, con su correspondiente definición de métricas específicas.

La empresa debe definir un modelo de generación de valor para verificar el cumplimiento del propósito y el acuerdo con los valores empresariales que se ha establecido, incluyendo las interacciones con todas las partes interesadas y sus expectativas.

Una herramienta sugerida para definir los valores empresariales y el comportamiento de los líderes es la norma UNIT-ISO 37000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b), donde es posible encontrar el modelo de generación de valor empresarial. En este manual se propone asimilarlo al ciclo de Deming, como se detalla a continuación.

FIGURA 4. Modelo de generación de valor.



Fuente: elaboración propia. Adaptado de UNIT-ISO 37000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b).

1. **DEFINIR - plan (planificar):** es la primera etapa del ciclo de Deming. Aquí se identifica el problema, se crean objetivos para solucionarlo, y se designan acciones, responsables y recursos para lograr dichos objetivos. Aplicado al modelo de generación de valor para la empresa, el equipo directivo debe definir el valor a generar para todos los grupos de interés alineado al propósito. Esta planificación puede realizarse apoyándose en organizaciones de investigación, ONG, asesoría y otras.

2. **CREAR - do (hacer):** se desarrollan las actividades para la creación de valor. En este proceso es recomendable mantener al equipo bajo control (recursos, indicadores, metas). Se debe balancear la creación de valor con sus impactos en los diferentes grupos de interés.
3. **ENTREGAR - check (verificar):** el equipo directivo verifica que se cumplen en su conjunto los objetivos de la generación de valor. Es equivalente a la tercera etapa del ciclo de Deming, donde se procede a evaluar los resultados con base en los indicadores seleccionados para cada objetivo. De este análisis se comprueba la eficiencia y eficacia de las acciones tomadas. Se identifican los resultados no deseados y se da seguimiento. Se debe tener en cuenta el contexto cambiante.
4. **SOSTENER - act (actuar):** el equipo directivo busca que el valor se retenga y distribuya. Al igual que en la última etapa del ciclo de Deming, se toman decisiones con base en el aprendizaje obtenido. Se rinden cuentas de manera transparente e informando procesos, decisiones y resultados, incluyendo el impacto a las partes interesadas.

MÉTRICAS

Algunas métricas económicas de la creación de valor de la empresa:

- Utilidad neta.
- Dividendos.
- ROI: retorno sobre inversión.
- ROE: retorno sobre patrimonio.
- EVA: valor económico agregado (*economic value added*). El EVA se puede definir como el excedente que queda después de haber restado a los ingresos la totalidad de sus costos, gastos, impuestos y el costo de capital. Si el resultado es positivo, significa que la compañía está creando valor; cuando es negativo, se interpreta como una destrucción de valor. Por lo tanto, se deduce que una empresa crea valor a los accionistas cuando su rentabilidad es mayor a su costo de capital. Para el cálculo del EVA se aplica la siguiente fórmula:

$$EVA = Nopat - (Activos \times Wacc)$$

Donde Nopat es la utilidad operacional después de impuestos, y Wacc es el costo promedio ponderado de capital.

Para el cálculo del Nopat se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Nopat} = O.P. \times (1 - \tau)$$

Donde o.p. es la utilidad operacional, y τ corresponde a los impuestos.

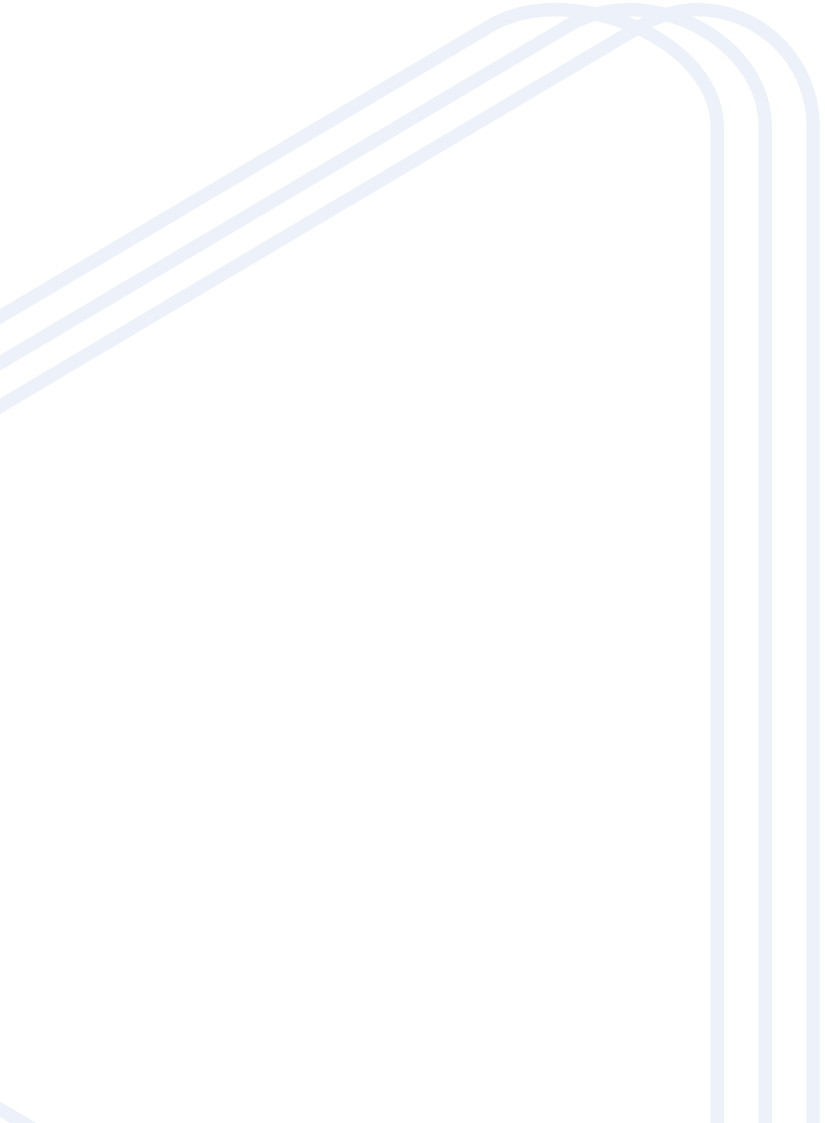
Si bien se está hablando de rentabilidad, es necesario hacer una diferencia sobre la aplicación del EVA y las utilidades:

- El EVA considera todo el costo de financiación, mientras que la utilidad del estado de resultados solo considera los ingresos y gastos operacionales.
- La utilidad solo contempla utilidades ordinarias.
- El EVA es más flexible porque se aparta un poco de las normas contables sobre la valoración. Por lo tanto, se pueden hacer ajustes sobre aquellas transacciones que pueden afectar la creación de valor sin que esto implique acomodar las cifras para llegar a un resultado óptimo.
- ROM: retorno de gestión (*return of management*). El ROM mide el retorno de la inversión de un recurso escaso, en este caso el tiempo y la atención de un gerente. Indica qué tan bien los gerentes han elegido entre cursos de acción alternativos para desplegar ese recurso de manera óptima. La relación responde a esta pregunta: ¿está obteniendo el máximo rendimiento de cada hora del día que invierte en implementar la estrategia de su negocio? El ROM se mide de la siguiente forma:

$$\text{ROM} = \frac{\text{Productive organizational energy released}}{\text{Management time and attention invested}}$$

- Pruebas ácidas:
 - ¿La empresa ha analizado las oportunidades del entorno?
 - ¿La empresa ha establecido límites a la estrategia?
 - ¿La creación de valor está relacionada con indicadores y gestión de riesgos?
 - ¿Se han optimizado los registros de forma de identificar los que son necesarios para la gobernanza?
 - ¿Están alineados los/as colaboradores/as con el propósito?
 - ¿Los/as colaboradores/as entienden y describen cómo su trabajo contribuye al propósito de la empresa?
- ROL: retorno del conocimiento (*return on learning*). Al proponer una nueva actividad se debe medir si aporta conocimiento nuevo o si solo extrae el que ya tenía la empresa. La medición busca que los/

los trabajadores/as se mantengan enfocados en el propósito y no se dispersen en multitud de proyectos.

- Índices de transparencia, de buen gobierno, de gestión ética, etcétera.
 - Cumplimiento del código interno y normas de conducta (códigos éticos, faltas cometidas, etcétera).
 - Resultados de auditorías externas independientes, frecuencia y medios para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre el gobierno corporativo.
- 

ESTRATEGIA

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

En este capítulo se abordan los principales elementos para tener en cuenta al momento de definir la estrategia de la empresa como parte de un proceso de planificación estratégica que conduzca al logro de los resultados estratégicos, incorporando un enfoque de triple impacto.

El equipo directivo debe considerar el efecto de la incertidumbre sobre el propósito de la empresa, y en los resultados estratégicos asociados. En este capítulo se define la gobernanza del riesgo, y se detallan herramientas para lograrla.

GENERALIDADES

Toda empresa debe establecer su estrategia, entendida como el marco de acción en el que trabaja de manera de lograr su propósito. Al definir una estrategia, la empresa debe tener en cuenta el ambiente interno y externo, así como el involucramiento de las partes interesadas y el análisis de materialidad.

En este sentido, el diseño de un plan estratégico contribuye a mitigar los riesgos, en especial los relacionados con la imagen de la empresa, teniendo en cuenta que la sostenibilidad es un aspecto cada vez más valorado por clientes e inversores.

El equipo directivo de la empresa debe instaurar un proceso sistemático de planificación estratégica (PE) que permita establecer las acciones y los planes (así como los recursos asociados y riesgos) para el logro de los resultados estratégicos.

La PE es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en torno a los requerimientos y expectativas de todos sus grupos de interés. Proporciona los elementos para realizar los ajustes necesarios en la misión, la visión y los procesos en vías de adecuarse a los cambios del entorno y las demandas de los grupos de interés, y para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad para cumplir su propósito.

La dirección de la empresa debe asegurarse de que las partes interesadas estén involucradas adecuadamente, y de que se consideren sus requerimientos y expectativas actuales y futuros.

La empresa debe demostrar relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con las diferentes partes interesadas, basadas en comportamientos y prácticas éticas y eficaces para generar valor a largo plazo. La empresa tiene una variedad de partes interesadas, cada una con distintos tipos y niveles de participación, por lo que se recomienda mapearlas.

Asimismo, las relaciones deben ser sólidas con las empresas que necesitan una consideración más allá de la responsabilidad legal regulatoria contractual, por ejemplo, las interesadas directamente en la actividad o el propósito de la empresa.

También se debe considerar, a lo largo del tiempo y de forma clara, cómo se afecta tanto a la sociedad como a la parte interesada, así como al ambiente natural y la economía, que pueden tener un efecto fundamental en la empresa, y viceversa. Por ejemplo, la contaminación causada por la empresa puede afectar negativamente a la sociedad y al ambiente natural.

Finalmente, la incertidumbre es inherente al contexto actual de cualquier empresa. El efecto de la incertidumbre en el logro del propósito empresarial, la generación de valor, el respeto al modelo de negocio y los resultados estratégicos exige que la empresa cuente con un sistema de gestión de riesgos, que debe ser definido, generado y monitoreado por la dirección.

En relación con este capítulo se encuentran las siguientes metas de los ods:



Meta 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.



Meta 8.4 Mejorar progresivamente, de aquí al 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales, y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.



Meta 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.



Meta 9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.



Meta 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.



Meta 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

REQUISITOS

Como primer paso, la empresa debe realizar un análisis del contexto y del ambiente interno, además de mapear las partes interesadas en el proceso y analizar la materialidad.

A partir de allí tienen que definirse indicadores de desempeño en función del propósito de la empresa, y debe iniciarse el proceso de planificación estratégica.

Este proceso se materializa en la elaboración de un plan operativo anual (POA), definido por procesos y centros de responsabilidad, y monitoreado sistemáticamente para efectuar los ajustes necesarios.

METODOLOGÍA

El mapeo de partes interesadas es un instrumento muy útil para comprender sus necesidades; incluye un relevamiento de requerimientos actuales y la vigilancia de requerimientos futuros que potencian las relaciones de la empresa con las partes interesadas.

Se recomienda buscar interlocutores para las diferentes partes interesadas, en especial para las relacionadas al triple impacto.

Una vez mapeadas, se ponderan las partes interesadas en función de su interés y grado de poder o influencia, y se posicionan en cada cuadrante. Se definen acciones genéricas para cada cuadrante, y específicas por parte interesada y temática incluidas en la gestión de cada servicio.

En la siguiente figura se ejemplifica una matriz de influencia:

FIGURA 5. Matriz de influencia de partes interesadas.



Fuente: elaboración propia.

Para realizar un análisis de materialidad, se elabora el listado de posibles temas materiales, se definen las partes interesadas más importantes, se consulta sobre los temas relevantes, se prioriza, se incorpora a la estrategia y se reporta.

El análisis de contexto permite considerar y comprender múltiples factores internos y externos a la empresa, y cómo pueden afectar y estimar los efectos deseados y no deseados. Para realizarlo se recomienda el empleo de la herramienta FODA.

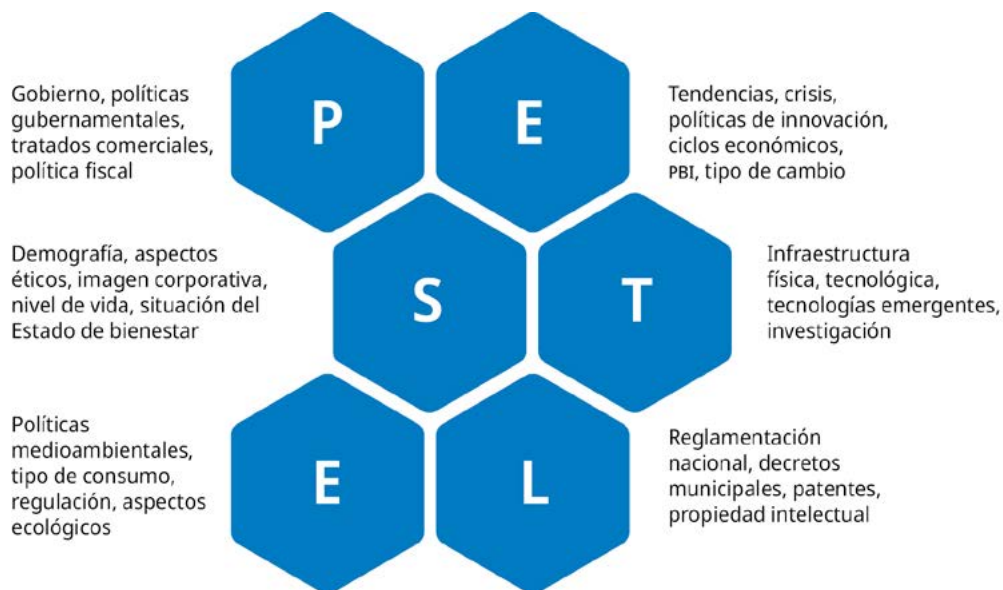
FIGURA 6. Matriz FODA.



Fuente: elaboración propia.

Otra herramienta utilizada para evaluar y entender el entorno es el PESTEL, que analiza los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden sobre la empresa.

FIGURA 7. Herramienta PESTEL.



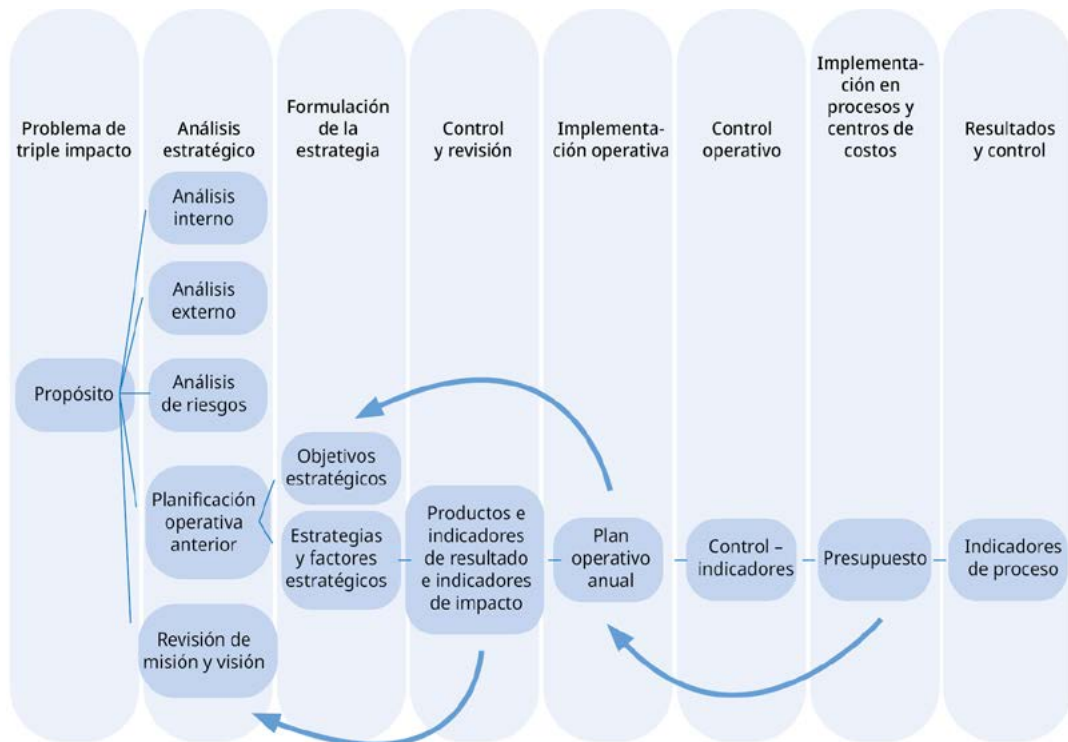
Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado este análisis, las empresas podrán comprender mejor el entorno en el que operan, y así ajustar su estrategia y sus acciones.

El proceso de planificación estratégica implica:

- Análisis del entorno y escenarios futuros.
- Definición de prioridades estratégicas.
- Definición o ajuste de la misión.
- Definición o ajuste de la visión.
- Análisis interno de la organización (FODA) si es necesario.
- Definición de objetivos.
- Identificación de estrategias y factores estratégicos.
- Identificación de productos e indicadores de desempeño (resultados e impacto).
- Definición del presupuesto.

FIGURA 8. Proceso de planificación estratégica.



Fuente: elaboración propia.

La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de las partes interesadas, así como en el análisis del entorno. Para desarrollar estos elementos se puede emplear el Modelo Iberoamericano de Excelencia (Fundibeq, 2019).

Esta herramienta propone:

- Asignar recursos para las actividades de investigación, innovación, creatividad y mejora.
- Comprender y prevenir los cambios que puedan experimentar el entorno, el marco regulatorio y la evolución tecnológica y digital.
- Usar plataformas tecnológicas con los grupos de interés para recoger sus necesidades.
- Identificar e impulsar las ventajas diferenciales actuales y futuras de la empresa.
- Comprender y prevenir potenciales escenarios de escasos recursos.
- Analizar los resultados de las empresas más destacadas en su clase.
- Recoger información, para su análisis, de los diferentes escenarios, tendencias y preferencias de los clientes/usuarios que ayude a la toma de decisiones.

- Determinar el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la empresa.
- Comparar el rendimiento de la empresa con indicadores de referencia relevantes de otras empresas (*benchmarks*) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.
- Integrar en la estrategia los principios y valores de la responsabilidad social corporativa (RSC) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2015).
- Tratar de conciliar las expectativas de las nuevas generaciones y su demanda de trabajo innovador y flexible como forma de retener el talento.
- Comunicar a las personas de la empresa cómo contribuyen a alcanzar la estrategia y los planes operativos.
- Evaluar la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción, dentro y fuera de la empresa.
- Establecer objetivos teniendo en cuenta la comparación de la empresa con otras empresas, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos.

La empresa debe establecer la gestión por procesos, identificando:

- Procesos principales.
- Procesos de apoyo.
- Procesos estratégicos.
- Interfaces entre los procesos.
- Indicadores y controles de procesos (con sus objetivos alineados al propósito y a la estrategia).
- Indicadores de interfases, y su eficiencia y eficacia.

Además, debe definir indicadores. Para eso se puede trabajar con base en el esquema propuesto por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) para las organizaciones públicas.

A continuación, se muestra el diagrama adaptado a una empresa:

FIGURA 9. Creación de indicadores.

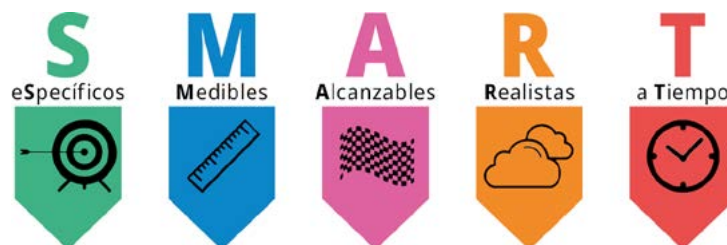
CADENA DE GENERACIÓN DE VALOR	ODS	AP	PROGRAMAS	INCISO	UE	PRODUCTOS	PROYECTOS
INDICADOR DE RESULTADO FINAL O IMPACTO	¿Cómo están cambiando las condiciones que estamos interviniendo y la solución de los problemas?						
INDICADOR DE RESULTADO INTERMEDIO	¿A quién y cómo se llega? ¿Cómo se produce en tiempo, oportunidad, calidad y al mínimo costo?						
	INDICADOR DE PRODUCTO					¿Cuántas unidades de productos y servicios estamos generando?	
	INDICADOR DE PROCESO						¿Con qué rapidez lo estamos haciendo? ¿Cuánto nos cuesta?
	INDICADOR DE INSUMO						¿Cuántos recursos invertimos, cuánto personal contratamos? ¿Cuántos materiales?

Fuente: Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020a.

La empresa debe definir metas e indicadores clave de rendimiento (KPI). Las metas, los objetivos y los KPI son herramientas para el logro de la planificación de los procesos, del plan operativo, de la estrategia y del propósito. Tienen un uso específico y, al igual que cualquier herramienta, se deben diseñar y utilizar con el objetivo de contribuir a resolver lo que se quiere lograr. Una técnica es usar los criterios de SMART.

Los objetivos SMART son aquellos que definen metas y KPI de una forma precisa y fácil de comunicar. Un objetivo SMART debe tener las siguientes características:

FIGURA 10. Indicadores SMART.



Fuente: elaboración propia.

El método SMART afirma que fijar objetivos claros, alcanzables y estratégicos es la forma más eficaz de crear métricas y metas concretas.

En lugar de un objetivo general, como «incrementar las ventas», se puede fijar un objetivo SMART como «incrementar en un 4 % las ventas interanuales de suscripciones premium que se realicen en Canelones en febrero».

Los objetivos SMART constituyen los pasos concretos de una estrategia bien elaborada para alcanzar objetivos más grandes.

Finalmente, para lograr una buena estrategia se debe tener en cuenta la gestión de riesgos. De acuerdo con la norma UNIT-ISO 31000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018a), el riesgo se define como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, es decir una desviación con respecto a lo previsto que puede resultar en oportunidades (si la desviación es positiva) y amenazas (si la desviación es negativa).

Según la normativa, el proceso de gestión de riesgos implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo.

La evaluación de riesgos se efectúa desde la doble perspectiva de riesgo inherente y riesgo residual, o sea cuando se calcula la probabilidad de ocurrencia en relación con el impacto o se mide la vulnerabilidad de la empresa ante el impacto.

Los tipos de riesgo son:

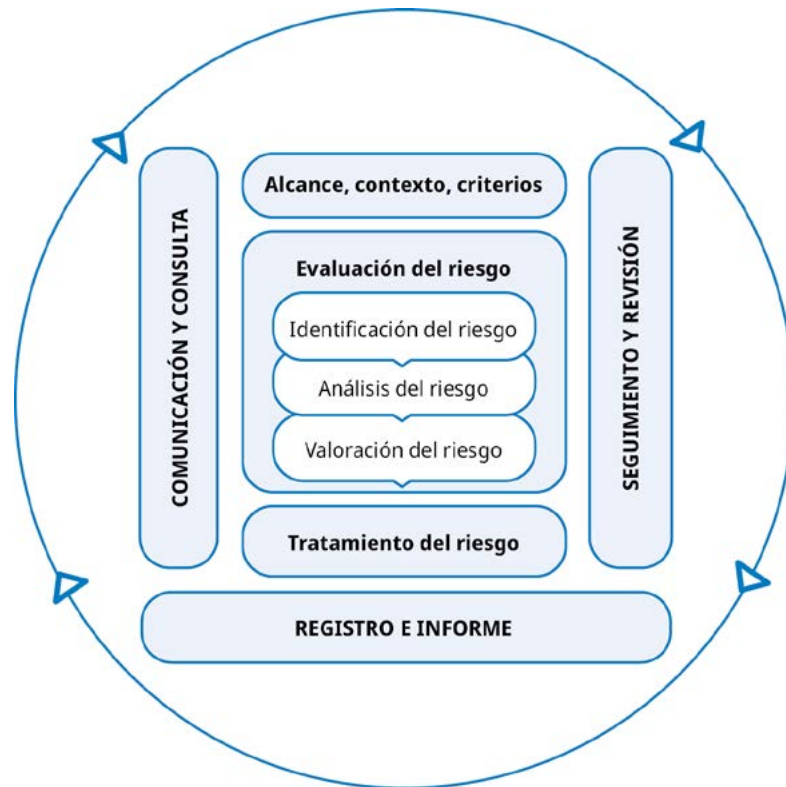
- Riesgo inherente: el riesgo que enfrenta una organización en ausencia de acciones para modificar su probabilidad o impacto.
- Riesgo residual: el riesgo que permanece después de que se desarrollan las respuestas a los riesgos. La existencia de riesgo residual no representa, necesariamente, un problema para la empresa.
- Riesgo aceptado: es la cantidad de riesgo que una empresa está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgos de la empresa e influye en la cultura y el estilo operativo de la entidad.

Para cada uno de los riesgos evaluados, la empresa debe optar por una de las siguientes opciones:

- Evitar el riesgo: consiste en tomar las medidas necesarias para prevenir, cuando sea posible, un riesgo adverso.
- Reducir el riesgo: consiste en reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección).
- Compartir el riesgo: consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero.
- Aceptar el riesgo: consiste en aceptar la «pérdida» probable y elaborar planes de contingencia para su manejo, efectuando un monitoreo continuo del nivel del riesgo involucrado.

La empresa debe seguir un proceso de gestión de riesgos, que sirve como elemento de entrada en la definición de la estrategia. Un ejemplo de este proceso se puede ver en la siguiente figura:

FIGURA 11. Proceso de gestión de riesgos.



Fuente: norma UNIT-ISO 31000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018a).

Se deben incluir todos los tipos de riesgos pertinentes. Además, tienen que establecerse los límites de riesgos acordados y la tolerancia al riesgo asociada.

La elección de los tratamientos de riesgo tiene que ser coherente con las políticas y estrategias establecidas, y debe estar alineada al propósito de la empresa.

A continuación, se presenta una matriz de riesgos estratégicos que surge de relacionar los diferentes valores de probabilidad de ocurrencia y la magnitud de impactos. En función de los valores que tomen ambos parámetros, se puede concluir la significancia de cada riesgo.

TABLA 3. Matriz de riesgos estratégicos.

Impacto	Alto	3	3	6	9
	Medio	2	2	4	6
	Bajo	1	1	2	3
			1	2	3
			Baja	Media	Alta
			Probabilidad		

Fuente: elaboración propia.

TABLA 4. Matriz de riesgos estratégicos.

NIVEL DEL RIESGO		ACCIONES DE CONTROL
1 y 2	Aceptable	No se necesita tomar acciones, ya que el riesgo esta controlado o tiene poco impacto.
3 y 4	Aceptable condicionado	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implementarse en un periodo determinado.
6 y 9	Inaceptable	Se debe enfocar en reducir el riesgo.

Fuente: elaboración propia.

MÉTRICAS

- Encuestas para medir el grado de satisfacción de las partes interesadas.
- Mediciones de percepción.
- Matriz de riesgo, los indicadores a seleccionar son relativos al riesgo identificado.
- GRI 2-11. Presidente del máximo órgano de gobierno.
- GRI 2-15. Conflictos de interés.
- GRI 2-30. Convenios de negociación colectiva.
- GRI 201-1. Valor económico directo generado y distribuido.
- GRI 203-1. Inversiones en infraestructura y servicios apoyados.
- GRI 203-2. Impactos económicos indirectos significativos.
- GRI 301-1.a. Materiales utilizados por peso o volumen renovables y no renovables.
- GRI 401-1. Contrataciones de nuevos empleados y rotación de personal.
- GRI 402-1. Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales.

- GRI 404-1.a. Promedio de horas de formación al año por empleado, por género y categoría laboral.
- GRI 404-2. Programas para desarrollar las competencias de los empleados y programas de ayuda a la transición.
- GRI 404-3.a. Descripción del enfoque de la organización en lo que respecta a la prevención o mitigación de los impactos negativos significativos para la salud y la seguridad en el trabajo, directamente vinculados con sus operaciones, productos o servicios, a través de sus relaciones comerciales, y los peligros y riesgos relacionados.
 - a. Porcentaje del total de empleados por género y por categoría laboral que recibieron una evaluación periódica de su desempeño y del desarrollo de su carrera durante el periodo objeto del informe.
- GRI 405-2.a. Ratio entre el salario básico y la remuneración de mujeres y de hombres.
 - a. Ratio entre el salario básico y la remuneración de mujeres y de hombres para cada categoría laboral, clasificado por ubicaciones de operación significativas.
- GRI 414-1.a. Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios sociales (porcentaje).

SEGUIMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

Este capítulo abarca aspectos de los tres ejes (gobernanza, social y ambiental), y busca brindar los insumos para establecer un sistema de control que permita realizar un adecuado seguimiento y comunicación de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de implementación de una gestión sostenible. Esta comunicación se debe llevar a cabo de forma clara, efectiva y sin sesgos, tanto a la interna de la empresa como hacia el exterior. Para ello es fundamental la forma en la que se gestionan los datos para la toma de decisiones.

GENERALIDADES

La dirección debe dar seguimiento al desempeño de la empresa para asegurar que se cumpla con el propósito y, por tanto, con la solución del problema. Este seguimiento debe garantizar además el comportamiento ético y las obligaciones de cumplimiento.

La dirección debe rendir cuentas a la empresa en su conjunto y a las partes interesadas en particular, y tiene que exigir, a su vez, que estas rindan cuentas a quien se ha delegado la responsabilidad.

También debe asegurar que se implemente un sistema de control interno, incluido el sistema de gestión de riesgos, un sistema de cumplimiento y un sistema de controles financieros. Asimismo, debe haber un sistema de control que permita revisar el impacto a nivel ambiental y social.

La rendición de cuentas se establece mediante la asignación y aceptación de la responsabilidad y la delegación de la autoridad correspondiente, de acuerdo con lo dispuesto por la dirección. Es un factor clave en la gobernanza; da certeza y legitimidad a las diversas partes interesadas, y esto conduce hacia un mejor desempeño empresarial. La dirección puede delegar, pero sigue siendo responsable de las acciones y omisiones de la empresa en su conjunto.

La finalidad de los datos es proporcionar información para la toma de decisiones, sea esta suministrada directamente por la empresa y su personal o a través de la automatización de sus procesos.

El valor de los datos como recurso estratégico está aumentando, la empresa debe abordarlo adecuadamente, teniendo en cuenta sus posibles impactos estratégicos y operativos.

La comunicación constituye un factor que se percibe de manera transversal en varias normas ISO, como la 9001, de gestión de calidad; la 31000, de gestión del riesgo, y la 14001, relativa a la gestión ambiental.

En particular, en la norma UNIT-ISO 9001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015) se establecen las características que debe tener la comunicación.

En este sentido, se indica que la empresa debe pautar comunicaciones internas y externas que incluyan:

- Qué comunicar.
- Cuándo comunicar.
- A quién comunicar.
- Cómo comunicar.
- Quién comunica.

Estos elementos de la comunicación de la empresa son también fundamentales para un sistema de gestión que asegure la continuidad del negocio, tal como se establece en la norma UNIT-ISO 22301:2019 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2019).

Por su parte, en la norma UNIT-ISO 31000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018a), entre las directrices para la gestión de riesgos, se indica que la comunicación y la consulta tienen como propósito asistir a las partes interesadas en la comprensión del riesgo.

A su vez, los reportes de sostenibilidad como los GRI (Global Reporting Initiative, 2022) son fundamentales para comunicar y dar transparencia a las partes interesadas.

Las principales metas de los ODS asociadas a este capítulo son:



Meta 10.5 Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de los reglamentos.



Meta 10.6 Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones.



Meta 12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.



Meta 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.



Meta 16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.



Meta 17.18 Mejorar el apoyo a la creación de capacidad prestado a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados miembros insulares en desarrollo, para aumentar significativamente la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales.



Meta 17.19 Aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo.

REQUISITOS

Se requiere establecer un sistema de supervisión y control que tenga relación con el problema, los ODS, el propósito y los valores empresariales, y que apunte a una gobernanza que considere el triple impacto de todas las partes interesadas.

El sistema de control se basa en una gestión que debe tener ciertas características:

- **Gestión de recursos:** el sistema de control creado debe incluir una supervisión adecuada de los recursos y los centros de responsabilidad, que evidencie mejoras en la eficacia.
- **Visión de procesos:** una vez establecido un mapa de procesos se deben definir indicadores de sostenibilidad y medir el impacto sobre los ods.
- **Procesos operativos:** los procesos operativos (sustantivos y de apoyo) y sus indicadores tienen que adecuarse al problema establecido.
- **Procesos de proyección:** se define un proceso de innovación identificando necesidades o tendencias sostenibles. La empresa debe contar con procesos de comunicación para facilitar y ordenar las necesidades que se identifiquen en la temática.
- **Definición de las tácticas de control:** se deben proporcionar informes de acuerdo con lo solicitado por el equipo directivo en los momentos preestablecidos o en aquellos en que la organización y gestión diaria de la empresa lo exijan. Es necesario asegurar la implementación de un sistema de control interno, incluido el sistema de gestión de procesos, gestión de los indicadores de resultados e impacto, gestión del riesgo y el cumplimiento. A partir de los controles realizados se podrán tomar acciones correctivas.
- **Comunicación:** se debe informar y comunicar tanto a la interna como a las partes interesadas el impacto del uso de los recursos y la generación de valor.
- **Transparencia:** la rendición de cuentas exige el desarrollo de informes (desde reportes internos y para todas las partes interesadas hasta informes publicados bajo estándares internacionales). Se debe asegurar la exactitud de los informes y pruebas, y la eficacia del sistema de control interno establecido.

METODOLOGÍA

Para el seguimiento del desempeño, los controles tienen que estar basados en los valores empresariales y las políticas establecidas en los informes de desempeño, en los informes de riesgo, en el análisis de cumplimiento, en la verificación del involucramiento de las diferentes partes interesadas en la empresa, en la asignación de recursos, capacidades, posibilidades y oportunidades de la empresa, en el control y procesamiento de datos y su uso responsable, incluyendo la ética en las tecnologías como la inteligencia artificial y seguridad cibernética, entre otros elementos.

Los controles deben aplicarse a los diferentes elementos del sistema de gestión de la empresa; en la gestión de recursos, en la efectividad

de la visión de procesos implementada, en la alineación del control de los procesos operativos (sustantivos y de apoyo) y en los procesos de proyección. La empresa tiene que establecer tácticas de control. Además, debe mostrar la comunicación a todas las partes interesadas, y controlarla, para que sea un elemento que apalanque el cumplimiento del propósito. Asimismo, debe demostrar la transparencia a través de reportes.

SISTEMA DE CONTROL

La empresa debe establecer un sistema de control y supervisión que esté dentro del sistema de gestión de la empresa. Tiene que definir la responsabilidad y las acciones de la gestión y del equipo directivo. En el sistema se establecen indicadores de resultado y de impacto alineados con el propósito, con los ODS y con el agregado de valor de la empresa. Asimismo, en la evolución de su sistema de control, la empresa debe medir la eficacia del equipo directivo y mostrar resultados en el triple impacto.

Los sistemas de control se basan en una gestión de los datos con ciertas características:

- El equipo de dirección debe asegurarse de que la empresa identifique, gestione y realice un seguimiento, y que comunique la naturaleza y alcance de los datos.
- El equipo directivo debe garantizar que la empresa reconozca los datos como un recurso estratégico, y que los utiliza de forma responsable y ética.
- La empresa debe reconocer los datos como un recurso estratégico, por lo tanto, debe tener un enfoque formal para la gestión de datos, y tiene que proporcionar, si es necesario, una garantía. Debe analizar, evaluar y comprender el uso y el potencial uso de los datos de la empresa por otros sectores, como proveedores, clientes, reguladores y otras partes interesadas, además de competidores y todos aquellos que puedan hacer un mal uso de los datos. A su vez debe garantizar que los registros de información de la empresa están suficientemente respaldados por sus capacidades tecnológicas actuales, y debe prever los requerimientos futuros.
- La empresa tiene que asegurar el uso responsable de los datos ejerciendo una administración responsable.

Para medir la eficacia de los sistemas de control pueden usarse los siguientes indicadores:

- Resultado y cumplimiento con el propósito (misión y visión).
 - Para la medición se puede emplear la metodología MEP, sugerida anteriormente.

- Impacto.
 - Indicadores y relevamiento de datos del impacto de la empresa en las partes interesadas, considerando el triple impacto.

Algunas recomendaciones o elementos a considerar para establecer el sistema de control apropiado para la empresa:

- Comparar con los mejores.
 - Puede tratarse de empresas u organizaciones.
 - Puede o no ser de la misma cadena de valor.
 - Puede ser específicamente en un elemento del sistema de gestión sostenible.
- Establecer grupos de discusión de la gestión del cumplimiento.
 - Estos grupos logran visualizar más opciones para el cumplimiento del propósito, se logra la alineación y comunicación.
- Implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información.
- Sistematizar el empleo del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) en el análisis y mejora del sistema de control.
- En cuanto al desempeño eficaz, tener en cuenta la norma UNIT-ISO 22301 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2019), que especifica los requisitos para planificar, implantar y monitorear de forma continua el sistema de gestión, con el objetivo de responder y recuperarse de las interrupciones, y la UNIT-ISO 37001:2016 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2016).
- A efectos de considerar los principales requisitos para una administración responsable, tener en cuenta la norma UNIT-ISO 22301 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2019).

GESTIÓN DE RECURSOS

En el sistema de control se establece especialmente el control de los recursos. Como se vio anteriormente, se sugiere que la empresa haya definido la responsabilidad de sus áreas, departamentos o divisiones (centros de responsabilidad). Asimismo, de acuerdo con sus objetivos, debe establecer el control de los recursos que maneja (presupuesto, costos, egresos, inversiones). Estos objetivos deben contar con indicadores para el control de los recursos. Se busca que la empresa también mida y analice la eficacia del sistema y la idoneidad de los indicadores definidos para el control de los recursos.

A continuación, se mencionan algunas metodologías que pueden ser el inicio de un sistema de control, en particular del control de la gestión de recursos:

- **Kaizen:** metodología de sistema de mejora continua que sostiene que las mejoras constantes, aunque sean pequeñas, producen

grandes beneficios a largo plazo. En el *Manual +CIRCULAR* del Centro Tecnológico del Plástico se detallan las bases para la implementación de 5s (Moreno y Rodríguez da Silveira, 2022).

- **SIMAPRO:** metodología desarrollada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que permite que la empresa defina, en consenso, indicadores de competitividad. En el *Manual +CIRCULAR* del Centro Tecnológico del Plástico se detallan las bases para la implementación de SIMAPRO (Moreno y Rodríguez da Silveira, 2022).

VISIÓN POR PROCESOS, PROCESOS OPERATIVOS Y PROCESOS DE PROYECCIÓN

Los procesos deben ser definidos y controlados de forma continua para cumplir con el propósito y analizar los riesgos de la empresa. Los objetivos de los procesos y sus indicadores deben responder a la política de sostenibilidad, y tienen que mostrar la contribución de la empresa a los ODS.

La empresa debe establecer un mapa de procesos que muestre los procesos operativos y los de proyección, y sus interfases. Asimismo, debe medir la eficacia y eficiencia de las interfases de los procesos, ya que son críticas para el cumplimiento del propósito.

Para proporcionar un eficaz seguimiento de los procesos, la empresa debe tener un sistema que analice el alineamiento de los objetivos de los procesos, así como el cumplimiento de las estrategias previstas y el riesgo evaluado de acuerdo con el proceso de gestión de riesgos, con las autoridades definidas y con los recursos adecuados. Además, debe asegurarse de que los proveedores cumplan con los requerimientos que la empresa ha establecido, y que estén alineados con los requerimientos de sus grupos de interés. Los procesos de aseguramiento pueden implicar verificaciones directas, informes directos, sesiones de trabajo, gestión del cumplimiento, control independiente, auditorías internas, auditorías externas, informes públicos y estudios o análisis solicitados por el equipo directivo.

Estas son algunas de las herramientas que pueden aplicarse para definir y controlar los procesos:

- **Gestión por procesos:** los elementos para la gestión de procesos están en la UNIT-ISO 9001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015).
- **Gestión de riesgos:** en el capítulo *Estrategia* de este manual se detalla el proceso de gestión de riesgos y cómo generar la matriz de riesgos. Se puede profundizar con la UNIT-ISO 31000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018a).
- **Seguridad y resiliencia - Sistemas de gestión de continuidad del negocio - Requisitos:** UNIT-ISO 22301. La implementación de

un sistema de este tipo tiene como objetivo que la empresa pueda «protegerse contra, reducir la probabilidad de ocurrencia de, prepararse para, responder a y recuperarse de» incidentes disruptivos que puedan surgir en su entorno (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2019).

La empresa debe:

- Establecer acciones para la determinación de riesgos y oportunidades, asegurándose así el logro de los resultados deseados; disminuir, prevenir o reducir los efectos no deseados; lograr la mejora continua y el camino hacia la sostenibilidad.
- Realizar un abordaje de los riesgos y oportunidades, estableciendo objetivos de continuidad del negocio y la planificación de los cambios, definiendo los recursos necesarios, la concientización de las personas que realizan el control de la empresa, la comunicación, y la información requerida y documentada.
- Planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos y lograr las acciones requeridas, controlando los procesos de acuerdo con los criterios establecidos, conservando la información y disminuyendo y previniendo los riesgos que se detecten en el entorno.
- Realizar un análisis del impacto en el negocio y la evaluación de los riesgos. Para el análisis del impacto, se deben definir los tipos de impacto y los criterios asociados al contexto de la empresa, identificar actividades que soportan el suministro de productos y servicios en forma sostenible, y notificar el plazo en el que el impacto por no reducir o reanudar las actividades sería inaceptable para la empresa. Se debe realizar una evaluación de riesgos según la norma UNIT-ISO 31000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018a).

TÁCTICAS DE CONTROL

La empresa debe desarrollar su sistema de control a través de la implementación de diferentes tácticas de control. Al inicio debe establecer un control por acciones (cumplimiento estricto de lo indicado) o por procesos. Debe iniciar el control por resultados (en acuerdo a los objetivos de los centros de responsabilidad definidos), y el equipo directivo debe rendir cuentas (informar resultados a las diferentes partes interesadas), gestionar el riesgo y la ética de los resultados. Para mejorar el sistema de control se debe involucrar a las diferentes partes interesadas, de forma que no solo estén informadas, sino que apoyen a la empresa en el cumplimiento del propósito.

Finalmente, deben emplearse las diferentes pruebas o elementos de control, algunas de las cuales se detallan a continuación:

- Palancas de control de Simons.
- Pruebas ácidas.
- Control por acciones/procesos:
 - 4R: redundancia, revisión, restricción, responsabilidad.
- Control por resultados.
- Control por personas:
 - 5T (por su sigla en inglés): tomar, entrenar, transferir, tolerar, terminar.

La prueba ácida (Tanaka, 2001) o la razón rápida es una evaluación financiera que ayuda a evaluar la liquidez a corto plazo de una empresa y su capacidad de cumplir con sus obligaciones inmediatas. A diferencia de algunas otras relaciones de liquidez que incluyen todos los activos corrientes, la prueba rápida se enfoca en los activos más líquidos de la empresa, excluyendo el inventario, que puede no ser fácilmente convertible en efectivo.

La fórmula para calcular la prueba rápida es la siguiente:

$$\text{Prueba rápida} = \frac{(\text{efectivo} + \text{equivalentes de efectivo} + \text{valores negociables} + \text{cuentas por cobrar})}{\text{pasivos corrientes}}$$

Donde:

Efectivo: la cantidad de moneda física y equivalentes de efectivo que posee la empresa.

Equivalentes de efectivo: inversiones a corto plazo altamente líquidas que se pueden convertir rápidamente en cantidades conocidas de efectivo, con vencimientos originales de tres meses o menos.

Valores negociables: inversiones a corto plazo que pueden convertirse rápidamente en efectivo al valor de mercado justo.

Cuentas por cobrar: la cantidad de dinero que la empresa adeuda por parte de sus clientes por productos o servicios vendidos a crédito.

Pasivos corrientes: deudas y obligaciones financieras de una empresa que se espera que se paguen dentro de un período de tiempo relativamente corto, generalmente dentro de un año.

La prueba rápida está diseñada para determinar si una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin depender de las ventas de inventario. Un ratio de prueba rápida de 1 o más se considera generalmente satisfactorio, ya que indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos corrientes. Sin embargo, un ratio de prueba rápida inferior a 1 indica que la empresa puede enfrentar

dificultades para pagar sus obligaciones a corto plazo sin depender de las ventas de inventario.

COMUNICACIÓN

La comunicación de la empresa debe tener en cuenta tanto el contexto externo como el interno, y estos deben ser comprendidos cabalmente para poder comunicar de forma clara y oportuna. Se sugiere la elaboración de planes de comunicación internos y externos. La empresa emplea la comunicación a todas las partes interesadas y genera reportes en cumplimiento a estándares internacionales. A su vez, la comunicación debe estar libre de sesgos y estereotipos.

TRANSPARENCIA

Un elemento fundamental de la rendición de cuentas es la elaboración de informes de los impactos de la actividad empresarial, tanto a nivel interno como externo, de manera de garantizar la transparencia a todas las partes interesadas.

Los informes deben cumplir con ciertas características:

- Los informes de la dirección o los que elabora para las diferentes partes interesadas deben respetar el propósito empresarial, los valores empresariales, el modelo de generación de valor establecido por la empresa, así como la estrategia y las políticas que ha definido.
- La información que se puede solicitar, o que se debe plantear, según los requerimientos de las distintas partes interesadas, refiere a decisiones, acciones y desempeño, mejoras implementadas, comparación con los mejores de su clase, cumplimiento de sus responsabilidades, incluidas las consecuencias de no cumplir sus obligaciones.
- Se debe analizar e informar el impacto que ha tenido la empresa, y si este desempeño es razonable en el contexto cambiante en que la empresa y los valores empresariales han sido definidos; prever los recursos que utiliza en el ambiente natural, contexto social y económico que opera, y si el impacto ha sido proporcional a esos recursos asignados.

MÉTRICAS

- Indicadores de procesos:
 - Producción por unidad de tiempo.
 - Cantidad de unidades defectuosas.
 - Cantidad de accidentes en la línea de producción.
 - Tiempo de parada.
- Indicadores de resultado:
 - Satisfacción del cliente.
 - Cantidad de órdenes cumplidas en tiempo.
 - Cumplimiento de objetivos.
- Indicadores de SIMPRO.
- GRI 2-9.c. Estructura de gobernanza y composición del máximo órgano de gobierno y sus comités: número de miembros ejecutivos y no ejecutivos, independencia, antigüedad, número de otros cargos y compromisos significativos de cada miembro, y naturaleza de estos compromisos, género, grupos sociales infrarrepresentados, competencias relevantes para los impactos de la empresa, representación de los grupos de interés.
- GRI 2-10. Designación y selección del máximo órgano de gobierno.
- GRI 2-12. Función del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de los impactos.
- GRI 418-1. Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente.

EJE 

SOCIAL

INTRODUCCIÓN AL EJE

El eje social contiene aspectos de la empresa asociados tanto con el bienestar de su personal como con la comunidad en la que está inserta. Estos aspectos incluyen temas de salud y seguridad laboral, educación, derechos humanos, diversidad, brechas salariales, privacidad en el manejo de los datos y oportunidades laborales, entre otros.

La dimensión social está intrínsecamente relacionada con la promesa de «no dejar a nadie atrás», que está en las bases de la Agenda 2030 del Sistema de Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2015).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ods) que se relacionan con el eje social son los siguientes:

- **ods 4. Educación de calidad.** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad a la infancia, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- **ods 5. Igualdad de género.** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- **ods 8. Trabajo decente y crecimiento económico.** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
- **ods 9. Industria, innovación e infraestructuras.** Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
- **ods 10. Reducción de las desigualdades.** Reducir la desigualdad en y entre los países.
- **ods 12. Producción y consumo responsables.** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- **ods 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.** Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- **ods 17. Alianzas para lograr objetivos.** Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sustentable.

En cualquier ámbito en el que interactúan personas existen diferencias que pueden derivar en discriminaciones de diversos tipos, y que inciden en su relacionamiento. En el ámbito laboral, esto tiene sus propias consecuencias y debe ser abordado por la empresa a efectos de prevenir y corregir la existencia de discriminaciones de cualquier tipo, y

asegurar un ambiente inclusivo y saludable para todas las personas que la integran o se relacionan con esta.

Es imprescindible utilizar un enfoque interseccional (Uruguay. Inmujeres, en prensa), que pone en evidencia la convivencia de cierto tipo de desigualdades (género, clase social, raza o etnia, discapacidad, edad, identidad de género, etcétera), la generación de grupos sociales discriminados y sus consecuencias en el accionar de la empresa.

La equidad es un medio o instrumento para lograr la igualdad de oportunidades, trato y ejercicio pleno y efectivo de los derechos de las personas, especialmente las que están en desventaja. En este sentido es fundamental poder identificar las brechas existentes en el ámbito laboral y sus repercusiones, e implementar acciones con miras a su eliminación.

En este manual se desarrollan y citan ejemplos de algunos instrumentos e indicadores relativos a las desigualdades de género, que bien pueden asimilarse y utilizarse también para la identificación y medición de otro tipo de discriminaciones en el ámbito de la empresa.

A su vez, se proponen dos herramientas de diagnóstico basado en género: el autodiagnóstico de ONU Mujeres y el diagnóstico del Modelo de Calidad con Equidad de Género del Instituto Nacional de las Mujeres.

PERSONAL Y EQUIPOS DE TRABAJO

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

En este capítulo se abordan aspectos relativos al personal de la empresa, desde el proceso de selección para una eventual contratación hasta la consolidación de equipos de trabajo. Esto implica tener en cuenta cuestiones como las siguientes: generar equipos diversos e inclusivos, asegurar la paridad de género en todos los niveles de la empresa y la inclusión de personas pertenecientes a grupos sociales discriminados, entre otras.

Además, aquí se pretende evaluar el impacto y la efectividad de las acciones tomadas para reducir las brechas o distancias que puedan llegar a identificarse entre personas o grupos de personas a la interna de la empresa.

GENERALIDADES

Este capítulo se basa en el concepto fundamental de *trabajo decente* de la OIT (Organización Internacional del Trabajo y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2012), que pone énfasis en un trabajo productivo en el que se protegen los derechos de las personas, se generan ingresos adecuados y se propicia una protección social apropiada y suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos.

Las principales metas de los ODS relacionadas con este capítulo son las siguientes:



Meta 4.3 De aquí al 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.



Meta 4.4 De aquí al 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.



Meta 10.2 De aquí al 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.



Meta 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.



Meta 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

La existencia de algún tipo de discriminación, ya sea directa o indirecta, reduce las posibilidades de las personas de ejercer su autonomía, induce a la exclusión y acrecienta las desigualdades sociales. Es fundamental conocer la realidad de todas las personas que forman parte de la empresa a efectos de poder identificar la existencia de posibles brechas. De esta manera se podrá prever la implementación de eventuales medidas correctivas que aseguren la igualdad de oportunidades para todas las personas y grupos sociales, y el ejercicio efectivo de sus derechos en el sentido más amplio.

En particular, abordar una perspectiva de género permite identificar y desnaturalizar las relaciones de poder establecidas entre los sexos e identidades de género, y las desigualdades subyacentes en estas relaciones.

De acuerdo con los estudios de género, la división sexual del trabajo tiene su expresión en el mercado laboral en la denominada segregación laboral. Es allí donde los valores y las creencias sobre lo que es apto y recomendable para uno y otro género se traducen en determinadas pautas laborales, que tienen implícitas algunas discriminaciones indirectas, que a su vez se traducen en la segregación laboral.

La segregación laboral puede tener diversas expresiones (Uruguay. Inmujeres, en prensa):

- **La segregación ocupacional horizontal** indica que las mujeres se concentran en determinados tipos de empleos, y los varones en otros. Las mayores concentraciones de mujeres se encuentran

en los empleos caracterizados usualmente como femeninos, en cuanto están asociados a los cuidados y a la asistencia, y suelen ser menos valorados simbólicamente y económicamente.

- **La segregación ocupacional vertical** corresponde a la falta o muy escasa presencia de mujeres en niveles altos de las pirámides de mando de las empresas, producto de la conjunción de múltiples variables: menores oportunidades de formación continua, mayores dificultades para conciliar sus vidas personales y laborales a medida que se incrementan las demandas del puesto, criterios sesgados de superiores y decisores, prejuicios o esquemas androcéntricos sobre cómo debe realizarse una tarea o ejercerse la autoridad, etcétera.

REQUISITOS

Para lograr equipos de trabajo diversos e inclusivos, que contemplen todas las formas posibles de discriminación y apunten a la inclusión de personas de grupos sociales discriminados, en primer lugar es necesario contar con uno o varios referentes que cuenten con el aval de la dirección de la empresa y con recursos asignados.

Asimismo, es fundamental conocer la composición y las características del personal de la empresa, y también lo es tener un manejo adecuado de la información, definiendo indicadores que permitan realizar un seguimiento y eventualmente tomar medidas correctivas.

En este sentido, además de la existencia de referente/s para la sostenibilidad, se requieren algunos aspectos particulares para:

- La definición de cargos.
- El proceso de selección y contratación del personal.
- El análisis de la distribución sociodemográfica del personal.
- Los planes de promoción y desarrollo.

METODOLOGÍA

En primer lugar, es necesario identificar la existencia de posibles brechas de diferentes tipos. Para esto hay que conocer a fondo las características del personal, por lo que se requiere la existencia de una base de datos completa y fiable que contenga todas las variables que se pretenden medir.

Por ejemplo, si se busca identificar la existencia de brechas de género, es indispensable contar con la variable de género en la base de datos del personal. De igual forma, para medir adecuadamente es necesario tener información sobre la existencia de grupos sociales discriminados.

Algunas de las herramientas para emplear:

- Organigrama de la empresa.
- Descripción de cargos sin sesgos.
- Procedimiento para la selección y contratación del personal.
- Programa de promoción y desarrollo de carreras horizontales y verticales.
- Herramienta diagnóstica participativa.
- Entrevistas:
 - En particular, la realización de entrevistas semiestructuradas (Uruguay. Inmujeres, en prensa) permite profundizar en la información sobre las percepciones que pueda tener el personal y los diferentes niveles gerenciales acerca de ciertos aspectos. Se recomienda utilizar pautas de preguntas abiertas sobre discriminaciones indirectas (incluyendo perspectivas étnico-raciales y de discapacidad) o aquellas dimensiones que podrían generar discriminaciones en forma indirecta o soslayada, aunque en términos cuantitativos no se hayan visualizado claramente. Las entrevistas también pueden brindar una explicación y contribuir a entender las razones que las personas consideran relevantes sobre ciertas pautas de la cultura organizacional o reglamentaciones. Las personas entrevistadas deben seleccionarse en forma aleatoria; se busca contar con una amplia gama de actores que permita dar cuenta de la opinión de las más altas autoridades y del personal (organizado y no organizado). También se deben considerar las entrevistas a quienes integran áreas claves que hayan sido detectadas como núcleos de discriminación o conflictos basados en cuestiones de discriminación de cualquier origen.

Algunos ejemplos de cómo puede contribuir una empresa a la generación de trabajo decente se describen en la tabla 5:

TABLA 5. Cómo puede contribuir una empresa a la generación de trabajo decente.

EN EL ÁMBITO INTERNO	EN EL ÁMBITO EXTERNO
Garantizando condiciones laborales dignas a todas las personas empleadas y a sus proveedores, tanto a nivel nacional como internacional, y asegurando la no discriminación en la contratación, remuneración, capacitación, promoción y en los beneficios.	Creando una cultura de derechos humanos en la empresa, a través de la implantación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas, para fomentar el derecho a un trabajo decente para su personal y en su cadena de valor.
Llevando a cabo procesos de debida diligencia en derechos humanos en la empresa, evaluando los posibles impactos negativos a través de toda la cadena de valor a fin de prevenirlos, mitigarlos y remediarlos, con especial foco en la esclavitud moderna y el trabajo infantil.	Estableciendo políticas justas para la selección de proveedores, y mejorando la inclusión económica en toda la cadena de suministro.

EN EL ÁMBITO INTERNO	EN EL ÁMBITO EXTERNO
Formando e instruyendo al área responsable del manejo del personal en el derecho a la no discriminación, para que las contrataciones en la empresa se produzcan sin tener en cuenta el género, la edad o cualquier otro tipo de característica personal.	Llevando a cabo medidas de diversidad en la empresa, proporcionando a las mujeres, jóvenes y grupos desfavorables la oportunidad de desarrollarse laboralmente de forma igualitaria.
Fomentando el empleo joven en la empresa a través de contrataciones y programas de prácticas, especialmente con jóvenes procedentes de entornos desfavorecidos, para promover el desarrollo social.	Garantizando contratos indefinidos y oportunidades de promoción y desarrollo profesional a los empleados, especialmente a jóvenes o personas con discapacidad.
Garantizando la libertad sindical y la negociación colectiva y promoviendo la adhesión de sus trabajadores/as a sindicatos.	Contando con sistemas de gestión de salud y seguridad en todas las instalaciones de la empresa, y requerirlos a proveedores, para disminuir los accidentes y enfermedades laborales en toda la cadena de valor.
Impulsando la economía y cultura local del lugar en el que la empresa tenga operaciones, apoyando a pequeñas empresas locales y formando y contratando a personas en situación de vulnerabilidad.	Llevando a cabo una utilización eficiente de los recursos naturales en las actividades de la empresa para disminuir el impacto medioambiental y potenciar un crecimiento económico sostenible.
Cumpliendo con las leyes y regulaciones tributarias en los países de operación, para fomentar su crecimiento económico.	

Fuente: elaboración propia. Adaptado de (Pacto Mundial Red Española, s.d.)

.....

MÉTRICAS

- Número de postulaciones y de ingresos efectivos por cargo, diferenciados por grupos sociales discriminados.
- Distribución del personal por puesto y área según género.
- Media de edad del personal según género.
- Distribución del personal por rangos de edad según género.
- Distribución del personal por ascendencia étnico-racial según género.
- Distribución del personal según nivel educativo y género.
- Indicadores asociados a la política de remuneraciones por puesto y grupo social:
 - Salario promedio.
 - Beneficios, incentivos, bonos, compensaciones.
 - Remuneración promedio.
 - Cálculo de brecha de remuneración.
 - Indicadores de brechas de género:
 - Máximo, mínimo y promedio de salario fijo según género.
 - Número de compensaciones acumuladas según género.

- Máximo, mínimo y promedio de monto de compensaciones acumuladas según género.
- Máximo, mínimo y promedio de salario bruto total según género.
- GRI 2-7. Personal (número total de personal fijo, temporal, por horas no garantizadas, a tiempo completo, a tiempo parcial, desglosados por género y región).
- GRI 2-8. Personas trabajadoras que no son empleadas y cuyo trabajo es controlado por la empresa (número total, tipos más habituales y su relación contractual con la empresa, tipo de trabajo que realizan).
- GRI 2-30. Convenios de negociación colectiva.
- GRI 401-1. Contrataciones de nuevas personas empleadas y rotación del personal: cantidad total y tasa de contrataciones de nuevos empleados, por grupo de edad, género y región.
- GRI 405-1. Diversidad de órganos de gobierno y personal empleado: porcentaje de personas dentro de los órganos de gobierno de la organización en las siguientes categorías de diversidad: género, grupo de edad (menores de 30 años, entre 30 y 50 años, mayores de 50 años), otros indicadores de diversidad, cuando proceda (como grupos minoritarios o vulnerables).

CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

Este capítulo se centra en las dimensiones asociadas a la capacitación, la formación y el desarrollo del personal de la empresa. El objetivo es que todas las personas que la integran incorporen la perspectiva de triple impacto.

GENERALIDADES

Las acciones de capacitación, formación y desarrollo juegan un papel primordial, ya que fortalecen la capacidad de respuesta de los equipos de trabajo ante los constantes cambios del entorno, y mejoran su desempeño dentro de la empresa.

En este sentido, agregar el triple impacto en estas acciones se hace imprescindible para acompasar la incorporación de esta nueva perspectiva dentro de la empresa.

Las principales metas de los ODS asociadas a este capítulo son las siguientes:



Meta 4.5 De aquí al 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.



Meta 8.5 De aquí al 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.



Meta 12.8 Asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

REQUISITOS

Las acciones de capacitación, formación y desarrollo tienen en cuenta la planificación, la ejecución y la evaluación de las diversas actividades. Cuando se crea necesario, se implementarán medidas correctivas.

Los requisitos previstos para ello son:

- Existencia de un plan de capacitación con recursos asignados, que es revisado y actualizado periódicamente.
- Existencia de capacitaciones o sensibilizaciones.
- Medición del clima laboral dentro de la empresa.
- Utilización de herramientas para evaluar el desempeño del personal sin sesgos.
- Política de remuneraciones sin sesgos.

METODOLOGÍA

En la elaboración de un plan de capacitación debería establecerse, como mínimo, el objetivo, el público objetivo y contenido de la capacitación; también la cantidad de horas que demandará, los horarios, los recursos, etcétera.

El propósito de una encuesta de clima laboral es brindar una descripción de la empresa desde la óptica de sus trabajadores/as; esta herramienta revela cómo las personas perciben a la empresa, y cómo se sienten en su cultura y estructura. Suele dar cuenta de las dimensiones del ambiente de trabajo que la empresa valora positivamente, y, por ende, son en sí una expresión de la propia cultura organizacional. Su aplicación continua permite observar los cambios que se van generando a lo largo del tiempo, constituyéndose en un insumo fundamental para la gestión.

Se puede tomar como ejemplo la encuesta de clima laboral diseñada con el fin de profundizar en los aspectos centrales que atañen a la discriminación de género en el ámbito laboral en el Modelo de Calidad con Equidad de Género (Uruguay. Inmujeres, 2016).

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite mejorar la gestión de las personas, y que contribuye en forma consistente a la evolución del negocio. Es una manera objetiva de medir la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad de las personas.

Hay diferentes evaluaciones de desempeño, entre ellas se destacan las siguientes:

- Autoevaluación. La persona reflexiona sobre su desempeño y responde a un cuestionario teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles. Luego la persona y su evaluador intercambian opiniones sobre la mejor manera de perfeccionar los puntos que se necesitan mejorar.
- Evaluación 180°. La persona es evaluada por su superior, quien le brinda una retroalimentación para contribuir a su crecimiento profesional.
- Evaluación 360°. La evaluación se realiza por pares, superiores y subordinados. También se puede considerar la inclusión de clientes y proveedores.
- Evaluación basada en objetivos. Consiste en analizar el cumplimiento de las metas propuestas.
- Evaluación basada en competencias. Se analizan las habilidades y aptitudes de las personas.

En todos los casos, la evaluación de desempeño debería tener en cuenta como mínimo objetivos y metas claras en función del puesto de trabajo y área de la persona, instancias de evaluación e intercambio entre evaluador y persona evaluada, identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, planes de desarrollo y seguimiento.

MÉTRICAS

- Cantidad de personal capacitado en triple impacto en relación con el personal total.
- Evolución de las capacitaciones por grupo social, áreas y tipos de capacitación (analizar cantidad de horas, dinero invertido, horarios, etcétera).
- Evaluación en forma sistemática de todas las instancias de capacitación realizadas (satisfacción, aprendizaje).
- Evaluación del impacto de las capacitaciones realizadas.
- Medición del clima laboral.

- Resultados de la evaluación de desempeño y las acciones tomadas.
- GRI 202-1. Ratios entre el salario de categoría inicial estándar por género y el salario mínimo local.
- GRI 401-2. Prestaciones para el personal a tiempo completo, que no se dan al personal a tiempo parcial o temporal (seguro de vida, asistencia sanitaria, cobertura por incapacidad e invalidez, licencia parental, previsión para la jubilación, participación accionarial, entre otros).
- GRI 402-1. Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales.
- GRI 404-1. Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por género y categoría laboral.
- GRI 404-2. Programas para desarrollar las competencias de personas empleadas y programas de ayuda a la transición.
- GRI 404-3. Porcentaje de personas empleadas que reciben evaluaciones periódicas de su desempeño y del desarrollo de su carrera por género y categoría laboral.
- GRI 405-2.a. Ratio entre el salario básico y la remuneración de mujeres y de hombres.

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

El presente capítulo se centra en las políticas de prevención y las acciones que sirven de base para las políticas de inclusión a fin de procurar que la empresa sea un lugar inclusivo y libre de todo tipo de discriminación.

GENERALIDADES

La discriminación constituye un ejercicio de violencia que opera mediante la exclusión, la distinción o la restricción, y menoscaba derechos y oportunidades de una persona. Puede darse por diversos motivos: etnia, nacionalidad, religión, ideología política, edad, sexo, género, clase, orientación sexual, discapacidad, aspecto físico u otras condiciones de la persona (Barrera et al., 2019).

Esta exclusión tiene como propósito —o trae como resultado— la falta de reconocimiento de la persona o del grupo de personas afectadas, lo que impide el ejercicio pleno de sus derechos, libertades y garantías.

El hecho de prevenir la existencia de todo tipo de discriminación en una empresa es fundamental no solo para cumplir la ley, sino para contribuir con un buen clima laboral, fomentar la diversidad y mejorar la imagen de marca de la empresa.

En el marco internacional, la principal referencia en este sentido es la Convención Internacional sobre Toda Forma de Discriminación Racial (Naciones Unidas, 1969).

Por otro lado, el Convenio 190 (Organización Internacional del Trabajo, 2019a) y la Recomendación 206 de oit (Organización Internacional del Trabajo, 2019b), sobre la violencia y el acoso, constituyen las primeras normas internacionales del trabajo que proporcionan un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo laboral, incluidos la violencia y el acoso por razones de género.

A nivel nacional, las principales leyes asociadas a esta temática son:

- Ley 19580, «Ley de violencia hacia las mujeres basada en género. Modificación a disposiciones del código civil y código penal. derogación de los artículos 24 al 29 de la ley 17514» (Uruguay, 2017).
- Ley 19122, «Fijación de disposiciones con el fin de favorecer la participación en las áreas educativa y laboral, de los afrodescendientes. Normas para favorecer su participación en las áreas educativa y laboral» (Uruguay, 2013a).
- Ley 18651, «Ley de protección integral de personas con discapacidad» (Uruguay, 2010).
- Ley 18418, «Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad» (Uruguay, 2008a).
- Ley 19691, «Promoción del trabajo para personas con discapacidad» (Uruguay, 2018a).
- Ley 19684, «Aprobación de la ley integral para personas trans» (Uruguay, 2018b).

La ocupación laboral y la familia pueden llegar a ser esferas en conflicto, particularmente para las mujeres con hijos pequeños o con otras personas dependientes a su cargo (familiares adultos mayores, personas en situación de discapacidad o enfermas). Esta oposición entre ambos ámbitos de desarrollo personal aleja a trabajadores y trabajadoras de la posibilidad de un goce pleno de sus vidas, e impacta en su desempeño profesional. En especial perjudica colectivamente a las mujeres; refuerza sus roles tradicionales de dedicación a las tareas de cuidados, y las coloca en una posición de vulnerabilidad en el ámbito laboral.

Por esto las políticas de corresponsabilidad están intrínsecamente relacionadas con la equidad de género; son un aporte sustantivo a la igualdad laboral de las mujeres porque inciden en algunas de sus necesidades prácticas.

Las metas asociadas a los ODS y relacionadas con este capítulo son las siguientes:



Meta 5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.



Meta 5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.



Meta 5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.



Meta 16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.



Meta 16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.



Meta 16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.

REQUISITOS

Las acciones de prevención constituyen el primer paso para que la empresa sea un lugar inclusivo y libre de todo tipo de discriminación. Se sugiere implementar algunas acciones que aseguren que la empresa fomente la inclusión en su sentido más amplio.

En este aspecto se recomienda como mínimo contar con políticas de prevención, y llevar adelante acciones de corresponsabilidad en los cuidados.

En particular, esto requiere de un protocolo para el tratamiento y seguimiento del acoso sexual laboral, el acoso moral laboral, las inequidades y otras discriminaciones; una guía para abordar y derivar las situaciones de violencia doméstica. Debe haber un equipo que asegure el cumplimiento y la medición del impacto de las políticas establecidas.

METODOLOGÍA

Se sugiere adoptar un enfoque de trabajo desde el punto de vista interseccional. Esto significa que para efectuar el análisis se tienen en cuenta los posibles factores de exclusión de ciertas personas o grupos sociales, ya sean culturales, sociales, económicos, políticos o simbólicos.

La interseccionalidad (Barrera et al., 2019) es una herramienta de análisis muy útil porque permite abordar las discriminaciones múltiples, observando la forma en que las diversas identidades impactan en el acceso y ejercicio de los derechos y las oportunidades de las personas. Asimismo, facilita la identificación de acciones posibles por parte de la empresa para prevenir discriminaciones o mitigar su efecto.

A modo de ejemplo, el género, la identidad sexual, la raza o etnia, la discapacidad y la edad son algunas de las dimensiones que deben ser contempladas a la hora de implementar acciones para no continuar reproduciendo situaciones de discriminación y desigualdad.

En particular, se aconseja efectuar un relevamiento de las barreras para la accesibilidad que puedan existir en la empresa, y planificar las acciones correctivas correspondientes de forma de asegurar la accesibilidad en todo sentido.

TABLA 6. Aspectos clave para lograr una empresa inclusiva.

Asegurar el reconocimiento, la autonomía y la participación de minorías y personas excluidas.
Incluir en la empresa y en la cadena de valor a minorías y personas excluidas por nivel socioeconómico, raza, sexo, género, religión, origen étnico, idioma y situación de discapacidad, etcétera, a fin de promover la igualdad y no discriminación.
Integrar o dar respuesta a las necesidades o impulsar la autonomía de minorías y personas excluidas como resultado de un producto o servicio.
Integrar una mirada de diversidad, equitativa e inclusiva al momento de crear productos o brindar servicios.
Implementar políticas y estrategias que rompen los sesgos y la segregación estructural en empresas y la sociedad.
Trabajar activamente la igualdad de género y brindar apoyo explícito para promover el empoderamiento de las mujeres de manera sistémica en su empresa.
Invertir en empresas diseñadas, fundadas o dirigidas por personas excluidas.
Compartir buenas prácticas de empresas sostenibles.

Fuente: elaboración propia. Adaptado de Zalzman et al. (2022).

A continuación, se detallan algunos ejemplos de cómo fomentar la igualdad de género en la empresa:

TABLA 7. Algunos ejemplos de cómo fomentar la igualdad de género.

Utilizar lenguaje no sexista.
Erradicar el uso de imágenes estereotipadas.
Hacer un relevamiento de necesidades de cuidados.
Impulsar la corresponsabilidad en los hogares.
Promover alternativas de educación flexible.
Medir y visibilizar las brechas de género.
Impulsar políticas de integración vida-trabajo que permitan un balance entre las responsabilidades laborales y personales, y que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las trabajadoras.
Incentivar el uso de licencias de paternidad.

Fuente: elaboración propia.

Para el caso de la encuesta de medición de necesidades de cuidados se recomienda relevar las siguientes dimensiones:

- Composición familiar y personas a cargo.
- Uso del tiempo.
- Uso de licencias.
- Corresponsabilidad social y de género.
- Contar con información sobre el ámbito doméstico y familiar. Esta información, que debe tratarse con el mayor nivel de confidencialidad, puede utilizarse para la generación de políticas de corresponsabilidad.

La elaboración de un protocolo para el tratamiento y seguimiento de acoso sexual laboral, acoso moral laboral, inequidades y otras discriminaciones debe establecer la metodología de recepción y procesamiento de las consultas y denuncias, las responsabilidades del equipo definido para llevar adelante los protocolos, la documentación que se genera, los plazos en la actuación, los registros, las medidas adoptadas y la comunicación a las partes.

Una guía para la orientación y derivación en situaciones de violencia doméstica puede incluir los medios de contacto con los organismos competentes en la materia, el acompañamiento, la contención y el apoyo de la empresa, por ejemplo, en caso de realizar la denuncia en una unidad especializada o recurrir a un servicio de orientación.

MÉTRICAS

- Resultados de las medidas realizadas en el protocolo establecido, como mínimo:
 - Cantidad de consultas y denuncias.
 - Cantidad y tipo de resoluciones.
 - Tiempos.
 - Acciones tomadas.
- Conocimiento y satisfacción de las personas con el funcionamiento del protocolo y equipo en cuanto a:
 - Confianza.
 - Confidencialidad.
 - Difusión.
 - Uso.
- Impacto de las políticas establecidas y del uso de protocolos y guías.
- Resultados de las medidas realizadas en el documento guía, como mínimo:
 - Cantidad de consultas.
 - Cantidad derivaciones.
- Conocimiento de las personas sobre el documento guía y la persona referente o equipo.
- Acciones de corresponsabilidad tomadas.
- Utilización efectiva de los instrumentos implementados para las acciones de corresponsabilidad.
- Uso de las licencias tomadas: maternas, paternas, parentales, por enfermedad, por cuidado.
- GRI 2-23. Compromisos y políticas de conducta empresarial responsable.
- GRI 2-26. Mecanismos para solicitar asesoramiento y plantear inquietudes.
- GRI 203-1. Inversiones en infraestructura y servicios apoyados.
- GRI 206-1. Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia.
- GRI 401-3. Permiso parental: cantidad total de personal que ha tenido derecho al permiso parental; cantidad total que se ha acogido al permiso parental y cantidad total que ha regresado al trabajo después

de terminar el permiso parental; cantidad total que ha regresado al trabajo después de terminar el permiso parental y que seguía siendo empleado/a 12 meses después de regresar al trabajo; tasas de regreso al trabajo y de retención de empleados/as que se acogieron al permiso parental (todas las variables discriminadas por género).

- GRI 406-1. Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas.
- GRI 414-2. Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

Este capítulo se centra en los principales aspectos de la seguridad y la salud en el trabajo (SST), asociados a la dimensión social de la empresa, que pueden asegurar una infraestructura y un ambiente de trabajo inclusivos, equitativos, seguros y saludables, que contemplen las necesidades de todas las personas.

GENERALIDADES

Esta temática está desarrollada en la norma UNIT-ISO 45001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018b).

La OIT ha adoptado más de 40 instrumentos (convenios, protocolos, recomendaciones) para la promoción de la seguridad y la salud en el trabajo. Estos brindan algunas orientaciones esenciales para establecer prácticas sólidas en materia de prevención, información e inspección, y para proporcionar la máxima seguridad en el trabajo.

Uruguay cuenta con una amplia normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo. A continuación, se mencionan las primeras leyes significativas:

- Ley 5032, «Accidentes de trabajo. Medidas de prevención» (Uruguay, 1914).
- Ley 15965, «Aprobación de convenios internacionales en materia de seguridad, higiene y salud en el trabajo (148, 155 y 161)» (Uruguay, 1988).
- La meta de los ODS relacionada a este capítulo es la siguiente:



Meta 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

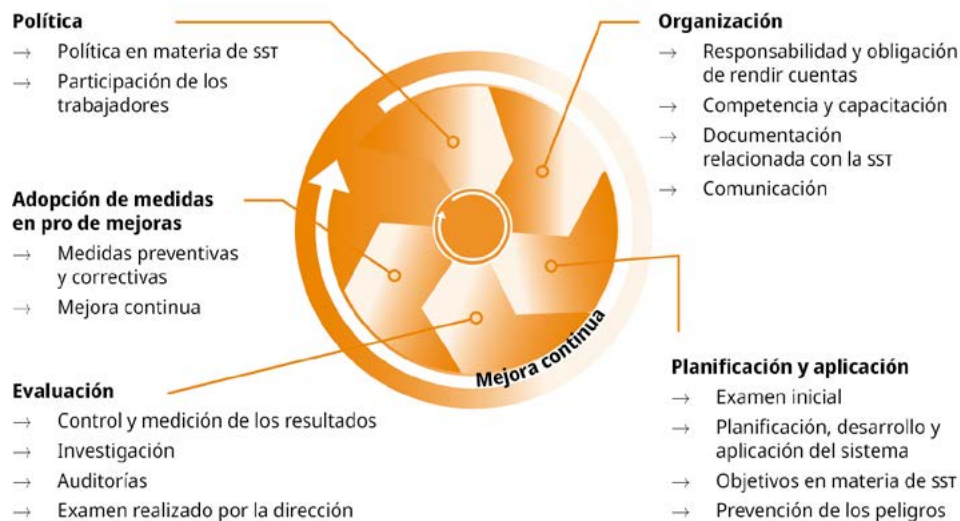
REQUISITOS

En cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, se deben tener en cuenta, como mínimo, los aspectos de accesibilidad, los mecanismos que aseguren el empoderamiento del personal y la identificación de peligros y evaluación de riesgos asociados a la seguridad y salud de las personas trabajadoras.

METODOLOGÍA

Según señala la OIT, la seguridad y salud en el trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2001) incluye el cumplimiento de los requisitos de SST y de legislación nacional, y es una responsabilidad y un deber de la empresa empleadora. Por lo tanto, esta debe mostrar un liderazgo y un compromiso firmes respecto de las actividades de SST, y adoptar las disposiciones necesarias para el establecimiento de un sistema de gestión de la SST que incluya los elementos que se detallan en la figura 12.

FIGURA 12. Principales elementos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2001).

Esta metodología propuesta por la OIT establece una serie de sugerencias en lo relativo a acciones y medidas de política, organización, planificación y aplicación, evaluación y adopción de medidas en pro de mejoras.

Para lograr que las instalaciones de la empresa sean accesibles para todas las personas pueden seguirse los lineamientos de la norma gratuita UNIT 200:2022, «Accesibilidad de las personas al medio físico».

Criterios y requisitos generales de diseño para un entorno edificado accesible» (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2022).

En relación con la identificación de peligros y evaluación de riesgos, la empresa puede utilizar diferentes métodos para valorar los riesgos para la SST como parte de su estrategia global. El método y la complejidad de la evaluación no dependen del tamaño de la organización, sino de los peligros asociados a las actividades de la empresa.

Un método de fácil aplicación y adaptable a cualquier tipo de empresa es el Método Fine (Fine, 1971).

Este método define el riesgo (R) como el producto de tres factores:

$$R = p * f * c$$

Donde p es la probabilidad de que ocurra el suceso una vez presente el peligro, f es la frecuencia con la que se presenta el peligro, y c es la consecuencia en caso de que ocurra el suceso.

Se utiliza la siguiente tabla para asignar valores a los tres factores para cada uno de los peligros identificados:

TABLA 8. Metodología para la identificación de riesgos.

ESCALA DE PROBABILIDAD	VALOR
Casi segura (es el resultado más probable y esperado si se presenta la situación de riesgo)	10
Muy posible (es completamente posible, no sería nada extraño; tiene una probabilidad del 50 %)	6
Posible (sería una secuencia o coincidencia rara pero posible; ha ocurrido)	3
Poco posible (sería una coincidencia muy rara, aunque se sabe que ha ocurrido)	1
Remota (extremadamente rara; no ha sucedido hasta el momento)	0,5
Muy remota (secuencia o coincidencia prácticamente imposible; posibilidad «uno en un millón»)	0,2
Casi imposible (virtualmente imposible; se acerca a lo imposible)	0,1

FRECUENCIA DE EXPOSICIÓN	VALOR
Continua (o muchas veces al día)	10
Frecuente (se presenta aproximadamente una vez por día: diariamente)	6
Ocasional (semanalmente)	3
Poco usual (mensualmente)	2
Rara (unas pocas veces al año)	1
Muy rara (anualmente)	0,5
Inexistente (no se presenta nunca)	0

GRADO DE SEVERIDAD DE LAS CONSECUENCIAS	VALOR
Catastrófica (numerosas muertes, daños por encima de 600.000 €)	100
Desastrosa (varias muertes, daños desde 300.000 a 600.000 €)	40
Muy seria (muerte, daños de 60.000 a 300.000 €)	15
Seria (lesiones muy graves: amputación, invalidez permanente, daños de 600 a 60.000 €)	7
Importante (lesiones con baja, incapacidad temporal, daños de 60 a 600 €)	3
Leve (pequeñas heridas, contusiones, daños hasta 60 €)	1

Fuente: elaboración propia. Adaptado del Método de William Fine (Fine, 1971).

Con el resultado del valor de cada riesgo, se utiliza la siguiente tabla para poder establecer la clasificación y los criterios de actuación frente cada uno de los riesgos:

TABLA 9. Clasificación y criterios de riesgos.

MAGNITUD DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	ACTUACIÓN FRENTE AL RIESGO
Mayor de 400	MUY ALTO	Detención inmediata de la actividad
Entre 200 y 400	ALTO	Corrección inmediata
Entre 70 y 200	NOTABLE	Corrección necesaria urgente
Entre 20 y 70	POSIBLE	No es emergencia, pero debe ser corregido el riesgo
Menos de 20	ACEPTABLE	Puede omitirse la corrección

Fuente: elaboración propia. Adaptado del Método de William Fine (Fine, 1971).

MÉTRICAS

- Identificación de eventuales barreras para la accesibilidad.
- Cantidad de riesgos clasificados como muy alto, alto, notable, posible y aceptable.
- Cantidad de riesgos clasificados como muy alto, alto, notable y posible, que luego de las medidas correctivas indiquen un nivel de riesgo aceptable.
- GRI 403-1.b. Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.
- GRI 403-2. Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes.
- GRI 403-3.a. Servicios de salud en el trabajo.

- GRI 403-5.a. Formación sobre salud y seguridad en el trabajo.
- GRI 403-7.a. Prevención y mitigación de los impactos para la salud y la seguridad en el trabajo directamente vinculados a las relaciones comerciales.
- GRI 403-8. Cobertura del sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo.
- GRI 403-9. Lesiones por accidente laboral.
- GRI 403-10. Dolencias y enfermedades laborales.
- GRI 408-1.a. Operaciones y proveedores que se consideran con riesgo significativo de presentar casos de trabajo infantil o trabajadores jóvenes expuestos a trabajo peligroso.
- GRI 410-1. Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos.

COMUNIDAD

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

Aquí se abordan los principales aspectos vinculados a la relación de la empresa con la comunidad local en la que está inserta, de modo de asegurar la implementación de un modelo de negocios de impacto orientado hacia esa comunidad local.

GENERALIDADES

Este capítulo se relaciona especialmente con dos aspectos importantes: por un lado, con la generación de empleo local, ya sea por medio de contrataciones directas o de la subcontratación de proveedores, y, por otro, con el relacionamiento con el medio y la generación de acciones en favor de la comunidad local.

Las principales metas de los ODS relacionadas con este capítulo son las siguientes:



Meta 9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.



Meta 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, pública-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

REQUISITOS

El relacionamiento de la empresa con la comunidad local constituye un aspecto fundamental de la sostenibilidad. En particular, la

contemplación de las necesidades de la comunidad, la contribución a la generación de empleo y otro tipo de beneficios en el entorno cercano de la empresa deberán ser medidos y comunicados adecuadamente. En este sentido, se recomienda, como mínimo, medir, analizar y comunicar cuestiones relativas a:

- La generación de empleo local.
- El relacionamiento con la comunidad.
- Los beneficios generados para la comunidad.

METODOLOGÍA

Se sugiere realizar un mapeo de actores, según la metodología descrita en el capítulo «Estrategia» del *Eje gobernanza*, con el objetivo de comprender mejor el contexto social, económico y político en el que está inserta la empresa. Esto permite analizar tendencias, establecer prioridades y contar con una hoja de ruta que favorezca la toma de decisiones, en vistas al logro de los objetivos deseados y a la optimización de los resultados obtenidos.

Es fundamental establecer los canales de comunicación adecuados con la comunidad, tanto para conocer sus necesidades como para anunciar todo lo relativo a la empresa. Para esto se recomienda utilizar lo detallado en el capítulo «Seguimiento y rendición de cuentas» del *Eje gobernanza*.

Es primordial medir el impacto que generan las acciones de la empresa en la comunidad. Esta medición puede realizarse mediante la aplicación de encuestas.

Otro aspecto importante es definir la política de relacionamiento con los proveedores locales y la forma en que serán incorporados en la cadena productiva.

Es recomendable el diseño de un programa de desarrollo comunitario que prevea las acciones para minimizar, mitigar o compensar los impactos sociales o económicos adversos, y que identifique oportunidades o acciones para fomentar los impactos positivos de un proyecto para la comunidad.

MÉTRICAS

- Creación de empleo y generación de ingresos:
 - Proporción de personal contratado perteneciente a la comunidad local.
 - Proporción de proveedores locales en la cadena de suministro.

- Imagen y reputación (índices de notoriedad, accesibilidad, comunicación, flexibilidad, etcétera). Acciones de la empresa que benefician a la comunidad local y su impacto (por ejemplo, colaboración con organizaciones locales).
- Resultados de actividades desarrolladas para promover la educación, la sanidad y, en general, la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde se opera.
- Patrocinios a actividades relacionadas con la vida saludable y el deporte, entre otros.
- Distinciones y premios recibidos.
- Cantidad de alianzas constituidas.
- Voluntariado del personal promovido por la empresa.
- GRI 202-2. Proporción de altos ejecutivos contratados en la comunidad local.
- GRI 203-2. Impactos económicos indirectos significativos.
- GRI 414-1.a. Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios sociales (porcentaje).
- GRI 414-2. Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas.
- GRI 416-2. Casos de incumplimiento relativos a los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y la seguridad.
- GRI 417-3. Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing.

EJE



AMBIENTAL

INTRODUCCIÓN AL EJE

El cuidado, la protección y la restauración del ambiente es un tema que lleva décadas en la agenda de los gobiernos, las empresas y la ciudadanía en general. Sin embargo, en los últimos años ha cobrado mayor relevancia a nivel mundial debido a las graves consecuencias del deterioro del medioambiente y a la ausencia de prácticas para preservar y cuidar los recursos naturales. Esto se evidencia a todo nivel: grupos de la sociedad organizados con el objetivo de fomentar buenas prácticas para la correcta gestión de diversas áreas del ambiente; agrupaciones políticas con claro foco en políticas ambientales; regulaciones, normativas y leyes que promueven buenas prácticas o prohibiciones con el fin de preservar y no degradar el ambiente, y empresas comprometidas en modificar sus acciones para minimizar el impacto ambiental.

En este eje se abordan los principales conceptos a considerar a la hora de tener una correcta gestión ambiental en la empresa. Cada uno de los conceptos y temas presentados pueden y deben asociarse a problemas propios de la coyuntura del mundo actual.

Estos son los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas que tienen vinculación con los temas abordados:

- **ods 6. Agua limpia y saneamiento.** Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- **ods 7. Energía asequible y no contaminante.** Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
- **ods 12. Producción y consumo responsables.** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- **ods 13. Acción por el clima.** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- **ods 14. Vida submarina.** Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- **ods 15. Vida de ecosistemas terrestres.** Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres; gestionar sosteniblemente los bosques; luchar contra la desertificación; detener e invertir la degradación de las tierras, y frenar la pérdida de biodiversidad.

Además, debe mencionarse el Acuerdo de París —realizado el 12 de diciembre de 2015 por las Naciones Unidas—, en el que se establecen los siguientes objetivos y compromisos para abordar la problemática del cambio climático (Naciones Unidas, s.d.c.):

- Reducir sustancialmente las emisiones de gases de efecto invernadero para limitar el aumento de la temperatura global a 2 °C en este siglo, y esforzarse para limitar este aumento a tan solo el 1,5 °C o menos.
- Revisar los compromisos de los países cada cinco años.
- Ofrecer financiación a los países en desarrollo para que puedan mitigar el cambio climático, fortalecer la resiliencia y mejorar la capacidad de adaptación a sus impactos.

GESTIÓN AMBIENTAL

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

Este capítulo aborda los temas generales que las empresas deben tener en cuenta para comenzar a trabajar sobre la gestión ambiental. Uno de los componentes fundamentales es reconocer cómo las actividades de la empresa interaccionan con el ambiente, y de qué forma esa interacción puede generar algún cambio. En este sentido, se presentan tres grandes áreas que tienen por común denominador el impacto directo de las actividades de las empresas en el ambiente donde desarrollan sus actividades: la identificación de aspectos e impactos ambientales, la identificación y gestión de emergencias ambientales, y la gestión de residuos.

GENERALIDADES

La identificación de aspectos e impactos ambientales es fundamental para poder planificar acciones y medidas que preserven y cuiden el ambiente. Básicamente, con esta identificación se obtiene un panorama completo y cuantificado de las acciones que realiza la empresa y sus efectos en el ambiente.

Para comprender esto, es necesario definir qué es un aspecto e impacto ambiental (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015).

- Aspecto ambiental: elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúa o puede interactuar con el medioambiente.
- Impacto ambiental: cambio en el medioambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización.

Estos dos conceptos son los elementos centrales de las evaluaciones de impacto ambiental que solicita el Ministerio de Ambiente, mediante la Ley 16466, «Ley de evaluación del impacto ambiental» (Uruguay, 1994), al momento de instalar una planta, generar una ampliación

o realizar construcciones que tengan incidencia en el ambiente (actividades detalladas en el artículo 2 del Decreto 349/005, «Reglamento de evaluación de impacto ambiental y autorizaciones ambientales») (Uruguay, 2005).

La identificación de aspectos ambientales abarca tres grandes medios: el físico, el biótico y el antrópico. De esta manera se obtiene un panorama completo del impacto ambiental de la empresa. En cuanto al alcance temporal, los estudios contemplan comúnmente tres etapas: construcción, operación y abandono. En cada una de estas etapas se desarrollan actividades claramente diferenciadas, de ahí el valor de realizar la evaluación para cada una, por lo que se sugiere contemplar esto a la hora de realizar la identificación. Después de reconocer los impactos ambientales, la empresa debe hacer una evaluación para detectar aquellos que tienen un impacto significativo.

Generalmente en la identificación de impactos se incluyen las emergencias ambientales. Esto es clave para desarrollar la infraestructura necesaria para evitar los posibles daños, así como implementar los planes de prevención adecuados. Las emergencias ambientales son aquellas que pueden generar un gran impacto en el ambiente, como un derrame de combustible de un tanque, la rotura de una presa que pueda inundar una zona, entre otras. Para evitar que sucedan o reducir al mínimo el impacto, se deben tomar acciones concretas, por ejemplo tener todos los tanques que contengan combustibles o líquidos contaminantes en espacios confinados.

Otro aspecto que suele, y debe, considerarse en la identificación de aspectos ambientales es la gestión de residuos. La gestión integral de residuos se define como «toda acción a la que se somete un residuo para su valorización o disposición final, la cual incluye caracterización, clasificación, disposición inicial, recolección, transporte, tratamiento, transformación, comercialización y disposición final», según la Ley 19829, «Aprobación de normas para la gestión integral de residuos» (Uruguay, 2019a). Este tema ha cobrado gran relevancia en los últimos años, y se ha posicionado a nivel nacional como uno de los más importantes a trabajar, por lo que es recomendable hacerlo de manera independiente.

La Ley 19829 (Uruguay, 2019a), que se aprobó en 2019, tiene como objeto la protección del ambiente y la promoción de un modelo de desarrollo sostenible mediante la prevención y reducción de los impactos negativos de la generación, el manejo y todas las etapas de gestión de los residuos.

El Ministerio de Ambiente también trabajó sobre un Plan Nacional de Gestión de Residuos que establece líneas de base para la mayoría de los tipos de residuos, y líneas de acción y objetivos de recuperación para los próximos años.

Estas son algunas de las iniciativas que se han establecido con intención de cambiar sustancialmente el manejo de los residuos a nivel de toda la sociedad. Para el sector industrial existe el Decreto 182/013, «Reglamentación del artículo 21 de la Ley 17283, “Ley general de protección del medio ambiente”» (Uruguay, 2013b), que establece:

El marco para la gestión ambientalmente adecuada de los residuos sólidos industriales y de otros generados en actividades asimiladas, atendiendo a todos los aspectos que hacen a su gestión integral, incluyendo desde su generación, clasificación, almacenamiento, transporte, reciclado, valorización, tratamiento y disposición final (artículo 1).

Si bien el decreto alcanza a determinadas empresas, es recomendable contar con un plan de gestión de residuos similar al solicitado en este decreto, y puede tomarse como base el documento *Pautas mínimas del Plan de Gestión de Residuos*, elaborado por el Ministerio de Ambiente (Uruguay. Ministerio de Ambiente, 2020b).

A lo largo de los años, la sociedad ha aumentado de manera constante la generación de residuos. Este aumento se relaciona fuertemente con la práctica de «utilizar y tirar», asociada al modelo actual de economía lineal. La gestión integral de residuos es una herramienta esencial para afrontar esta realidad y lograr la transición hacia una economía circular. La problemática ambiental vinculada con la generación de residuos está en la Agenda 2030.

Los ods y las metas que aluden a la gestión integral de residuos son los siguientes:



Meta 11.6 Para el 2030, reducir el impacto ambiental negativo de las ciudades, prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los residuos municipales.



Meta 12.4 Para el 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los residuos a lo largo de su ciclo de vida, y reducir de manera significativa su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo.



Meta 12.5 Para el 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.

REQUISITOS

Este capítulo introduce rápidamente a la empresa en la identificación de las actividades y acciones que lleva a cabo y tienen impacto en el ambiente.

En orden de poder cumplir con lo expuesto, la empresa debe trabajar en:

- La identificación de aspectos y evaluación de impactos ambientales, contemplando los tres medios: físico, biótico y antrópico.
- La identificación de emergencias ambientales y la creación de planes de respuesta para mitigar posibles impactos.
- La correcta gestión de residuos.

METODOLOGÍA

Algunas normas internacionales, como la UNIT-ISO 14001 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015), aluden a la importancia de la identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales, que son requisitos obligatorios a la hora de certificar el sistema de gestión ambiental de la empresa.

La primera etapa abarca la identificación de aspectos ambientales. Se sugiere contar con un grupo interdisciplinario a fin de lograr una visión no sesgada sobre las áreas de acción de la empresa. La identificación de los aspectos ambientales en los procesos de la empresa debe contemplar todo el ciclo de vida, y evaluar en las distintas etapas qué posibles interacciones y cambios se están generando en el ambiente. A su vez, no solo se deben tener en cuenta las actividades rutinarias y cotidianas, también se deben considerar aquellas fuera de la rutina, como las paradas de planta para mantenimientos o los aspectos potenciales o de emergencia, que se abordarán más adelante en este capítulo.

Para la identificación de los aspectos se recomienda realizar una lluvia de ideas y preguntas de forma de evaluar la totalidad de las acciones.

A modo de ejemplo:

- ¿La empresa genera residuos?
- ¿La empresa consume recursos?
- ¿La empresa realiza vertidos de líquidos o emite gases a la atmósfera?
- ¿La empresa afecta la biodiversidad de alguna zona?

Cuando un aspecto ambiental identificado tiene interacción con el ambiente, se produce el impacto ambiental. La relación entre los aspectos

y los impactos ambientales es una relación de causa-efecto. A modo de ejemplo, en la siguiente tabla se visualizan algunos aspectos ambientales y su principal impacto asociado.

TABLA 10. Ejemplo de aspectos ambientales y su impacto asociado.

ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL
Emisiones atmosféricas	Contaminación del aire
Vertidos de efluentes	Contaminación del agua
Uso de materias primas	Agotamiento de recursos naturales
Consumo de agua	Agotamiento de recursos naturales
Consumo de energía	Agotamiento de recursos naturales
Generación de ruido	Contaminación sonora
Generación de residuos	Contaminación del suelo
Uso del espacio	Contaminación del suelo/Contaminación visual
Falta de orden y aseo	Contaminación visual

Fuente: elaboración propia.

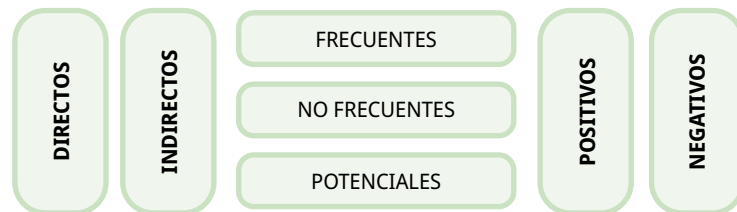
Una vez identificados los aspectos y los impactos ambientales, se evalúa su significancia. Para ello se deben contemplar distintos factores, como la frecuencia del acontecimiento, la gravedad y la extensión, entre otros tantos. La evaluación de la significancia permite a la empresa reconocer aquellos impactos significativos (se debe discriminar entre impacto significativo y no significativo en la metodología utilizada), tanto positivos como negativos, y a partir de eso establecer una planificación para reducir el impacto negativo de los aspectos identificados, y potenciar los que tienen un impacto positivo. En la medida en que la empresa implemente acciones para reducir los impactos negativos, deberá realizar nuevamente la evaluación para verificar si ese aspecto sigue siendo significativo o dejó de serlo.

Para la evaluación de significancia de aspectos e impactos ambientales existen muchas herramientas disponibles; la aplicación de una u otra dependerá de los criterios establecidos por cada empresa. En el anexo se sugiere una herramienta para la evaluación de significancia.

Si bien hasta ahora solo se han mencionado los aspectos e impactos ambientales directos de las actividades de la empresa, es importante

también recordar los aspectos indirectos, aquellos sobre los que la empresa puede influir, y que están relacionados con los productos o servicios suministrados externamente por otros.

FIGURA 13. Tipos de aspectos e impactos ambientales.



Fuente: elaboración propia.

Hasta aquí se ha hecho foco en aquellos aspectos e impactos ambientales propios de las actividades que se realizan en la empresa (frecuentes y no frecuentes), pero existen otros aspectos llamados potenciales, definidos como emergencias ambientales, que también deben ser claramente identificados.

La gestión, preparación y respuesta ante emergencias ambientales pueden definirse en tres etapas:

- Prevención.
- Mitigación.
- Compensación.

Una vez definidas las potenciales situaciones que pueden generar una emergencia, se deben establecer acciones para reducir la probabilidad de su ocurrencia; incluir actividades específicas en procedimientos operativos, capacitar y entrenar al personal o realizar mantenimientos preventivos de infraestructura y equipamiento.

En caso de no poder prevenir la ocurrencia de dichas situaciones, se debe actuar lo más rápido posible para mitigar las probables consecuencias. La empresa debe establecer procedimientos de respuesta ante emergencias, indicando cómo, quién, cuándo, dónde y qué acciones se deben implementar. Estos procedimientos tienen que ponerse a prueba periódicamente. Una buena práctica para llevarlos a cabo es contar con un grupo de personas entrenado para afrontar dichas emergencias, con los medios y recursos necesarios.

Una vez puestos a prueba, ya sea en instancias de simulacro o en instancias reales, se debe evaluar la actuación durante la emergencia, y tomar las medidas pertinentes para corregir o mejorar la sistemática establecida. Estos procedimientos deben ser informados a las partes

interesadas que correspondan, incluidas las personas que trabajan bajo el control de la empresa.

Por último, la ocurrencia de una emergencia ambiental que no pudo ser prevenida o mitigada puede generar un impacto sobre el ambiente. En ese caso, se deben tomar medidas para compensar ese impacto.

Para resumir con un ejemplo, si la empresa trabaja con líquidos peligrosos y existe la posibilidad de un derrame, esto puede representar una emergencia ambiental. Primero debe tomar medidas de prevención: que los recipientes con contenido peligroso se almacenen en una zona con contenciones que puedan retener los líquidos sin filtrarse al ambiente o a los desagües. En segundo lugar, como una medida de mitigación, debe contar con procedimientos, personal capacitado y los elementos necesarios para poder actuar frente a un derrame. Y, por último, en caso de que el derrame se haya filtrado al ambiente, tiene que tomar medidas para evaluar la calidad del suelo, remover parte de lo contaminado, etcétera, de modo de lograr que las propiedades del suelo se alteren lo menos posible.

Cuando se trata del ambiente, no se posible hablar de medidas reparatorias o restauradoras; una vez que se genera el impacto sobre el ambiente, es imposible volver a las condiciones originales (por ejemplo, si se produce un incendio, no se podrá reconstruir el ambiente antes existente, ni en cuanto a la fauna ni en cuanto a las propiedades del suelo).

Respecto a la gestión de residuos, el primer paso es identificar qué tipo de residuos se producen en cada una de las actividades, y cuantificarlos. Una vez identificados, se deben clasificar utilizando los criterios que se consideren más adecuados. La clasificación puede realizarse de diferentes maneras, la empresa podrá utilizar lo que entienda más adecuado.

A modo de ejemplo, puede ser:

- Según su peligrosidad, con base en el Decreto 182/013, «Reglamentación del artículo 21 de la Ley 17283 (“Ley de protección del medio ambiente”)» para los residuos sólidos (Uruguay, 2013b).
- Por origen:
 - Domiciliarios.
 - De actividades económico-productivas.
 - Limpieza de espacios públicos.
 - Especiales:
 - Sanitarios.
 - Obras de construcción.
 - Aceites.
 - Pilas.
 - Baterías.
 - Neumáticos.

- Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE).
- Dentro de los considerados domiciliarios, la norma técnica UNIT-ISO 1239 establece la clasificación detallada a continuación (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2017):

TABLA 11. Código de colores para recipientes de residuos.

CLASIFICACIÓN DE RESIDUOS DOMICILIARIOS

CATEGORÍA	COLOR	DESCRIPCIÓN
Residuos mezclados	Gris	Todos los residuos sin alternativa de valorización, por ejemplo: papel higiénico, paños húmedos, pañales húmedos, pañales, toallas de mano, toallas sanitarias, cerámicas, huesos, material de barrido, colillas de cigarrillos; más todas las fracciones o residuos que no se puedan clasificar o se decida no hacerlo.
Materiales reciclables	Verde	Todos los materiales que pueden ser valorizados y cuya mezcla no compromete la posibilidad de clasificación secundaria y valorización, por ejemplo: papel y cartón, vidrio (botellas y frascos), plásticos (botellas, bolsas, tapas, envases), metales (latas, conservas, tapas), textiles (ropa, trapos), madera (palos, tablas, cajas), cuero (ropa, accesorios), envases compuestos (cajas de jugo, leche, vino o alimentos, envases metalizados).
Residuos compostables	Marrón	Restos de alimentos, residuos vegetales de mantenimiento de parques y jardines, por ejemplo: restos de alimentos, hojas secas, ramas.
Plásticos	Amarillo	Toda clase de plástico simple o compuesto, por ejemplo: PET (1), PEAD (2), PVC (3), PEBD (4), PP (5), PS (6), otros (7).
Papel y cartón	Azul	Materiales de celulosa, por ejemplo: papeles de oficinas, diarios, revistas, folletos, cartón, cajas de cartón, corrugado.
Metales	Negro	Materiales ferrosos y no ferrosos, por ejemplo: latas de bebidas, chatarra, latas de pintura, cables.
Vidrios	Blanco	Recipientes, por ejemplo: botellas, frascos.

Fuente: elaboración propia. Adaptado de la norma UNIT-ISO 1239 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2017).

Una vez que la empresa tiene conocimientos sobre la cantidad de residuos generados con base en la clasificación realizada, debe establecer un plan de gestión de residuos para minimizar el impacto asociado. Este plan no supe al solicitado por la normativa vigente, ni viceversa.

Para aquellas empresas que deban presentar un plan de gestión de residuos frente a la autoridad competente, se sugiere complementarlo con la información requerida en el presente manual, a saber:

- Actividad generadora del residuo.

- Tipo de residuo.
- Cantidad generada.
- Gestión interna del residuo.
- Almacenamiento temporal.
- Evaluación de minimización de generación.
- Evaluación de reutilización.
- Transporte.
- Reciclaje.
- Valorización, incluida la valorización energética.
- Tratamiento.
- Disposición final.

Con el plan elaborado se deben establecer acciones para mejorar la gestión de los residuos identificados.

Es importante aclarar que quienes realicen las actividades de transporte y operación (tratamiento, valorización, reciclaje, etcétera) deben estar habilitados por la autoridad competente, ya sea las intendencias municipales o el Ministerio de Ambiente.

Algunas normativas legales específicas para la gestión de residuos son:

- Ley 19829, «Gestión integral de residuos» (Uruguay, 2019a).
- Decreto 182/013, «Reglamentación del artículo 21 de la Ley 17283» (Uruguay, 2013b).
- Decreto 15/019, «Reglamento para la gestión ambientalmente adecuada de lámparas y otros residuos con mercurio» (Uruguay, 2019b).
- Decreto 152/013, «Gestión ambientalmente adecuada de los residuos derivados del uso de productos químicos o biológicos en la actividad agropecuaria, hortofrutícola y forestal» (Uruguay, 2013c).
- Decreto 358/015, «Reglamento de gestión de neumáticos y cámaras fuera de uso» (Uruguay, 2015a).
- Decreto 373/003, «Reglamento de baterías de plomo y ácido usadas o a ser desechadas» (Uruguay, 2003).
- Decreto 586/009, «Reglamentación sobre residuos sanitarios» (Uruguay, 2009b).

MÉTRICAS

- Aspectos ambientales identificados.
- Situaciones de emergencia detectadas.
- Simulacros realizados/planificados.

- GRI 306-3. Volumen de derrames significativos.
- GRI 306-2. Cantidad de residuos enviados a reciclaje, reutilización, compostaje, relleno sanitario, relleno de seguridad, incineración, valorización energética.
- GRI 306-4. Cantidad de residuos peligrosos (tratados, transportados, etcétera).
- Cantidad de residuos generados por corriente (kg, m³).

CAMBIO CLIMÁTICO

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

En este capítulo se abordan dos temáticas vinculadas al calentamiento global, una para cuantificar el impacto que la empresa genera, y otra para implementar una sistemática que permita comprender cómo la afecta el cambio climático y cómo tomar medidas para gestionarlo. Herramientas como el análisis de ciclo de vida o la huella de carbono permiten cuantificar el impacto ambiental que tiene un proceso, un producto, un servicio o una organización, para luego poder tomar acciones en vías de reducirlo. Conocer la cuantificación del impacto de la empresa permite establecer estrategias para mitigar y reducir su contribución al cambio climático.

GENERALIDADES

El cambio climático es uno de los temas ambientales más abordados en la actualidad. Si bien es un proceso natural, la actividad humana está provocando su aceleramiento al generar impactos directos en el clima, como el aumento de la temperatura del planeta.

Una frase asociada al físico William Thomson Kelvin, creador de la escala de temperatura Kelvin, dice que «lo que no se define no se puede medir, y lo que no se mide no se puede mejorar».

En este sentido, para mejorar el desempeño de la empresa en términos ambientales se debe conocer el punto de partida, a fin de poder evaluar si las acciones que se llevan adelante generan un impacto positivo o negativo. La toma de decisiones que afecten el desempeño ambiental debe realizarse en función de información relevada, y teniendo en cuenta el impacto que pueda generar en otros procesos.

Muchas veces, al no contemplar el impacto que puede tener el cambio de un proceso en otro posterior o previo, sucede que el impacto ambiental neto de ese cambio es negativo. Esto se conoce como transferencia de impactos ambientales, y ocurre cuando la modificación de un insumo o

proceso, por ejemplo una tecnología utilizada o una materia prima, genera impactos ambientales, positivos o negativos, en etapas posteriores o previas.

En los últimos años se han llevado adelante acciones aparentemente positivas que, sin embargo, han resultado negativas a la hora de evaluar el impacto en todo el ciclo de vida. A raíz de los resultados, se debió volver al punto anterior, pero quedó una huella en el ambiente.

Estos errores se han observado incluso a nivel de políticas públicas en diversos países. Actualmente, como se ha aprendido de los errores cometidos, antes de generar un cambio se estudia el impacto en toda la cadena, de modo de minimizar las omisiones que se puedan cometer.

En general el mayor impacto que la organización ocasiona no sucede puertas adentro, sino puertas afuera, por lo que es fundamental contemplar factores que muchas veces se consideran secundarios, o que a veces no se consideran, como el transporte. El sector del transporte es el responsable de un gran porcentaje de las emisiones de CO₂: en Uruguay, en 2021, produjo el 51 % de estas emisiones (Uruguay. Ministerio de Industria, Energía y Minería, 2021). Tomar en cuenta los impactos de los productos que se adquieren de los proveedores, así como del traslado de las materias primas, los insumos y productos terminados, permite a las empresas contemplar de mejor manera su impacto total y así desarrollar una cadena de suministro sostenible.

A nivel empresarial está ampliamente difundida la utilización de herramientas como el análisis del ciclo de vida y la huella de carbono para productos, procesos, servicios u organizaciones.

El análisis del ciclo de vida (ACV) es un enfoque de gestión y contabilidad ambiental para evaluar sistemas industriales. Considera todos los aspectos del uso de recursos y emisiones ambientales asociados con un producto, proceso o actividad. Este enfoque «de la cuna a la tumba» considera todos los impactos relevantes aguas arriba y aguas abajo del consumidor o productor. Específicamente, el ACV es una visión global de las interacciones ambientales en una gama de actividades, desde la extracción de materias primas de la Tierra y la producción hasta la distribución de energía, a través del uso, reutilización y posterior eliminación de un producto.

La huella de carbono es la medida de la cantidad total de emisiones de dióxido de carbono directa e indirectamente causada por una actividad, o acumulada durante las etapas del ciclo de vida de un producto/actividad. Específicamente, es la cantidad total de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas con un país, ciudad, organización, proceso, producto o servicio, a lo largo de su cadena de suministro, incluida la recuperación y eliminación al final de su vida útil. La huella de carbono es un indicador ambiental y, como tal, debe usarse en contextos apropiados para proporcionar información correcta.

La cuantificación mediante herramientas permite dar una visión más profunda a las empresas, y posicionarlas mejor para establecer un plan de gestión del cambio climático.

El cambio climático tiene incidencias graves, entre ellas las sequías intensas, la escasez de agua, los incendios, el aumento del nivel del mar, las inundaciones, el deshielo de los polos, las tormentas catastróficas y la disminución de la biodiversidad.

Por estas razones, se viene trabajando hace muchos años en acuerdos mundiales para reducir las emisiones y adaptarse a los impactos climáticos.

Algunos ejemplos de estos acuerdos se encuentran en:

- La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 1994 (Naciones Unidas Cambio Climático, s.d.), que hoy en día cuenta con la ratificación de 197 países.
- El Acuerdo de París, que señala el comienzo de un cambio hacia un mundo con emisiones cero.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ods), para promover la prosperidad al tiempo que se protege el planeta, que en este caso son los siguientes:



13.2. Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.



13.3. Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

A nivel país, Uruguay elaboró y presentó en noviembre de 2017, en el marco de la Política Nacional de Cambio Climático (PNCC), su Primera Contribución Determinada a nivel Nacional (CDN1) ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC), que establece objetivos y metas para mitigar el cambio climático hacia el 2025 (Uruguay. Ministerio de Ambiente, 2017).

Es fundamental que las empresas que deseen trabajar en la sostenibilidad establezcan estrategias de mitigación y adaptabilidad al cambio climático.

REQUISITOS

El cambio climático es un problema del que nadie está exento y, por lo tanto, es una responsabilidad de todos tomar medidas para reducir su impacto y frenar su aumento.

En este sentido, las empresas tienen que trabajar sobre los siguientes requisitos:

- Cuantificar el impacto ambiental de la empresa, en todo su alcance, mediante la utilización de herramientas de cuantificación como el ACV o la huella de carbono.
- Establecer un plan de gestión del cambio climático, con planes de adaptabilidad, mitigación y compensación.

METODOLOGÍA

Para que una empresa pueda tomar acciones para reducir su impacto en el cambio climático, primero debe conocer de qué manera y en qué cantidad está contribuyendo, tanto positiva como negativamente. Puede utilizar como referencia la familia de normas ISO 14064, en particular la ISO 14064-1 (International Organization for Standardization, 2018), para identificar, cuantificar y generar un informe de emisiones y remociones de GEI.

Para identificar las distintas fuentes de emisiones o remociones es posible utilizar las siguientes categorizaciones:

Categoría 1

- Emisiones directas a partir de combustión estacionaria.
- Emisiones directas de combustión móvil.
- Emisiones y remociones directas de procesos industriales.
- Emisiones fugitivas directas causadas por la liberación de GEI.
- Emisiones y remociones directas causadas por el uso del suelo.

Categoría 2

- Emisiones indirectas causadas por la electricidad importada.

Categoría 3

- Emisiones causadas por el transporte y distribución de bienes aguas arriba.
- Emisiones causadas por el transporte y distribución de bienes aguas abajo.
- Emisiones causadas por el desplazamiento diario de los empleados.
- Emisiones causadas por el transporte de clientes y visitantes.

- Emisiones causadas por viajes de negocios.
- Emisiones provenientes de los productos comprados.
- Emisiones provenientes de bienes de capital comprados y amortizados por la empresa.
- Emisiones provenientes de la disposición de residuos sólidos y líquidos.
- Emisiones provenientes del uso de activos que se generan a través de los equipos arrendados.

Una vez identificadas las fuentes de emisiones y sus tipos, se deben cuantificar. La cuantificación de cada emisión puede expresarse en distintas unidades, por lo que, para obtener un valor estandarizado, debe utilizarse una unidad común; en este caso, el carbono equivalente. Se pueden usar los kilogramos (kg CO₂eq) o las toneladas (t CO₂eq).

Para calcular las emisiones en carbono equivalente, se debe identificar cada tipo de fuente de emisión. Por ejemplo, cuando se habla de una emisión directa a partir de combustión generada por una caldera a gas natural, la fuente es la quema de gas natural que produce el CO₂, de modo que se debe cuantificar la cantidad de gas natural consumido, y calcular el CO₂ emitido con los factores de conversión correspondientes.

Estos factores de conversión varían de país a país y dependen del tipo de combustible, el origen de la materia prima y el medio de transporte, etcétera. También estos factores varían año a año dentro de cada país.

A nivel nacional existe el Balance Energético Nacional (BEN), elaborado por la Dirección Nacional de Energía del Ministerio de Industria, Energía y Minería, que presenta los distintos factores de conversión para combustibles y electricidad (Uruguay. Ministerio de Industria, Energía y Minería, 2021).

A modo de ejemplo, si se consumieron 10.000 m³ de gas natural en el año 2019, se debe buscar el factor de emisión informado en el Balance Energético Nacional de 2019, que fue de 56.100 Kg CO₂/TJ, por lo cual en primera instancia hay que convertir los m³ de gas natural a TJ de gas natural. Para esto también es necesario utilizar el Balance Energético Nacional, que brinda los factores de conversión para gas natural, que fue de 0,00083 tep/m³. Conociendo el otro factor de conversión de 0,041868 TJ/tep, es posible calcular que se emitieron 19 t (toneladas) de CO₂ equivalente provenientes del consumo de gas natural.

$$\text{Kg CO}_2 \text{ equivale} = 10.000 \text{ (m}^3\text{)} \times 0,00083 \text{ (tep/ m}^3\text{)} \times 0,041868 \text{ (TJ/tep)} \times 56.100 \text{ (Kg CO}_2\text{/TJ)}$$

Una vez cuantificadas las distintas fuentes de emisiones y remociones de GEI, con los datos generados se pueden establecer acciones para empezar a disminuir las emisiones. Si la mayor contribución proviene de la flota de vehículos, una medida a contemplar es el reemplazo de vehículos

a combustibles fósiles por eléctricos. En cambio, si la mayor contribución se debe a la generación de metano por la degradación de los residuos en vertederos, se puede evaluar su valorización.

Al tiempo que se trabaja en la identificación y cuantificación, se recomienda comenzar la planificación de la gestión del cambio climático. En este sentido, el primer paso es identificar y conocer cómo el sector donde se desarrolla la empresa contribuye al cambio climático, de forma de tener una visión global del impacto.

Tomando en cuenta el estudio realizado y los requisitos de huella de carbono, se debe establecer un plan de mitigación que incluya acciones específicas con el fin de reducir las emisiones GEI en sus distintos alcances, y aumentar los sumideros de carbono.

Por último, hay que realizar un plan de adaptación al cambio climático. Es decir, estudiar qué posibles causas puede tener el cambio climático (aumento del nivel del mar, aumento de temperatura, desertificación, etcétera) en el entorno de la empresa y las actividades que desarrolla, para elaborar un plan que ayude a la empresa a adaptarse a los diferentes escenarios identificados. Se deberá visualizar lo analizado en un programa de gestión de riesgo al cambio climático.

MÉTRICAS

- GR 305-1. Toneladas de CO₂eq por fuente.
- GRI 305-5. Porcentaje de reducción de t CO₂eq anual.
- Acciones realizadas para mitigar efectos adversos al cambio climático.
- Acciones realizadas para potenciar efectos positivos al cambio climático.
- Porcentaje de fondos destinados a la gestión del riesgo al cambio climático.

RECURSOS Y BIODIVERSIDAD

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

Este capítulo se centra en el uso de recursos y la preservación de la biodiversidad. El uso eficiente y correcto de los recursos, como la energía eléctrica, el agua y el suelo, es clave para preservar adecuadamente el ambiente y lograr que las prácticas y actividades empresariales que se desarrollan sean sostenibles. Así como se debe cuidar y tener un buen manejo de los recursos, también se debe preservar la biodiversidad, en particular donde la empresa opera. Aquí se presentan recomendaciones y sugerencias para poder incorporar los temas mencionados. Al trabajar en estos conceptos, la empresa logrará hacer un uso correcto de los recursos, disminuyendo su consumo e impacto ambiental, y colaborará en la preservación de la biodiversidad del ambiente.

GENERALIDADES

A nivel mundial, miles de millones de personas siguen viviendo sin agua y saneamiento gestionados de forma segura. En el año 2018, Naciones Unidas lanzó el Decenio Internacional para la Acción con la proclama «Agua para el desarrollo sostenible» (Naciones Unidas, s.d.d.), una década dedicada a promocionar y acelerar iniciativas que solucionen los desafíos que presentan los recursos hídricos del planeta.

En este marco, estos son los ods relacionados con la temática que juegan un rol significativo:



6.3 De aquí al 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos.



6.4 De aquí al 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce.

A nivel país, existe la Ley 14859, «Código de aguas» (Uruguay, 1978), a través de la cual el Estado promueve el estudio, la conservación y el aprovechamiento integral simultáneo o sucesivo de las aguas, y la acción contra sus efectos nocivos. A su vez, en el año 2017, se elaboró el Plan Nacional de Aguas (Uruguay. Ministerio de Ambiente, s.d.), cuyo fin es, entre otros, la formulación de una estrategia para promover los diferentes usos del agua de forma eficiente.

Uruguay también cuenta con el Decreto 253/979 (Uruguay, 1979), que establece los parámetros para el control de cursos y cuerpos de agua, así como para el vertido de efluentes.

En cuanto a la energía eléctrica, es necesario remarcar que su generación es el principal factor que contribuye al cambio climático, y representa alrededor del 60 % de todas las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero. Aquí es donde entran a jugar un papel preponderante las energías renovables y el uso eficiente del recurso.

Las energías renovables son fuentes energéticas que, como bien dice su nombre, se renuevan continuamente. Son generadas a través de fuentes naturales, como la luz solar, el viento o el agua. Por otro lado, existen las fuentes de energía no renovable: los combustibles fósiles, como el carbón, el petróleo y el gas, que tardan cientos de millones de años en formarse, y que al quemarse para producir energía provocan emisiones dañinas en forma de gases de efecto invernadero, como el dióxido de carbono.

Se trata de una preocupación no solo a nivel internacional; de hecho, Uruguay viene desarrollando políticas de generación de energía e invierte anualmente alrededor del 3 % del Producto Bruto Interno (PBI) en infraestructura energética (Uruguay XXI, 2022c). Uruguay realizó una transformación de su matriz energética con un plan para diversificar las fuentes de generación e incorporar energías renovables, que presentó excelentes resultados. Entre 2017-2021, el promedio de energías

renovables representó el 94 % (Uruguay XXI, 2022a). «A fines de 2019, la Agencia Internacional de Energía (AIE) calificó a Uruguay como líder de América Latina en producción de energía, y cuarto en el mundo en cuanto a niveles de generación eléctrica con fuentes eólica y solar» (CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, 2021).

Nuevamente, los ODS otorgan un marco internacional para empezar a trabajar sobre los consumos energéticos, y plantean metas específicas para ser más sostenibles en estos aspectos:



7.2. De aquí al 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.



7.3. De aquí al 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.

Si bien cuando se habla de recursos no se lo suele tener en cuenta, el suelo es un recurso fundamental para el país. Desde sus orígenes, Uruguay ha sido un país agrícola-ganadero. En 2021, el PBI de Uruguay fue de 59.000 millones de dólares, y el 8 % correspondió a las actividades primarias que incluyen ganadería, agricultura, extracción forestal, minería y pesca. La ganadería fue la principal actividad primaria, representó el 4,7 % del PBI, y fue seguida por la agricultura, con 2,2 %, y la forestación, con 0,6 % (Uruguay XXI, 2022b).

Estas actividades, excluyendo la pesca, suponen una interacción muy fuerte con el suelo; de hecho, en muchos casos, su desarrollo y rendimiento dependen del estado del suelo y de sus propiedades.

Actualmente, se estima que Uruguay produce alimentos para 30 millones de personas, y que la producción puede crecer en los próximos años a 50 millones (Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020b), lo que implicará un uso más intenso del suelo, o de mayor superficie.

El cuidado y la preservación del suelo debe ser una prioridad para todas las empresas, fundamentalmente para aquellas que generan un impacto directo debido a su proceso productivo.

La gestión de suelo sostenible implica la optimización de los recursos para la producción de cultivos, y la minimización de impactos adversos en el ambiente. Esto requiere evaluar de mejor manera la sinergia del uso del suelo con su beneficio social (alimentos producidos) para comprender

y compensar el impacto ambiental que genera. Mientras tanto, se debe realizar un control de los principales factores que determinan y permiten evaluar el estado del suelo.

Durante el último medio siglo, las actividades agrícolas sin duda han conducido a soluciones de compromiso social. La más notable es el aumento de producción de alimentos, los diversos efectos negativos que ocasiona la intensificación. Los impactos incluyen la pérdida de biodiversidad, a través de la conversión de tierra y el uso de pesticidas; la eutrofización de cuerpos de agua y ecosistemas acuáticos asociados con la pérdida de nutrientes, y una gran contribución a las emisiones antropogénicas de gases de efecto invernadero (GEI).

El interés por la conservación de suelos es un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años en todo el mundo.

Particularmente, Uruguay ha establecido normativas referentes a la conservación y el buen uso del suelo, tales como:

- Ley 15239, «Declaración de interés nacional. Uso y conservación de los suelos y de las aguas superficiales destinados a fines agropecuarios» (Uruguay, 1982).
- Decreto 333/004, «Uso responsable y sostenible de los suelos» (Uruguay, 2004a).
- Decreto 405/008, «Uso responsable y sostenible de los suelos» (Uruguay, 2008b).
- Ley 19355, «Presupuesto nacional de sueldos gastos e inversiones. ejercicio 2015-2019», que refiere a aspectos legales de los Planes de Uso y Manejo de Suelos (Uruguay, 2015b).
- Ley 18564, «Conservación, uso y manejo adecuado de los suelos y las aguas» (Uruguay, 2009a).

Estas normativas establecen un marco para el buen manejo del suelo; sin embargo, se requieren acciones mayores para preservar en buen estado sus propiedades y poder hacer un uso sostenible.

Se han sugerido prácticas de manejo agrícola para mejorar la sostenibilidad del suelo y reducir los efectos ambientales adversos. En la medida en que se vuelve cada vez más importante controlar el destino de los nutrientes en los sistemas de cultivo, las medidas que sincronizan el suministro de nutrientes y la demanda de cultivos son claves para optimizar y balancear el rendimiento, las ganancias y la protección ambiental. Por ejemplo, las estrategias de fertilizantes 4c (tipo correcto, dosis correcta, momento correcto y ubicación correcta) se recomiendan para mejorar la eficiencia del uso de nutrientes (nitrógeno y fósforo). Los esquemas óptimos de rotación de cultivos pueden reducir sustancialmente el uso de pesticidas y fomentar suelos que eviten enfermedades, mientras

que la inclusión de cultivos de leguminosas o cereales en la rotación puede reducir el uso de fertilizantes nitrogenados, mejorar la estructura del suelo, mejorar la materia orgánica del suelo y reducir la filtración a las aguas subterráneas. Estas son posibles iniciativas para conservar y recuperar los suelos, en particular para las actividades agrícolas.

El uso responsable y sostenible de los suelos está íntimamente relacionado con la meta 3 del ods 15:



Meta 15.3 De aquí al 2030, luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con efecto neutro en la degradación de la tierra.

El último tema que se aborda en este capítulo es la biodiversidad. Tal como se mencionó en algunos puntos, está estrechamente relacionado con los requisitos previos, en particular con el cuidado y la preservación del agua y el uso del suelo.

Aproximadamente la mitad de la economía mundial depende de la naturaleza (World Economic Forum, 2020). Más de mil millones de personas necesita de los bosques, la tierra y el océano para su subsistencia, y, a su vez, estos absorben más de la mitad de las emisiones de carbono.

A nivel mundial se está trabajando en la adopción de un acuerdo para la naturaleza, conocido como el Marco Mundial para la Biodiversidad Global Post-2020 (Naciones Unidas. Programa para el Medio Ambiente, 2021). El primer borrador del marco incluye una serie de medidas para abordar las causas de la pérdida de la biodiversidad en todo el mundo, incluidos el cambio climático y la contaminación. La pérdida de la biodiversidad se debe principalmente al cambio climático, y, recíprocamente, el cambio climático depende directamente de la biodiversidad.

En los ODS hay metas vinculadas específicamente con la biodiversidad:



Meta 14.2 De aquí al 2020, gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros para evitar efectos adversos importantes, incluso fortaleciendo su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos a fin de establecer la salud y la productividad de los océanos.



Meta 15.1 De aquí al 2020, asegurar la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y sus servicios, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.

A su vez, el libro *Especies prioritarias para la conservación en Uruguay. Vertebrados, moluscos continentales y plantas vasculares* describe el estado actual de conservación de algunos de los grupos más conocidos de la biodiversidad de Uruguay, e identifica las principales amenazas a las que están expuestos actualmente.

REQUISITOS

Acciones como el registro periódico de los consumos de energía y agua, el análisis y registro de las propiedades del suelo, y la elaboración de planes para la gestión eficiente de los recursos son claves para tener un manejo sostenible de los recursos. Se debe tener una sistemática de revisión de los distintos aspectos alcanzados en este capítulo, y de los planes de acción.

La empresa debe:

- Controlar el consumo de agua y establecer estrategias para una gestión eficiente.
- Controlar el consumo de energía, establecer estrategias para una gestión eficiente y promover el uso de energías renovables.
- Controlar las propiedades del suelo y establecer estrategias para una gestión eficiente.
- Conocer la biodiversidad de la zona donde la empresa opera y tomar medidas que minimicen su impacto.

METODOLOGÍA

AGUA

Para el control del consumo de agua se pueden utilizar los datos provenientes de las facturas del proveedor de servicio (OSE). Si se desean mediciones más específicas, por área/sector, o se quiere cuantificar el agua extraída de pozos o captada por lluvia, deben instalarse medidores para poder discriminar dichos consumos.

Para los controles de efluentes o calidad de agua de cursos cercanos es recomendable contratar laboratorios acreditados que puedan llevar a cabo los ensayos de los parámetros establecidos en el decreto antes mencionado.

Algunas buenas prácticas para el consumo de energía, que se verán en el siguiente apartado, son aplicables también para el consumo de agua (históricos de consumo).

ENERGÍA

En una primera etapa, la empresa debe ser capaz de identificar los tipos de energía que utiliza, cómo, cuándo, para qué y dónde la utiliza.

Esto refiere tanto a la electricidad como a los tipos de combustibles utilizados para distintas actividades: alimentación de maquinaria, calderas, vehículos, etcétera.

Una vez identificados se deben cuantificar y registrar. Mantener un histórico de consumos es útil para ser más eficiente, ya que con dichos registros se pueden encontrar tendencias en la utilización de mayor o menor cantidad de cierta energía, en distintos horarios, procesos, épocas del año, etcétera. Identificados y cuantificados, esos datos se deben usar para establecer un plan de mejoras a nivel de eficiencia energética.

Para poder calcular estos porcentajes se deben transformar las unidades de todos estos tipos de energía o combustibles a una unidad común (tep); por ejemplo, la electricidad se mide habitualmente en kilovatio (kW), el gas natural en m³ y el gasoil en litros.

A fin de poder realizar estos cálculos es preciso conocer ciertos factores de conversión que dependen del tipo de combustible que se usa. Estos datos se pueden obtener del Balance Energético Nacional (BEN) (Uruguay. Ministerio de Industria, Energía y Minería, 2021), donde se encuentran los distintos tipos de combustibles, y, según su composición para el año en consulta, es posible conocer el factor para poder medirlos en toneladas equivalentes de petróleo (tep).

TABLA 12. Factores de conversión a tep.

TEP / TOE	UNIDAD / UNIT	2015	2016	2017	2018	2019
Aserrín, chips, residuos forestales <i>Sanwdust, chips, forest wastes</i>	tep/t	0,222	0,222	0,230	0,235	0,276
Biomasa para biodiesel / <i>Biomass for biodiesel</i>	tep/t	0,254	0,350	0,316	0,286	0,293
Biomasa para bioetanol / <i>Biomass for bioethanol</i>	tep/t	0,364	0,360	0,361	0,356	0,356
Butano desodorizado / <i>Deodorized butane</i>	tep/m ³	0,614	0,611	0,620	0,612	0,615
	tep/t	1,096	1,095	1,096	1,095	1,095
Electricidad (equivalente térmico) <i>Electricity (thermal equivalent)</i>	tep/MWh	0,240	0,248	0,224	0,264	0,143
Fueloil calefacción / <i>Fuel oil</i>	tep/m ³	0,938	1,095	0,955	0,929	0,920
	tep/t	0,976	1,145	0,973	0,990	0,986

TEP / TOE	UNIDAD / UNIT	2015	2016	2017	2018	2019
Fueloil intermedio / <i>Fuel oil</i>	tep/m ³	0,946	1,082	0,950	0,943	0,938
	tep/t	0,976	1,124	0,976	0,976	0,982
Fueloil pesado / <i>Fuel oil</i>	tep/m ³	0,960	1,147	0,960	0,958	0,951
	tep/t	0,969	1,168	0,966	0,969	0,972
Fueloil zona franca / <i>Fuel oil</i>	tep/m ³			0,942	0,940	0,931
	tep/t			0,986	0,984	0,988
Gasoil 10S / <i>Gas oil</i>	tep/m ³	0,858	0,856	0,857	0,862	0,856
	tep/t	1,025	1,026	1,025	1,024	1,026
Gasoil 50S / <i>Gas oil</i>	tep/m ³	0,870	0,871	0,868	0,868	0,863
	tep/t	1,021	1,021	1,021	1,022	1,023

Fuente: Balance Energético Nacional (Uruguay. Ministerio de Industria, Energía y Minería, 2021).

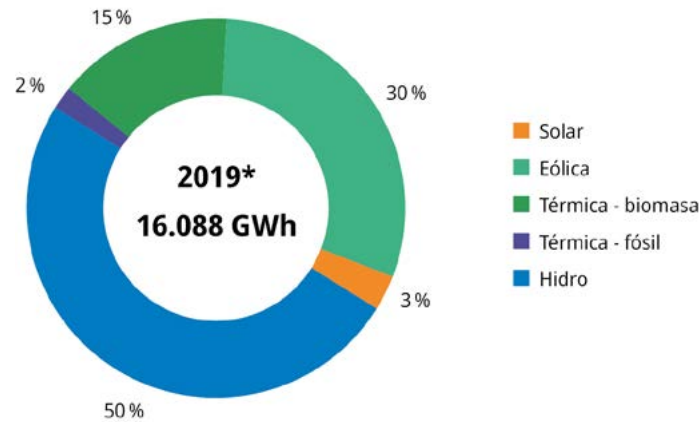
También se debe calcular el consumo de energía eléctrica en tep, teniendo en cuenta que 1 tep = 11.630 kWh.

Sumando todos estos valores de energía eléctrica y combustible se obtiene el dato del total de la energía consumida en la empresa en el período de tiempo seleccionado.

Para conocer cuál es el porcentaje, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Energías renovables} = \frac{\text{Energías renovables consumidas}}{\text{Energía total consumida}}$$

En la mayoría de las empresas, la energía renovable consumida es el porcentaje de energías renovables que tiene la energía eléctrica. De modo que se debe entrar nuevamente al BEN para conocer el porcentaje de energía eléctrica renovable que brindó el proveedor de electricidad ese año.

FIGURA 15. Porcentaje de energía eléctrica generada por fuente.

Fuente: Balance Energético Nacional (Uruguay. Ministerio de Industria, Energía y Minería, 2021).

Sabiendo que el 98% de la energía eléctrica producida en Uruguay en 2019 fue renovable, se calcula la energía renovable consumida y se conoce el porcentaje de energía renovable.

Con esos datos se puede empezar a generar un plan para mejorar dicho porcentaje de energías renovables, por ejemplo, cambiando a combustibles renovables, pasando a mayores consumos de energía eléctrica frente a combustibles, mejorando el porcentaje de energía eléctrica renovable al generar la propia energía eléctrica, entre otros.

SUELO

Primero la empresa debe evaluar cuáles son las principales propiedades del suelo que podría deteriorar o potenciar con su actividad. Saber esto le permitirá generar un plan de muestreo y ensayos para controlarlas. Es recomendable que los ensayos se realicen en laboratorios acreditados para tal fin. Sobre la base de los resultados obtenidos se debe establecer una periodicidad para realizar los ensayos, registrarlos y evaluar su evolución.

Luego la empresa tiene que crear un plan de acción para reducir el impacto ambiental sobre el suelo, priorizando aquellos factores cuyos resultados en los ensayos realizados estén fuera de los parámetros establecidos.

Finalmente, se debe trabajar en la elaboración de un plan de mejora de las propiedades del suelo.

BIODIVERSIDAD

El primer paso consiste en estudiar la biodiversidad de la zona donde opera la empresa, identificando el ecosistema: la flora y fauna, en particular las especies protegidas o en riesgo que puedan estar presentes.

Una vez identificada la biota, se debe conocer qué actividades de la empresa impactan sobre ella. Una herramienta para gestionar los temas relacionados al impacto que pueden tener las operaciones de la empresa en la biodiversidad es la gestión de aspectos e impactos ambientales. Estos conceptos y la metodología ya fueron abordados con anterioridad en este manual. Por lo tanto, se sugiere utilizar esa herramienta.

Luego de identificar la magnitud del impacto que la empresa genera o es capaz de generar, se debe diseñar un plan de acción para minimizar el impacto.

MÉTRICAS

- GRI 303-1. Gestión e impactos de consumo y vertidos de agua.
- GRI 303-2. Criterios mínimos de vertido.
- GRI 303-3. Volumen total de agua extraída (superficiales, subterráneas, lluvia, OSE, etcétera).
- GRI 303-4. Vertidos totales de agua en distintas zonas.
- GRI 305-5. Consumo total de agua.
- GRI 306-5. Cuerpos de agua afectados por los efluentes.
- Volumen total de agua reciclada y reutilizada.
- Fuentes de agua significativamente afectadas por la extracción.
- Metros cúbicos (m³) de agua consumidos por sectores, procesos, m² construidos, personas, unidad producida.
- ODS 6.1.1. Porcentaje de colaboradores con acceso a agua potable en sus hogares.
- ODS 6.1.2. Porcentaje de colaboradores con acceso a sistemas de saneamiento en sus hogares.
- Acciones planteadas para mejorar la eficiencia en los consumos de agua.
- GRI 302-1. Consumo total de combustibles (renovables y no renovables, electricidad, calefacción, refrigeración y vapor).
- GRI 302. Consumo energético fuera de la organización.
- GRI 302-3. Ratio de intensidad energética de la organización.
- GRI 302-4. Reducción lograda.
- ODS 7.1.1. Porcentaje de colaboradores con acceso a energía eléctrica en sus hogares.

- ODS 7.2.1. Porcentaje de energía renovable consumida sobre el total de energía consumida.
- Contenido de nitrógeno en suelo.
- Contenido de fósforo en suelo.
- Contenido de carbono orgánico en suelo.
- ODS 15.3.1. Proporción de tierras degradadas en comparación con la superficie total.
- GRI 304-1. Sitios ubicados dentro de áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad, o junto a ellas.
- GRI 304-2. Impactos significativos de las actividades, los productos y servicios en la biodiversidad.
- GRI 304-3. Hábitats protegidos o restaurados.
- GRI 304-4. Especies que aparecen en la lista de internacionales o nacionales, cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones.

GESTIÓN DEL DISEÑO

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

En este capítulo se abordan los temas asociados al diseño de productos y servicios al cliente. Se trabaja sobre conceptos como el *ecodiseño*, una metodología empleada para disminuir el impacto ambiental de los productos mediante el análisis de todas las etapas del ciclo de vida, y se explica cómo aplicarlo al sector de servicios. Asimismo, se alude a envases y embalajes. Implementar los conceptos que se detallan a continuación permitirá a la empresa generar grandes cambios desde el rediseño de los servicios y productos.

GENERALIDADES

En las últimas décadas, el crecimiento, el desarrollo y la concentración de las poblaciones en las ciudades supuso un aumento exponencial del consumo de recursos.

Muchos productos y servicios son necesarios para la subsistencia y abastecimiento de las sociedades actuales: envases para la conservación de alimentos, transporte con refrigeración para la conservación de productos frescos, entre otros. Por otra parte, el aumento en la producción de productos y bienes es acompañado por un incremento significativo en el consumo de energía y recursos naturales —como el suelo y el agua— para la producción de recursos agrícolas, elementos que tienen un impacto significativo en la generación de GEI. De manera similar ha sucedido con la oferta de servicios.

Si bien el aumento de la producción y elaboración de bienes responde, en parte, al aumento poblacional y a las necesidades de consumo, tanto en la producción como en la elaboración de productos se puede reducir el impacto ambiental mediante la mejora de procesos, el uso de recursos con menor impacto ambiental y la optimización de procesos logísticos, entre otras estrategias.

Esta mejora de los procesos y desempeño ambiental de los bienes y servicios que son ofrecidos a la sociedad forma parte de uno de los

ODS con mayor potencial de impacto, el objetivo 12: «Producción y consumo responsable».

El ecodiseño incorpora el componente ambiental al proceso de producción de un bien. Esta metodología tiene un potencial muy grande para reducir los GEI asociados a la fabricación de productos. Propone un enfoque de análisis de todo el ciclo de vida de un producto. Se propone identificar los factores que tienen impacto en el desempeño ambiental para poder generar modificaciones que lo disminuyan.

Entre otros factores, se evalúa el uso de materias primas, el proceso de diseño, el proceso productivo y los recursos que demanda, la logística y distribución del bien, el transporte de los insumos utilizados (materias primas, envases, embalajes, insumos secundarios), los potenciales impactos durante el uso y el potencial impacto en la gestión final del producto.

Esta metodología permite identificar potenciales modificaciones a los productos, procesos o servicios para mejorar el desempeño ambiental, reduciendo los GEI y colaborando con distintos objetivos propuestos en la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. Un elemento clave a trabajar es el diseño de productos que optimicen el espacio de almacenamiento, y que minimicen su peso, para reducir las emisiones que genera el transporte de los productos. Estas son algunas de las estrategias para llevarlo a cabo: modificar envases para hacer un mejor uso del espacio de cajas y *pallets*, fabricar productos apilables que optimicen espacio, y productos ensamblables para que su transporte sea más eficiente.

El ecodiseño contribuye a alcanzar múltiples ODS, pero principalmente al objetivo 12:



Meta 12.2 De aquí al 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.



Meta 12.5 Para el 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.



Meta 12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.

A nivel nacional, el Ministerio de Ambiente ha definido al ecodiseño como una estrategia fundamental para la minimización del impacto ambiental de los productos, una herramienta útil para reducir la generación de residuos de un solo uso. En esta línea, el Centro Tecnológico del Plástico (CTPlas) ha estado a la vanguardia de la temática creando el *Manual de Ecodiseño Circular* (Capricho et al., 2022) para la industria plástica. El ecodiseño circular es una metodología de ecodiseño pensada para satisfacer las demandas de la economía circular; es una combinación de la metodología de ecodiseño tradicional que contempla los pilares de la economía circular. Su contenido puede ser tomado como fuente de inspiración para todas las industrias que lleven a cabo la tarea de desarrollo y producción de un producto.

El ecodiseño es una herramienta muy poderosa porque en la etapa de diseño de un producto se define en gran porcentaje el impacto ambiental que tendrá posteriormente, por lo que se puede incidir y reducir el impacto ambiental desde una etapa muy temprana.

En el área de servicios no se cuenta con metodologías similares ni tan difundidas. Generalmente, el foco está puesto sobre el impacto ambiental que generan las prácticas productivas y los productos manufacturados.

Actualmente, se ha comenzado a trabajar en el desempeño ambiental del sector de servicios, evaluando diversas oportunidades que presentan para trabajar su circularidad, y cómo minimizar el impacto que generan. Los ejemplos están a la vista: hoteles y empresas de viaje que comunican el impacto ambiental asociado al uso del servicio, cambio de prácticas en servicios de tecnología de la información para minimizar consumos energéticos y optimizar procesos, entre otros.

Todas las empresas que se dedican a la venta de servicios presentan oportunidades para reducir el impacto ambiental que generan. En este sentido, se propone ecodiseñar el servicio ofrecido. Se trata de analizar los procesos que realiza la empresa y cómo el cliente interactúa con el servicio para identificar oportunidades y poder trabajarlas.

El último punto de este capítulo son los empaques sostenibles. Los empaques son los envases y embalajes. Estos pueden ser primarios, secundarios o terciarios. El empaque primario es aquel que está en contacto directo con el producto (por ejemplo, la botella de vino). El envase secundario es aquel que contiene uno o más envases primarios (por ejemplo, una caja que contenga una o más botellas de vino). Este envase muchas veces es empleado para aumentar la visibilidad del primario, aunque este formato puede ofrecerse o no al consumidor final. Por último, el envase o embalaje terciario es aquel que contiene envases secundarios y primarios. Se utiliza principalmente para optimizar y facilitar la comercialización desde las fábricas y empresas minoristas, y

no es comúnmente ofrecido al consumidor final (por ejemplo, una caja de grandes dimensiones que contiene cajas con botellas de vino dentro, o un *pallet* donde se transportan cajas que contienen botellas de vino).

En la actualidad, la reducción de envases y embalajes es un elemento en el que muchas empresas están trabajando, principalmente aquellas que reciben una gran cantidad, porque tienen que gestionarlos como residuos, y eso implica sumar un costo extra a las actividades que desempeñan.

La normativa vigente, Ley 19829, «Gestión integral de residuos» (Uruguay, 2019a), y Ley 17849, «Ley de reciclaje de envases» (Uruguay, 2004b), exige a las empresas hacerse responsables de gestionar correctamente los residuos, por lo que todos los envases y embalajes que reciben de los proveedores suponen un costo extra para ellas.

Hay alternativas al sistema de envasado y embalaje tradicional que reducen considerablemente el impacto ambiental. Es responsabilidad de las empresas conocer el impacto ambiental que generan los envases y embalajes utilizados en el proceso productivo, y estudiar alternativas para minimizar su impacto ambiental.

Actualmente, se hace un uso innecesario de estos materiales; se eligen materiales y productos que tienen un impacto ambiental significativo frente a las alternativas existentes. Las empresas deben trabajar en la minimización del uso de envases y embalajes (siempre que se garantice la integridad del producto y no se comprometa su posterior uso/consumo), o en la búsqueda de materiales alternativos para minimizar el impacto ambiental.

REQUISITOS

Es imprescindible que todas las empresas productoras que estén encaminadas en generar cambios y transformaciones para ser sostenibles incorporen la metodología de ecodiseño para productos, tanto para el desarrollo de nuevos productos como para la revisión de los que ya producen o fabrican, o que apliquen la metodología de manera similar, pero pensada para servicios.

Para comenzar a trabajar el tema se sugiere implementar los siguientes requisitos:

- Trabajar en la metodología de ecodiseño conformando un equipo interdisciplinario en la empresa para gestionar el diseño de nuevos productos o los ya existentes.
- Trabajar en la metodología de ecodiseño enfocada en el servicio conformando un equipo interdisciplinario en la empresa para gestionar el diseño del servicio.

- Trabajar en la disminución y la identificación de criterios de sostenibilidad para envases y embalajes.

METODOLOGÍA

Para comenzar a trabajar en el ecodiseño es necesario definir un equipo que gestione el diseño. Este equipo debe conformarse de manera interdisciplinaria, con alcance a las competencias requeridas para llevar a cabo el desarrollo de un proyecto de diseño. El ecodiseño implica la evaluación de todas las etapas del ciclo de vida, lo que involucra acciones en las que inciden diversos roles dentro de la empresa, como el diseño, la comunicación, las ventas, el marketing, la producción, la gestión ambiental y la gestión de proyectos, entre otros. El equipo debe constituirse considerando los roles que pueden incidir en el desempeño ambiental del producto.

Una vez establecido y conformado el equipo, se deberá sensibilizar a los integrantes para una comprensión clara de la metodología de ecodiseño, o de herramientas similares para la evaluación del impacto ambiental de un producto. Esta capacitación debe estar comprendida dentro del plan de capacitación del personal que conforme el equipo de diseño, y debe revisarse para identificar necesidades de formación para profundizar en la temática.

El equipo debe consolidar el trabajo y las capacitaciones en un procedimiento de ecodiseño de productos, contemplando los nuevos y los que la empresa ya ofrece.

Posteriormente, la empresa debe establecer una estrategia para ecodiseñar los productos que ya produce o fabrica, estableciendo criterios de priorización.

En el caso de los servicios, se propone realizar una metodología análoga a la del producto, pero enfocada en el servicio ofrecido y en todos los procesos e insumos que forman parte de este.

En cuanto a los envases y embalajes, el primer paso es trabajar en la identificación y cuantificación de todos los empaques que se utilizan en el proceso productivo o en el servicio ofrecido. Se deben identificar los empaques que se adquieren en compras a proveedores, materias primas u otras compras; todos los empaques que se usen durante el proceso productivo, y también todos los que se utilicen para la entrega final al cliente o para el servicio ofrecido.

Una vez que se identificaron y cuantificaron todos los empaques utilizados, se tiene que evaluar si existen alternativas que reduzcan el impacto ambiental que generan, y se deben tomar acciones en función de ese mapeo. Se debe trabajar con proveedores —tanto a nivel interno

como externo— para modificar, eliminar o sustituir los empaques en los que se identifique alguna alternativa más sostenible. En esta etapa de búsqueda de alternativas, se debe incorporar la evaluación ambiental para la toma de decisiones y el trabajo con proveedores y clientes.

Luego, a nivel interno, para minimizar el impacto ambiental de los empaques, en los procesos se debe trabajar de dos formas: por un lado, es preciso evaluar el proceso de compra a proveedores, y, por otro, es necesario tomar acciones para minimizar la cantidad de empaques entregados a clientes o usuarios del servicio. En este sentido, se debe incorporar el criterio de impacto ambiental en el proceso de evaluación de proveedores o productos.

MÉTRICAS

- Reducción en el uso de materias primas.
- Reducción de energía y recursos.
- Cantidad de productos ecodiseñados.
- Procesos evaluados.
- Cuantificación del impacto ambiental de los procesos.
- Procesos modificados/ecodiseñados.
- Cantidad de empaques modificados.
- Cantidad de empaques reducidos.

COMUNICACIÓN AMBIENTAL

FINALIDAD DEL CAPÍTULO

El marketing es la forma que tienen las empresas de comunicarse con la sociedad para diferenciarse de su competencia. Una empresa que desee trabajar la sostenibilidad debe comprender que se trata de un punto que afecta los tres ejes, y que una comunicación con información incorrecta o no validada puede generar impactos negativos a nivel social, económico y ambiental. Con este capítulo se busca que la empresa logre reconocer la importancia de realizar campañas con contenido validado, evitando falsas declaraciones que perjudiquen, en definitiva, al ambiente.

GENERALIDADES

Décadas atrás, en el comienzo de la concientización hacia el ambiente por parte de distintos grupos de la sociedad, las prácticas ambientalmente positivas tomaron relevancia en muchas organizaciones, y en algunas, para atraer consumidores, comenzaron a hacer declaraciones sobre las acciones que realizaban para preservar el ambiente.

Sin embargo, muchas de estas prácticas no tenían un sustento técnico o no eran comprobables, por lo que la ambientalista Jay Westerveld —en 1986— acuñó el término *greenwashing* para aludir a ellas. Este término refiere a la declaración de prácticas ambientales que no son reales, validadas o confiables, y que se realizan para atraer a clientes. Esta práctica genera desconfianza en los consumidores sobre las declaraciones de las empresas y los sistemas en general, además de representar una ventaja competitiva injusta.

Para ser sostenible, una empresa debe conocer y tener en cuenta el impacto negativo que supone hacer declaraciones ambientales no verificadas.

El marketing tiene un impacto directo en la sociedad. Lo que la empresa comunica busca, entre otras cosas, generar cambios de consumo

en ella, de manera de abarcar más porcentaje del mercado, haciendo que la práctica empresarial o el producto diferenciado sea más aceptado. Debido a esto, algunas empresas visualizan en la comunicación una posible ventaja competitiva, por lo que deben establecerse límites a esta práctica. La comunicación de una empresa sostenible también debe reflejar los valores y la ética que promulga.

En efecto, las empresas deben tener precauciones en cuanto a la comunicación de las prácticas ambientales que desarrollan, y también en relación con las declaraciones ambientales de los productos. Existe actualmente un auge de autodeclaraciones ambientales de las organizaciones que no son verificables o carecen de evidencia, y en algunos casos son incorrectas a nivel técnico. Esto puede generar, en caso de ser adoptado por la sociedad, un impacto ambiental negativo. Por lo antes mencionado, las empresas deben revisar y garantizar la validez de las declaraciones ambientales que realizan.

REQUISITOS

Para garantizar comunicaciones ambientales adecuadas, la empresa debe comprender el problema que generan las declaraciones falsas, y reconocer la importancia de implementar campañas con contenido que sustente sus dichos. Además, se sugiere contar con procedimientos que garanticen que las declaraciones pasan por los filtros necesarios para evitar que contengan información falsa.

METODOLOGÍA

La empresa debe interiorizarse sobre el impacto que generan las campañas ambientales de marketing que se realizan con datos no confiables o intencionalmente engañosas para buscar una ventaja competitiva. En este sentido, debe elaborar criterios de evaluación que revisará a la hora de realizar comunicaciones o campañas de marketing que tengan contenido ambiental, con el fin de no realizar falsas declaraciones, y de tener certeza del impacto ambiental que pueda generar lo que se promociona. Posteriormente, la empresa debe evaluar las campañas que haya realizado, teniendo en cuenta los criterios establecidos, para no generar mala información a los usuarios que pueda derivar en un impacto ambiental negativo.

Además, debe producir campañas de educación en consumo responsable, informando —entre otros aspectos— sobre cómo identificar

las declaraciones ambientales en productos o servicios, y cómo evaluar su validez.

Por último, es necesario crear un procedimiento de consultas, quejas o apelaciones para que los consumidores, usuarios y público en general puedan consultar sobre las campañas de marketing ambiental que realiza la empresa, con el fin de obtener información que permita aclarar dudas que puedan surgir de las campañas.

MÉTRICAS

- Cantidad de campañas de marketing responsable realizadas.

ANEXO

A modo de ejemplo, se presentan a continuación distintos criterios, y su posible aplicación, para evaluar la significancia de los aspectos e impactos ambientales.

Estos criterios pueden estar relacionados con el aspecto ambiental, por ejemplo, tipo, tamaño o frecuencia; o con el impacto, por ejemplo, magnitud, severidad, duración o exposición. Otros criterios pueden encontrarse en los requisitos legales o en las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

Para evaluar los aspectos e impactos ambientales, se puede utilizar, como criterio, una herramienta similar a la utilizada para la evaluación de riesgos; la probabilidad por la consecuencia. Se usará el término *probabilidad* para aspectos potenciales, y el término *frecuencia* para aspectos frecuentes o no frecuentes.

$$\text{Significancia} = (\text{Probabilidad o Frecuencia}) \times \text{Consecuencia}$$

Ejemplos de criterios de probabilidad o frecuencia:

TABLA 13. Criterios de probabilidad para evaluación de aspectos e impactos ambientales.

PROBABILIDAD

Improbable (1)	Baja probabilidad de ocurrencia del evento.
Poco probable (2)	Probabilidad intermedia.
Probable (3)	Alta probabilidad de ocurrencia del evento.

Fuente: elaboración propia.

TABLA 14. Criterios de frecuencia para evaluación de aspectos e impactos ambientales.

FRECUENCIA

Poco frecuente (1)	El aspecto se presenta con una frecuencia menor al 50 % del tiempo de la actividad.
Frecuente (2)	El aspecto se presenta con una frecuencia de entre el 50 y el 75 % del tiempo de la actividad.
Muy frecuente (3)	El aspecto se presenta con una frecuencia mayor al 75 % del tiempo de la actividad.

Fuente: elaboración propia.

Existen variados ejemplos de cómo calcular los criterios de consecuencia; dependiendo de cada aspecto ambiental se pueden utilizar distintos criterios, o bien se pueden usar los mismos criterios para todos ellos.

En términos generales, la consecuencia se puede utilizar de la siguiente manera:

TABLA 15. Criterios de consecuencia para evaluación de aspectos e impactos ambientales.

Leve (1)	No genera un daño significativo al ambiente.
Media (2)	Genera daños menores al ambiente.
Grave (3)	Genera daños importantes al ambiente.

Fuente: elaboración propia.

Es recomendable poder aclarar qué significa cada categoría para ese aspecto en particular; por ejemplo, en cuanto a los aspectos con requisitos legales asociados específicos, un criterio para la consecuencia puede ser:

TABLA 16. Criterios de consecuencias para aspectos asociados a requisitos legales.

CONSECUENCIA (VERTIDO DE EFLUENTE, EMISIONES ATMOSFÉRICAS Y GENERACIÓN DE RUIDO)

Leve (1)	No genera un daño significativo al ambiente.	Valor del parámetro menor al 80 % del límite legal o referencia.
Media (2)	Genera daños menores al ambiente.	Valor del parámetro entre el 80 y el 95 % del límite legal o de referencia.
Grave (3)	Genera daños importantes al ambiente.	Valor del parámetro mayor al 95 % del límite legal o de referencia.

Fuente: elaboración propia.

Incluso la consecuencia puede ser en sí misma una fórmula que agrupe varios criterios distintos:

TABLA 17. Criterios de extensión del impacto.

EXTENSIÓN

Puntual (1)	No se extiende más allá del lugar de origen.
Media (2)	Se extiende a nivel de la empresa.
Alta (3)	Va más allá de los límites de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

TABLA 18. Criterios de duración y reversibilidad del impacto.

DURACIÓN		REVERSIBILIDAD	
Baja (1)	Menos de un año.	Reversible (1)	Puede asimilarse naturalmente a corto plazo.
Media (2)	De 1 a 5 años.	Poco reversible (2)	Puede asimilarse naturalmente a mediano o largo plazo.
Alta (3)	Más de 5 años.	No reversible (3)	No se puede asimilar por medios naturales.

Fuente: elaboración propia.

Una vez definido el nivel de criterio para cada aspecto en cada actividad, se aplica la fórmula previamente establecida.

TABLA 19. Matriz de probabilidad, frecuencia y consecuencia.

FRECUENCIA O PROBABILIDAD / CONSECUENCIA	LEVE (1)	MEDIA (2)	GRAVE (3)
Poco frecuente / Improbable (1)	1	2	3
Frecuente / Moderada (2)	2	4	6
Muy frecuente / Probable (3)	3	6	9

Fuente: elaboración propia.

Con los niveles de significancia establecidos, se deben tomar las acciones necesarias:

TABLA 20. Criterios para establecer acciones según significancia.

NIVEL DE SIGNIFICANCIA	ACCIONES
Baja	Seguimiento.
Media	Establecer controles y monitoreos obligatorios.
Alta	Establecer acciones específicas para la disminución de la significancia. Elaboración de objetivos y metas.

Fuente: elaboración propia.

Con todo lo anterior se puede generar una matriz de aspectos e impactos ambientales con su evaluación y plan de acción:

TABLA 21. Ejemplo de matriz de aspectos e impactos ambientales con su evaluación.

EVALUACIÓN ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES									
AÑO:		RESPONSABLE:							FECHA:
Aspectos ambientales previstos									
Proceso/ actividad/ departamento	Aspecto	Impacto ambiental principal	Condición	Etapa CdeV	Evaluación			Controles actuales	Plan de acción
					Frecuencia	Consecuencia (actual)	Resultado		
Elaboración de producto	Generación de residuos domiciliarios	Contaminación del suelo	Frecuente	Producción	3	1	3	Reciclaje	...
	Generación de residuos peligrosos	Contaminación del suelo			1	2	2	Valorización energética	
	Consumo de electricidad	Agotamiento de recursos naturales			3	1	3	Monitoreo de consumos y matriz nacional	
	Consumo de agua	Agotamiento de recursos naturales			3	1	3	Monitoreo de consumos	
	Consumo de materias primas	Agotamiento de recursos naturales			3	2	6	Uso de materiales reciclados
	Generación de ruido	Contaminación sonora			3	1	3	Ensayos según digesto municipal	...
	Emissiones atmosféricas	Contaminación de aire			2	1	2	Ensayos según Dto. 135/21	
	Vertido de efluentes	Contaminación de agua			2	1	2	Ensayos según Dto. 253/79	

Fuente: elaboración propia.

GLOSARIO

- Acoso sexual:** se entiende por acoso sexual todo comportamiento de naturaleza sexual realizado por una persona de igual o distinto sexo, no deseado por la persona a la que va dirigido y cuyo rechazo le produzca o amenace con producirle un perjuicio en su situación laboral o relación docente, o que cree un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante para quien lo recibe (Uruguay, 2009c).
- Ambiente:** entorno en el que una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015).
- Aspecto ambiental:** elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúa o puede interactuar con el medioambiente (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015).
- Brecha de género:** construcción analítica y empírica que surge de la diferencia entre las categorías de una variable según sexo. Dicho de otro modo, mide la distancia entre las tasas «masculina» y «femenina» y representa los puntos porcentuales que faltan a uno de los dos segmentos para igualar al otro. Por convención, se expresa como un porcentaje de la tasa masculina (Barrera et al., 2019).
- Brecha salarial:** diferencia entre lo que perciben diferentes grupos sociales como salario (adaptado de Barrera et al., 2019).
- Cadena de suministro:** distintas actividades realizadas por entidades aguas arriba de la empresa que proporcionan productos o servicios usados para el desarrollo de los propios productos o servicios de la empresa (Global Reporting Initiative, 2022).
- Cadena de valor:** distintas actividades realizadas por la empresa, y por entidades aguas arriba o debajo de ella, para llevar los productos y servicios de la empresa desde su concepción hasta su uso final (Global Reporting Initiative, 2022).
- Ciclo de vida:** etapas consecutivas e interrelacionadas de un sistema de producto (o servicio), desde la adquisición de materia prima o su generación a partir de recursos naturales hasta la disposición final (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015).
- Comunidad local:** personas o grupos de personas que viven o trabajan en áreas que están afectadas o podrían verse afectadas por las actividades de la empresa (Global Reporting Initiative, 2022).

Corresponsabilidad: reparto equitativo de las responsabilidades domésticas y del cuidado de las personas entre mujeres y hombres (México. Instituto Nacional de las Mujeres, 2007).

Cumplimiento: cumplimiento de todas las obligaciones (requisitos que una organización tiene que cumplir obligatoriamente, y también aquellos que una organización elige voluntariamente cumplir) (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b).

Derechos humanos: derechos inherentes a todos los seres humanos. Abarcan, como mínimo, todos los derechos establecidos en la Carta Internacional de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, s.d.e.) y los principios relativos a los derechos fundamentales incluidos en la Declaración Relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Organización Internacional del Trabajo, 2022).

Desarrollo sostenible/sostenibilidad: desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Naciones Unidas, 1987).

Desempeño ambiental: resultado medible relacionado con la gestión de aspectos ambientales (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015).

Discapacidad: alteración funcional permanente o prolongada, física (motriz, sensorial, orgánica, visceral) o mental (intelectual y/o psíquica) que implique desventajas considerables para la integración familiar, social, educacional o laboral (Uruguay, 2018a).

Discriminación: acción y resultado de tratar a las personas de forma desigual mediante la imposición de cargas desiguales o la negación de beneficios, en lugar de tratar a cada persona de forma justa y sobre la base del mérito individual (Global Reporting Initiative, 2022).

Diversidad: amplia gama de orientaciones sexuales, identidades de género y sexos existentes en las personas (Barrera et al., 2019).

División sexual del trabajo: diferenciación que hace un grupo social y cultural sobre las actividades que «deben realizar las mujeres» y «deben realizar los hombres» (Organización Internacional del Trabajo y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2001).

Interseccional: interacción entre dos o más factores sociales que definen a una persona (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

Equidad de género: es un medio o instrumento para lograr la igualdad de oportunidades, de trato y de ejercicio pleno y efectivo de los derechos de mujeres y varones (Uruguay. Inmujeres, en prensa).

Equipo directivo: persona o grupo de personas que tienen la dirección y la rendición de cuentas final de toda la empresa (adaptado de Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b).

- Gas de efecto invernadero (GEI):** componente gaseoso de la atmósfera, tanto natural como antropogénico, que absorbe y emite radiación a longitudes de onda específicas dentro del espectro de radiación infrarroja emitida por la superficie de la Tierra, la atmósfera y las nubes (International Organization for Standardization, 2018).
- Género:** es el conjunto de las características psicológicas, sociales y culturales, social y culturalmente asignadas a las personas (Uruguay. Inmujeres, 2013).
- Gestión de residuos:** todas las acciones operativas a las que se somete un residuo para su valorización o disposición final, incluyendo, entre otras, la caracterización y la clasificación, la disposición inicial, la recolección, el transporte, los tratamientos y las transformaciones, la comercialización y la disposición final (Uruguay, 2019a).
- Gestión del riesgo:** actividades coordinadas para dirigir y controlar la empresa con relación al riesgo (efecto de incertidumbre sobre los objetivos) (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b).
- Gobernanza:** gestión transparente y responsable de los recursos humanos, naturales, económicos y financieros con el fin de lograr un desarrollo equitativo y sostenible. Implica procedimientos claros de toma de decisiones a nivel de las autoridades, instituciones transparentes y responsables, la primacía del Estado de derecho en la gestión de los recursos y el desarrollo de capacidades para elaborar e implementar medidas destinadas en particular a prevenir y combatir la corrupción (Unión Europea, 2000, p. 7).
- Gobernanza de las empresas:** sistema basado en seres humanos a través del cual una empresa es dirigida, se le da seguimiento y rinde cuentas por el logro de su propósito (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b).
- Grupos de interés:** personas o grupos con intereses que se ven afectados o podrían verse afectados por las actividades de la organización (OCDE, 2018).
- Grupo social discriminado:** ver grupo social infrarrepresentado/grupo vulnerable.
- Grupo social infrarrepresentado:** grupo de personas que tienen una representación dentro de un subconjunto (por ejemplo, órgano o comité, empleados de una organización) inferior a su número en la población general, y que, por lo tanto, tiene menos oportunidades para expresar sus necesidades y sus opiniones económicas, sociales o políticas (Global Reporting Initiative, 2022).
- Grupo vulnerable:** grupo de personas con unas condiciones o características concretas (por ejemplo, económicas, físicas, políticas, sociales) que puede sufrir los impactos negativos resultantes de las actividades de la organización más gravemente que la población general. Ejemplos: niños y jóvenes; personas mayores; veteranos de guerra; hogares afectados por VIH/sida; defensores de los derechos humanos; pueblos indígenas; desplazados internos; trabajadores migrantes y sus familias; minorías nacionales o

étnicas, religiosas o lingüísticas; personas que podrían sufrir discriminación por su orientación sexual, identidad de género, expresión de género o caracteres sexuales (por ejemplo, lesbianas, homosexuales, bisexuales, transgénero, intersexuales); personas con discapacidades; refugiados o refugiados retornados; mujeres (Global Reporting Initiative, 2022).

Identidad de género: vivencia interna e individual del género, tal como cada persona la siente profundamente, que podría corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento (UNICEF, 2019).

Identidad sexual: conjunto de rasgos o características que un sujeto autopercibe respecto a su propio cuerpo, con independencia de su sexo biológico o el que le fue asignado al nacer (Barrera et al., 2019).

Igualdad: la igualdad como derecho es entendida como la capacidad formalmente establecida, es decir garantizada por el Estado en su marco jurídico, que dota a las personas de fundamentos legales para ejercer plenamente la ciudadanía y exigir trato ciudadano equivalente en su acción frente a los poderes públicos (Uruguay. Inmujeres, 2016).

Igualdad de género: significa que mujeres, hombres, niñas y niños deban gozar, por igual, de los mismos derechos, recursos, oportunidades y protecciones (UNICEF, 2019).

Impacto ambiental: cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015).

Instrumentos de gobernanza: herramientas legales (leyes, reglamentos, normas, ordenanzas u otras), políticas (acuerdos, convenios, declaraciones, agendas), administrativas (estructuras organizativas, procesos, códigos) y operativas (planes, programas, proyectos, presupuestos) que combinadas entre sí se complementan y permiten a los Estados, sus instituciones y actores sociales establecer el modelo de funcionamiento con roles y funciones para alcanzar un fin u objetivo común (PNUD, 2022).

Mecanismo de quejas y reclamación: proceso sistematizado por el que se pueden plantear reclamaciones y solicitar remediación (Naciones Unidas, 2011).

Movilidad humana (MH): movimientos migratorios que realizan las personas para transitar o establecerse temporal o permanentemente en un país diferente al de su origen o en el que haya residido previamente (PNUD, 2022).

Negociación colectiva: todas las negociaciones que tienen lugar entre uno o varios empleadores u organizaciones de empleadores, por una parte, y una o más organizaciones de trabajadores (por ejemplo, sindicatos), por otra parte, a fin de determinar las condiciones laborales y los términos

del empleo o de regular las relaciones entre los empleadores y los trabajadores (Organización Internacional del Trabajo, s.d.).

Órgano de gobierno: grupo formalizado de personas responsables de las orientaciones estratégicas de la organización, el control eficaz de la gestión y la rendición de cuentas de la dirección a la organización en su conjunto y a sus grupos de interés (Global Reporting Initiative, 2022).

Orientación sexual: inclinación de la atracción o conducta emocional-sexual (México. Instituto Nacional de las Mujeres, 2007).

Paridad: por principio de paridad se reconoce que, dado que varones y mujeres son equivalentes (tienen «igual valor»), su participación y representación, ya sea en la vida pública como en otras esferas, debe condecir con esta relación de igualdad (Barrera et al., 2019).

Perspectiva de género: abordaje teórico y metodológico que permite reconocer y analizar relaciones de poder que se dan entre los sexos e identidades de género y otras interseccionalidades. Sustenta los análisis críticos de las estructuras socioeconómicas y político-legales que dan lugar a las identidades femeninas y masculinas y que, a su vez, se ven influidas por ellas (Uruguay. Inmujeres, en prensa).

Programa de desarrollo comunitario: plan que describe las acciones para minimizar, mitigar o compensar los impactos sociales o económicos adversos, e identificar oportunidades o acciones para fomentar los impactos positivos de un proyecto para la comunidad (Global Reporting Initiative, 2022).

Reciclaje: empleo de un residuo como insumo o materia prima en un proceso productivo, excluyendo la valorización energética (Uruguay, 2019a).

Residuo o desecho: sustancias, materiales u objetos de los que alguien se desprende o da disposición final, o se propone o está obligado a desprenderse o darle disposición final (Uruguay, 2019a).

Reutilización: acción mediante la cual los residuos se utilizan de nuevo, reacondicionados a tal fin, sin involucrar un proceso productivo (Uruguay, 2019a).

Responsabilidad social: responsabilidad de una empresa ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente. Se expresa mediante un comportamiento ético y transparente que contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. Toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumple con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional de comportamiento. Está integrado en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b).

Riesgo: efecto de la incertidumbre sobre los objetivos UNIT-ISO 31000 (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018a).

- Segregación horizontal:** obstáculos que enfrentan algunas personas para acceder a ciertas profesiones en función de su género (Barrera et al., 2019).
- Segregación vertical:** desigualdades y obstáculos que limitan el ascenso profesional, y hacen que resulte más difícil acceder a ámbitos de decisión y poder (Barrera et al., 2019).
- Sostenibilidad:** estado del sistema global, incluidos aspectos ambientales, sociales y económicos, en el que las necesidades del presente se satisfacen sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b).
- Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo:** conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan entre sí para el establecimiento de políticas y objetivos sobre salud y seguridad en el trabajo y para la consecución de dichos objetivos (Organización Internacional del Trabajo, 2001).
- Trabajo decente:** trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingreso (Organización Internacional del Trabajo, 1999).
- Valorización de residuos:** conjunto de acciones cuyo objetivo es recuperar un residuo o uno o varios de los materiales que lo componen, incluyendo su poder calorífico. La valorización comprende la preparación para la reutilización, el reciclaje y la valorización energética (Uruguay, 2019a).
- Valorización energética:** empleo de un residuo con la finalidad de aprovechar su poder calorífico (Uruguay, 2019a).
- Violencia basada en género:** toda conducta, acción u omisión, en el ámbito público o privado, sustentada en una relación desigual de poder en base al género, que tiene como objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos o las libertades fundamentales de las mujeres (Uruguay, 2017).

REFERENCIAS

- Barrera, Paula; Fainstain, Luciana; Guidobono, Natalia y Lebboroni, María, 2019. *Guía para la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género* [En línea]. 1.ª ed. Montevideo: Ministerio de Desarrollo Social. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/sites/ministerio-desarrollo-social/files/2019-03/Gu%C3%ADaCalidadconEquidad.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo, 2022. *Qué es la interseccionalidad y por qué te importa saberlo* [En línea]. [s.l.]: BID [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/que-es-interseccionalidad/>
- CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, 2021. *Uruguay: líder en el uso de fuentes renovables en América Latina* [En línea]. Montevideo: CAF. [Consulta: 13 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2021/07/uruguay-lider-en-el-uso-de-fuentes-renovables-en-america-latina/#:~:text=A%20fines%20de%202019%2C%20la,con%20fuentes%20e%C3%B3lica%20y%20solar.>
- Capricho Marocci, Nicolás; Olivera, Andrés; Cristobal, Stella y Martínez Cuevas, Mónica, 2022. *Manual de ecodiseño circular* [En línea]. 2.ª ed. Montevideo: CTPLAS Centro Tecnológico del Plástico, Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU). [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://catalogo.latu.org.uy/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=32623
- Fine, William T., 1971. *Mathematical evaluation for controlling hazards* [En línea]. White Oac, Maryland: Naval Ordenance Laboratory. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD0722011.pdf>
- Fundibeq, 2019. *Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión administración pública* [En línea]. Versión 2019. Madrid: Fundibeq. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP_revisado.pdf
- Global Reporting Initiative, 2022. *Estándares GRI* [En línea]. Ámsterdam: GRI. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2015. UNIT-ISO 14001: *Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso*. Montevideo: UNIT.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2017. UNIT-ISO 1239: *Identificación y clasificación de residuos*. Montevideo: UNIT.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2022. UNIT-ISO 200: *Accesibilidad de las personas al medio físico - Criterios y requisitos generales de diseño para un entorno edificado accesible*. Montevideo: UNIT.

- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2016. UNIT-ISO 37001: *Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso*. Montevideo: UNIT.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018a. UNIT-ISO 31000: *Gestión del riesgo - Directrices*. Montevideo: UNIT.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2018b. UNIT-ISO 45001: *Salud y seguridad en el trabajo - requisitos*. Montevideo: UNIT.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2019. UNIT-ISO 22301: *Seguridad y resiliencia - Sistemas de gestión de continuidad del negocio - Requisitos*. Montevideo: UNIT.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021a. UNIT-ISO 37301: *Sistemas de gestión del compliance - Requisitos con orientación para su uso*. Montevideo: UNIT.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2021b. UNIT-ISO 37000: *Gobernanza de las organizaciones - Orientación*. Montevideo: UNIT.
- International Organization for Standardization, 2018. ISO 14064-1: *Greenhouse gases - Part 1: Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals*. Ginebra: ISO.
- Malthus, Thomas R., 2015. *An essay on the principle of population and other writings*. Londres: Penguin Classics. ISBN: 978-0141392820.
- Meadows, D. H.; Meadows, D. L.; Randers, J. y Behrens, W. W., 1972. *The limits of growth*. Nueva York: Universe Books.
- México. Instituto Nacional de las Mujeres, 2007. *Glosario de género* [En línea]. Ciudad de México: Instituto Nacional de las Mujeres. [Consulta: 3 de marzo de 2023]. Disponible en: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100904.pdf
- Moreno, Carlos y Rodríguez da Silveira, Ricardo, 2022. *Manual +CIRCULAR. Hacia una economía circular para un desarrollo sostenible* [En línea]. 3.ª ed. Montevideo: CTPLAS Centro Tecnológico del Plástico, Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU). [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://ctplas.com.uy/wp-content/uploads/2022/05/Manual-Circular-v3.pdf>
- Naciones Unidas, 1969. *Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial* [En línea]. Nueva York: Naciones Unidas. [Consulta: 20 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial>
- Naciones Unidas, 1972. *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, 5 a 16 de junio de 1972, Estocolmo* [En línea]. Estocolmo: Naciones Unidas. [Consulta: 20 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm1972>
- Naciones Unidas, 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: our common future* [En línea]. Nueva York: Naciones Unidas. [Consulta: 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Naciones Unidas, 1998. *Protocolo de Kyoto de la convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>

- Naciones Unidas, 2011. *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos* [En línea]. Ginebra: Naciones Unidas. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf
- Naciones Unidas, 2015. *Objetivos y metas de desarrollo sostenible* [En línea]. Nueva York: Naciones Unidas. [Consulta: 31 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Naciones Unidas, 2000. 55/2. *Declaración del Milenio* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 10 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
- Naciones Unidas, s.d.a. *La Agenda para el Desarrollo Sostenible* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 10 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Naciones Unidas, s.d.b. *El Pacto Mundial de la ONU: la búsqueda de soluciones para retos globales* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- Naciones Unidas, s.d.c. *El Acuerdo de París*. Nueva York: Naciones Unidas. [Consulta: 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>
- Naciones Unidas, s.d.d. *Decenio Internacional para la Acción «Agua para el desarrollo sostenible», 2018-2028* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.un.org/es/events/waterdecade/>
- Naciones Unidas, s.d.e. *La Declaración Universal de Derechos Humanos* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Naciones Unidas, s.d.f. *Objetivos de desarrollo sostenible* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas y Swiss Federal Department of Foreign Affairs, 2004. *Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 13 de abril de 2023]. Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
- Naciones Unidas Cambio Climático, s.d. *Qué es la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/que-es-la-convencion-marco-de-las-naciones-unidas-sobre-el-cambio-climatico>
- Naciones Unidas. Programa para el Medio Ambiente, 2021. *Primer borrador del Marco Mundial de la Biodiversidad Post-2020* [En línea]. [s.l.]: Naciones Unidas. [Consulta: 13 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.unep.org/es/resources/publicaciones/primer-borrador-del-marco-mundial-de-la-biodiversidad-post-2020>

- OCDE, 2018. *Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable* [En línea]. [s.l.]: ocde. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo, 1999. *Trabajo decente. Conferencia Internacional del Trabajo. 87.ª reunión 1999* [En línea]. Ginebra: OIT. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09651/09651%281999-87%29.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo, 2001. *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, ILO-OSH 2001* [En línea]. Ginebra: OIT. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112582.pdf
- Organización Internacional del Trabajo, 2019a. *C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190)* [En línea]. Ginebra: OIT. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190
- Organización Internacional del Trabajo, 2019b. *R206 - Recomendación sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 206)* [En línea]. Ginebra: OIT. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R206
- Organización Internacional del Trabajo, 2022. *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento* [En línea]. Ginebra: OIT. [Consulta: 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/normativeinstrument/wcms_716596.pdf
- Organización Internacional del Trabajo, s.d. *C154 - Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154)* [En línea]. [s.l.]: OIT. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312299
- Organización Internacional del Trabajo y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2001. *Incorporación de la perspectiva de género en la formación profesional* [En línea]. Montevideo: oit, Cinterfor. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/node/6546>
- Organización Internacional del Trabajo y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2012. *Declaración de Líderes del G20. Los Cabos, Baja California Sur, 19 de junio de 2012* [En línea]. Baja California: OIT, Cinterfor. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3307?page=116>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014. *Indicadores Unesco de cultura para el desarrollo. Manual metodológico* [En línea].

- París: Unesco. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves y Tucci, Christopher L., 2005. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. En: *Communications of the Association for Information Systems*, 16. doi: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Pacto Global Red Uruguay, s.d. *Pacto Global en el mundo* [En línea]. Montevideo: Pacto Global Uruguay. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.pactoglobal.uy/pacto-global/>
- Pacto Mundial Red Española, s.d. *ods 8 Trabajo decente y crecimiento económico* [En línea]. Madrid: Pacto Mundial Red Española. [Consulta: 31 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/>
- PNUD, 2022. *Guía metodológica para la construcción de un modelo de gobernanza inclusiva y la promoción de la integración con enfoque de movilidad humana y género* [En línea]. [s.l.]: PNUD. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/Guia%20GobernanzaPNUD.pdf>
- Prado Pomar, Mariano, 2013. *Propuesta de un modelo de negocios sostenible para emprendedores* [En línea]. [s.l.]: [s.n.]. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/25649/1/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>
- Tanaka Nakasone, Gustavo, 2001. *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones* [En línea]. 1.ª. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/181459>
- UNICEF, 2019. *Igualdad de género* [En línea]. [s.l.]: [s.n.]. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.unicef.org/lac/igualdad-de-genero>
- Unión Europea, 2000. *Acuerdo de asociación entre los Estados de África, del Caribe y del Pacífico, por una parte, y la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por otra firmado en Cotonú el 23 de junio de 2000* [En línea]. [s.l.]: Unión Europea. pp. 7. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eebc0bbc-f137-4565-952d-3e1ce81ee890.0008.04/DOC_2&format=PDF
- Uruguay XXI, 2022a. *Energías renovables en Uruguay 2022* [En línea]. Montevideo: Uruguay XXI. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/energias-renovables-2022/>
- Uruguay XXI, 2022b. *Sector agrícola en Uruguay* [En línea]. Montevideo: Uruguay XXI. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/informe-agricola/>
- Uruguay XXI, 2022c. *Uruguay es el quinto país en el mundo que más invierte en su PIB en energías renovables* [En línea]. Montevideo: Uruguay XXI. [Consulta: 12

- de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-es-el-quinto-pais-en-el-mundo-que-mas-invierte-de-su-pib-en-energias-renovables/#:~:text=en%20energ%C3%ADas%20renovables-,Uruguay%20es%20el%20quinto%20pa%C3%ADs%20en%20el%20mundo%20que%20m%C3%A1s,mayor%20utilizaci%C3%B3n%20de%20energ%C3%ADas%20limpias>.
- Uruguay. Decreto 253/979, de 9 de mayo de 1979. *Diario Oficial* [En línea], 31 de mayo de 1979, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/253-1979>
- Uruguay. Decreto 373/003, de 10 de septiembre de 2003. *Diario Oficial* [En línea], 18 de septiembre de 2003, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/373-2003>
- Uruguay. Decreto 333/004, de 16 de septiembre de 2004a. *Diario Oficial* [En línea], 22 de septiembre de 2004, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/333-2004>
- Uruguay. Decreto 349/005, de 21 de septiembre de 2005. *Diario Oficial* [En línea], 3 de octubre de 2005, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/349-2005/1>
- Uruguay. Decreto 405/008, de 21 de agosto de 2008b. *Diario Oficial* [En línea], 27 de agosto de 2008, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/405-2008>
- Uruguay. Decreto 586/009, de 21 de diciembre de 2009b. *Diario Oficial* [En línea], 5 de enero de 2010, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/586-2009>
- Uruguay. Decreto 152/013, de 21 de mayo de 2013c. *Diario Oficial* [En línea], 29 de mayo de 2013, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/152-2013>
- Uruguay. Decreto 182/013, de 20 de junio de 2013b. *Diario Oficial* [En línea], 27 de junio de 2013, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/182-2013>
- Uruguay. Decreto 358/015, de 28 de diciembre de 2015a. *Diario Oficial* [En línea], 8 de enero de 2015, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/358-2015>
- Uruguay. Decreto 15/019, de 8 de enero de 2019b. *Diario Oficial* [En línea], 23 de enero de 2019, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/15-2019>
- Uruguay. Inmujeres, 2013. *Modelo de Calidad con Equidad de Género*. 2.ª ed. [En línea]. Montevideo: Inmujeres. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: https://cienciasociales.edu.uy/wp-content/uploads/2019/12/Modelo_Versi%C3%B3n-2-2013_.pdf

- Uruguay. Inmujeres, 2016. *Modelo de Calidad con Equidad de Género*. 3.^a ed. [En línea]. Montevideo: Inmujeres. [Consulta: 6 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/node/724>
- Uruguay. Inmujeres, en prensa. *Modelo de Calidad con Equidad de Género*. 4.^a ed. Montevideo: Inmujeres.
- Uruguay. Ley 5032, de 21 de julio de 1914. *Diario Oficial* [En línea], 25 de julio de 1914, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/5032-1914>
- Uruguay. Ley 14859, de 15 de diciembre de 1978. *Diario Oficial* [En línea], 11 de enero de 1979, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/codigo-aguas/14859-1978>
- Uruguay. Ley 15239, de 23 de diciembre de 1981. *Diario Oficial* [En línea], 7 de enero de 1982, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-ley/15239-1981>
- Uruguay. Ley 15965, de 28 de junio de 1988. *Diario Oficial* [En línea], 7 de julio de 1988, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/15965-1988>
- Uruguay. Ley 16466, de 19 de enero de 1994. *Diario Oficial* [En línea], 26 de enero de 1994, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/16466-1994>
- Uruguay. Ley 17849, de 29 de noviembre de 2004b. *Diario Oficial* [En línea], 29 de diciembre de 2004, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17849-2004>
- Uruguay. Ley 18418, de 20 de noviembre de 2008a. *Diario Oficial* [En línea], 4 de diciembre de 2008, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18418-2008>
- Uruguay. Ley 18561, de 11 de setiembre de 2009c. *Diario Oficial* [En línea], 21 de setiembre de 2009, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18561-2009>
- Uruguay. Ley 18564, de 11 de setiembre de 2009a. *Diario Oficial* [En línea], 7 de octubre de 2009, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18564-2009/2>
- Uruguay. Ley 18651, de 19 de febrero de 2010. *Diario Oficial* [En línea], 9 de marzo de 2010, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18651-2010>
- Uruguay. Ley 19122, de 21 de agosto de 2013a. *Diario Oficial* [En línea], 9 de setiembre de 2013, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19122-2013>
- Uruguay. Ley 19355, de 19 de diciembre de 2015b. *Diario Oficial* [En línea], 30 de diciembre de 2015, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19355-2015>

- Uruguay. Ley 19580, de 22 de diciembre de 2017. *Diario Oficial* [En línea], 9 de enero de 2018, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19580-2017>
- Uruguay. Ley 19691, de 29 de octubre de 2018a. *Diario Oficial* [En línea], 8 de noviembre de 2018, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19691-2018>
- Uruguay. Ley 19684, de 26 de octubre de 2018b. *Diario Oficial* [En línea], 7 de noviembre de 2018, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19684-2018>
- Uruguay. Ley 19829, de 18 de septiembre de 2019a. *Diario Oficial* [En línea], 30 de septiembre de 2019, Sección último momento. [Consulta: 17 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19829-2019>
- Uruguay. Ministerio de Ambiente, 2017. *Primera contribución determinada a nivel nacional* [En línea]. Montevideo: Ministerio de Ambiente. [Consulta: 13 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/primera-contribucion-determinada-nivel-nacional>
- Uruguay. Ministerio de Ambiente, 2020a. ¿Qué es el SNAP? [En línea]. Montevideo: Ministerio de Ambiente. [Consulta: 13 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/es-snap>
- Uruguay. Ministerio de Ambiente, 2020b. *Pautas mínimas del Plan de Gestión de Residuos* [En línea]. Montevideo: Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/comunicacion/publicaciones/pautas-minimas-del-plan-gestion-residuos>
- Uruguay. Ministerio de Ambiente, s.d. *Plan Nacional de Aguas* [En línea]. Montevideo: Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente. [Consulta: 11 de julio de 2023]. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/planes/plan-nacional-aguas>
- Uruguay. Ministerio de Industria, Energía y Minería, 2021. BEN. *Balance energético nacional Uruguay* [En línea]. Montevideo: MIEM. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://ben.miem.gub.uy/index.php>
- Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020a. *Planificación estratégica. Instructivo conceptual. Presupuesto Nacional 2020-2024* [En línea]. Montevideo: OPP. p. 19. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2020-06/Instructivo_conceptual_PE_17062020.pdf
- Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020b. *Uruguay podría producir alimentos para 50 millones de personas* [En línea]. Montevideo: OPP. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.opp.gub.uy/es/noticias/uruguay-podria-producir-alimentos-para-50-millones-de-personas>
- World Economic Forum, 2020. *Nature risk rising: why the crisis engulfing nature matters for business and the economy* [En línea]. Ginebra: World Economic Forum.

[Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Nature_Economy_Report_2020.pdf

Zalzman, Prem; Gómez Guisoli, Federico; Saley, María Emilia; Della Mea, Giselle; Meléndez, Julieta; Pérez, Andrea y Muiño, Lorena, 2022. *Diseña tu modelo de negocio de impacto* [En línea]. Montevideo: PNUD Uruguay. [Consulta: 12 de enero de 2023]. Disponible en: <https://www.undp.org/es/uruguay/publicaciones/disenatu-modelo-de-negocio-de-impacto>

Von Carlowitz, H. C., 2015. *Sylvicultura oeconomica*. [s.l.]: Andesite Press. ISBN: 978-1296579470.

