

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADO

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA
ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

Yorleny Gamboa Arrieta

Ingrid Raabe Fernández

Vivian Steinvorth Saborío

Proyecto profesional de graduación sometido a consideración del tribunal examinador para
optar por el grado de magister en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica

Enero de 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADO

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA
ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

Yorleny Gamboa Arrieta
Ingrid Raabe Fernández
Vivian Steinvorth Saborío

Proyecto profesional de graduación sometido a consideración del tribunal examinador para
optar por el grado de magister en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica

Enero de 2019

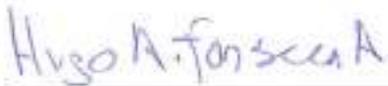
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA
ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

Proyecto de graduación en Relaciones Internacionales.

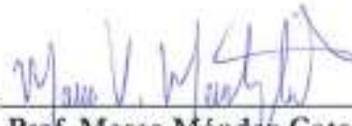
Postulantes

YORLENY GAMBOA ARRIETA
INGRID RAABE FERNÁNDEZ
VIVIAN STEINVORTH SABORÍO

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



Prof. Hugo Fonseca Arguello
Representante del Coordinador
Programa de Posgrados



Prof. Marco Méndez Coto
Representante de la Directora
Escuela de Relaciones Internacionales



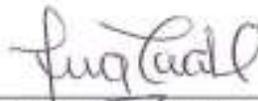
Prof. Guido Monge Fernández
Asesor Especialista



Prof. Raúl Fonseca Hernández
Profesor Práctica Aplicada



Gamboa Arrieta Yorlenny
Sustentante



Raabe Fernández Ingrid
Sustentante



Steinworth Saborío Vivian
Sustentante

RESUMEN

El fin de este trabajo es proponer una estrategia de responsabilidad social para la ASOICT, la Asociación Solidarista del Instituto Costarricense de Turismo, creada en 1991. Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales creadas con el objetivo de garantizar la paz social y las buenas relaciones obrero-patronales, y están reguladas por la ley 6970, promulgada en 1984. El solidarismo obtiene rango constitucional en el año 2014. El tema de la responsabilidad social en este tipo de organizaciones es muy novedoso, pero se nota interés del sector en implementar este tipo de prácticas.

Se plantean tres objetivos específicos: determinar la percepción de los asociados respecto a la gestión de la ASOICT, por medio de un proceso de consulta mediante encuestas a todos los asociados, para obtener una línea base de evaluación; identificar los impactos y riesgos en la cadena de valor de la ASOICT, mediante entrevistas y un taller a funcionarios y la junta directiva, para determinar la materialidad, y elaborar una estrategia de responsabilidad social para la ASOICT, mediante el análisis de los resultados obtenidos de la percepción de los asociados y la materialidad, para mejorar la gestión de la ASOICT.

Para lograr esto, se llevaron a cabo distintas acciones, como encuestas, entrevistas, talleres y herramientas construidas para determinar los temas materiales de la asociación. También fue necesario conocer la operativa de la organización, determinar sus estrategias, riesgos e impactos. Con base en este análisis, se realiza una propuesta de responsabilidad social eficiente y efectiva para la ASOICT, en el marco de las materias fundamentales de la norma ISO 26000, que son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, medio ambiente, participación activa y desarrollo de la comunidad.

El enfoque se basa en mejorar la gestión de la ASOICT, mediante la mitigación del impacto de los riesgos inherentes a su operación, como son: riesgo operativo, riesgo de solvencia, riesgo de liquidez, riesgo de mercado y riesgo de crédito. Se recomienda gestionar dichos riesgos, ya que van a garantizar la sostenibilidad de la ASOICT a través del tiempo y solventar las necesidades que enfrenta la asociación a corto y mediano plazo, logrando con todo esto una estrategia de negocio más fortalecida.

DESCRIPTORES

Responsabilidad social, asociación solidaria, solidarismo, sostenibilidad, estrategia

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	II
DESCRIPTORES	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS	VI
LISTA DE GRÁFICOS.....	VI
LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
A. JUSTIFICACIÓN.....	3
B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA.....	6
C. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	12
D. DISEÑO METODOLÓGICO	13
A. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	13
B. METODOLOGÍA.....	15
C. LIMITACIONES.....	21
CAPÍTULO II	22
MARCO DE REFERENCIA	22
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ASOCIACIONES SOLIDARISTAS.....	22
CAPÍTULO III	30
PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA ASOICT	30
CAPÍTULO IV	43
MATERIALIDAD DE LA ASOICT.....	43
4.1. IMPACTOS Y RIESGOS.....	43
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIALIDAD DE LA ASOICT	53
4.3 ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.....	59
CAPÍTULO V	62
PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	62
5.1. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:	63
5.2. PARTES INTERESADAS DE LA ASOICT	64
5.3. ACCIONES PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	65
5.3.1 <i>Gobernanza</i>	66
5.3.2 <i>Prácticas justas de operación</i>	68
5.3.3. <i>Asuntos de consumidores</i>	74
5.3.4 <i>Medio ambiente</i>	85
5.3.5 <i>Participación activa y desarrollo de la comunidad</i>	88
5.4. PRIORIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES	91
5.5. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL LARGO PLAZO	93
CAPÍTULO VI	95
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	97

BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS.....	102
ANEXO I.....	102
ENCUESTAS AL ASOCIADO	102
ANEXO II	105
HERRAMIENTA PARA PRIORIZAR TEMAS MATERIALES	105
ANEXO III.....	106
ENCUESTA REALIZADA A ASOCIACIONES SOLIDARISTAS	106
ANEXO IV.....	107
MATRIZ DE RIESGOS E IMPACTOS	107
ANEXO V	109
TABLA ESQUEMÁTICA DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	109
ANEXO VI.....	112
DIAGRAMA DE GANTT	112

LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1. DISTRIBUCIÓN DEL CRÉDITO COLOCADO EN LA ASOICT, AL 30 DE SETIEMBRE DE 2018.....	7
GRÁFICO 1.2. CRECIMIENTO DE LA COLOCACIÓN DEL CRÉDITO, AL 30 DE SETIEMBRE DE CADA AÑO.....	8
GRÁFICO 2.1. PORCENTAJE DE LAS ASOCIACIONES QUE MIDEN EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE SUS ASOCIADOS....	25
GRÁFICO 2.2. PORCENTAJE DE ASOCIACIONES QUE TIENEN PROYECTOS ORIENTADOS A ALGUNA COMUNIDAD VULNERABLE.....	26
GRÁFICO 3.1. ASOICT CUBRE LAS NECESIDADES FINANCIERAS DE LOS ASOCIADOS.....	31
GRÁFICO 3.2. CRÉDITO OFRECIDO POR LA ASOICT, MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DEL ASOCIADO.....	31
GRÁFICO 3.3. SATISFACCIÓN DEL ASOCIADO CON EL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOICT.....	31
GRÁFICO 3.4. PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN DE LA ASOICT.....	35
GRÁFICO 3.5. PERCEPCIÓN SOBRE LOS PORCENTAJES MÁXIMOS DE ENDEUDAMIENTO PERMITIDOS EN EL REGLAMENTO.....	36
GRÁFICO 3.6. CONOCIMIENTO DEL ENDEUDAMIENTO PERSONAL EN LA ASOICT DE LOS ASOCIADOS.....	37
GRÁFICO 3.7. PERCEPCIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS SOCIALES RECIBIDOS POR PARTE DE LA ASOICT.....	39
GRÁFICO 3.8. PERCEPCIÓN CON RESPECTO A LAS ACCIONES REALIZADAS A FAVOR DE LA COMUNIDAD.....	40
GRÁFICO 3.9. PERCEPCIÓN CON RESPECTO A LAS ACCIONES REALIZADAS A FAVOR DEL AMBIENTE.....	41
GRÁFICO 4.1. ASUNTOS MATERIALES PRIORIZADOS.....	53
GRÁFICO 4.2. RESULTADOS DE INDICARSE, PARA TODOS LOS EJES.....	59

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.1.....	10
MUESTRA DE NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE ASOCIADOS DE LA ASOICT, A SETIEMBRE DEL 2018.....	10
TABLA 1.2.....	13
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
TABLA 1.3.....	16
VARIABLES DE LA ENCUESTA A ASOCIADOS.....	16
TABLA 3.1.....	34
EVALUACIÓN DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	34
TABLA 3.2.....	37
FRASES CON LAS QUE MÁS SE IDENTIFICAN ASOCIADOS, CON RESPECTO A LA RELACIÓN ENTRE CRÉDITOS Y CALIDAD DE VIDA.....	37
TABLA 3.3.....	40
PREFERENCIAS DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES COMUNITARIAS.....	40
TABLA 3.4.....	42
PREFERENCIAS DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES AMBIENTALES.....	42
TABLA 4.1.....	54
ASUNTOS EVALUADOS PARA OBTENER LA MATERIALIDAD.....	54
TABLA 5.1.....	66
RESUMEN DE ACCIONES DE GOBERNANZA.....	66
TABLA 5.2.....	70
RESUMEN DE ACCIONES DE PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN.....	69
TABLA 5.3.....	75
RESUMEN DE ACCIONES ASUNTOS DE CONSUMIDORES.....	75
TABLA 5.4.....	86
RESUMEN DE ACCIONES MEDIO AMBIENTE.....	86
TABLA 5.5.....	89
RESUMEN DE ACCIONES DE COMUNIDAD.....	89

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1.	17
ORGANIGRAMA DE LA ASOICT	17
VARIABLES DE LA PROPUESTA, BASADO EN LAS MATERIAS FUNDAMENTALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, SEGÚN ISO 26000	20
FIGURA 4.1.	44
CADENA DE VALOR DE LA ASOICT	44
FIGURA 5.1.	63
OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	63
FIGURA 5.2	64
PARTES INTERESADAS DE LA ASOICT	64
FIGURA 5.3.	65
MARCO DE LA ISO26000 PARA LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	65

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social es “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización” (Norma ISO 26000).

Es un tema en constante desarrollo, que inició en el ámbito empresarial y corporativo, pero ha ido evolucionando hacia el entendimiento de que todo tipo de organización e institución tiene impactos, como consecuencia de sus acciones y, por ende, una responsabilidad por abordarlos. Es un tema que debe estar implícito en la estrategia de todo tipo de organizaciones. Las asociaciones solidaristas, organizaciones de origen costarricense cuyo fin es la unión obrero-patronal para el desarrollo integral de los trabajadores, no son la excepción. Estas organizaciones tienen, como actividad principal, el otorgamiento de crédito y las inversiones en el mercado bursátil. Estas actividades llevan implícita una serie de riesgos e impactos que deben ser tomados en cuenta. Según datos del Ministerio de Trabajo, existen 1 477 asociaciones solidaristas en el país (Morales y Brenes, 2016). Es necesario que se empiecen a implementar procesos de responsabilidad social en la gestión, que además vayan alineados con los procesos de la empresa a la que está adscrita la asociación.

La gestión de la responsabilidad social en la administración de las asociaciones solidaristas, mediante un plan integral, es un concepto novedoso: no son muchas las que miden los impactos de sus operaciones y de sus proyectos. El movimiento solidarista reconoce la importancia de incluir estas consideraciones en la gestión exitosa de una asociación solidarista, lo cual se demuestra con la evaluación, en esta categoría, en el recién inaugurado Galardón Solidarista.

En el caso de la ASOICT, se ha determinado una serie de aspectos relevantes: tiene un porcentaje importante de asociados próximos a jubilarse en los siguientes diez años y casi la mitad de los asociados tiene comprometido más del 50% de su salario con deudas. Estos aspectos denotan la importancia de incorporar aspectos de responsabilidad social en su gestión, para garantizar la sostenibilidad de la asociación.

Los objetivos de este proyecto de graduación son: determinar la percepción de los asociados respecto a la gestión de la ASOICT; identificar los impactos, riesgos y materialidad inherentes a la operación y, finalmente, proponer una estrategia de responsabilidad social para la ASOICT.

Para lograr esto, se realizaron encuestas, entrevistas y talleres con las principales partes interesadas de la asociación: funcionarios, junta directiva y asociados.

Este documento se compone de seis capítulos. En el primero, se detalla la justificación, en la cual se habla sobre la importancia de incorporar la responsabilidad social en el ámbito solidarista, dado el alto enfoque en los aspectos financieros. El planteamiento del problema se enfoca en detallar la situación en la ASOICT con respecto a sus otorgamientos de crédito y la situación de endeudamiento de los asociados.

En el capítulo dos se detalla el marco referencial, el cual se refiere a la situación de algunas asociaciones solidaristas en el cumplimiento de la responsabilidad social. En el tercer capítulo, se desarrolla el primer objetivo: los resultados obtenidos de las encuestas a los asociados. En el cuarto capítulo, se exponen los resultados obtenidos para el segundo objetivo, mediante las entrevistas y talleres realizados con los funcionarios y la junta directiva, en los que se obtuvo el análisis de materialidad. En el quinto capítulo, se desarrolla el tercer y último objetivo, la propuesta de responsabilidad social propuesta para la ASOICT. Finalmente, en el capítulo seis se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

JUSTIFICACIÓN, PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

A. JUSTIFICACIÓN

Las asociaciones solidaristas son entidades sociales concebidas para garantizar la paz social y las buenas relaciones obrero-patronales. Son normadas bajo el marco regulatorio de la ley 6970, legislación creada para este efecto en noviembre de 1984. De la misma forma, el solidarismo obtiene rango constitucional en el 2014.

Estas organizaciones, creadas de forma voluntaria en el seno de las empresas públicas o privadas, por mutuo acuerdo entre patronos y trabajadores, cumplen con un rol económico y social en beneficio de las partes involucradas, y desarrollan sus acciones en busca de beneficios económicos y sociales favorables para sus asociados. La colocación de crédito con tasas favorables entre sus asociados y la inversión en el mercado bursátil son las principales actividades productivas practicadas por la mayoría de las asociaciones solidaristas.

El fin primordial por el cual fue creado el solidarismo, según lo indica el artículo 2 de la Ley de Asociaciones Solidaristas (ley 6970, 1984), es “procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados”. Por esto, no se debe dejar de lado el aspecto social y la responsabilidad que tiene la administración de estos entes en el manejo de los impactos sobre sus partes interesadas.

Según un estudio contratado por el Movimiento Solidarista Costarricense para el año 2017, el solidarismo tiene un impacto directo en la vida de 344.182 trabajadores en el país (Barquero, 2018), beneficio extensible a miles de personas más si se contemplan las familias de los trabajadores. Estas organizaciones han brindado grandes beneficios a sus agremiados. Su crecimiento ha sido constante; sin embargo, de alguna forma se ha ido tergiversando el objetivo de su creación. La corriente actual ha generado que las asociaciones solidaristas se enfoquen más en el ámbito financiero, dejando en ocasiones rezagada el área social, que también está dentro de su esencia. Esto genera riesgos que se deben administrar, de manera que se ofrezca un desarrollo integral al asociado (Acosta, 2009).

El proceso de endeudamiento de la población se ha incrementado en 10 puntos del producto interno bruto (PIB) en los últimos 10 años (Núñez, 2017). La población tiene gran cantidad de productos crediticios, según se puede medir por las ofertas publicitarias en el mercado. Esto ha dirigido al colaborador a que su nivel de endeudamiento crezca constantemente. Por ejemplo, el 60% de los docentes del Ministerio de Educación Pública tienen comprometido el 50% o más de su salario y más de 18.000 funcionarios reciben menos del 20% de su salario (Cerdas, 2018).

El endeudamiento excesivo o descontrolado es una problemática social, que crea una afectación directa en el rendimiento laboral de un funcionario. Son situaciones que generan un alto nivel de estrés, frustración y distracción en las personas, quienes concentran su atención en la búsqueda de una solución para enfrentar sus compromisos económicos, dejando de lado las obligaciones laborales, a la vez generando vacíos y errores en su trabajo. Según Monge (2016), “una tarea clave es fortalecer brechas, mejorando y ampliando el acceso a la vivienda, la educación y la salud, es decir, menos financiamiento al consumo y más inversión en la dimensión social del desarrollo”.

Por esta razón, la identificación y gestión de impactos de las operaciones, así como el análisis de las necesidades del asociado, se vuelve de suma importancia para que una asociación solidarista cumpla el cometido para la cual fue creada.

En los últimos años, se ha direccionado el trabajo de las asociaciones solidaristas hacia el área económica, cuando más bien se debe procurar un mayor balance entre lo económico y lo social. La maximización de excedentes, para repartirlos cada fin de periodo entre sus asociados, se asigna como una de sus prioridades, haciendo creer al asociado que cada año se le debe entregar en dividendos una suma mayor a la que recibió el año anterior. Quienes califican el trabajo de su asociación solidarista, solamente valoran el área financiera, por ejemplo, por el monto recibido por excedentes, sin valorar los beneficios sociales, que en muchas ocasiones se ven desplazados y mal valorados desde la respectiva junta directiva.

El desconocimiento del propósito de la creación de las asociaciones solidaristas se ve muchas veces reflejado en los lineamientos emitidos por su mayor órgano de dirección, la asamblea de asociados, seguido por la junta directiva extraída de la asamblea como responsable de la administración de la asociación.

En algunas asociaciones solidaristas se han dado situaciones, como fraudes, participación en negocios ilícitos, problemas financieros, pérdidas de capital y malversación de fondos. Por ejemplo, en la asociación de Pizza Hut (Brenes y Morales, 2013) y más recientemente cubierto por la prensa nacional, lo acontecido en la Asociación Solidarista de Empleados del Banco Nacional (Asebanacio), donde se dieron créditos a personas externas, que fueron irrecuperables y generaron pérdidas para la organización. Esas consecuencias se dan como resultado del incumplimiento de las leyes y reglamentos relacionados, falta de supervisión y falta de conciencia de las juntas directivas u órganos de dirección elegidos con un voto de confianza por parte de la asamblea general de asociados de cada una de ellas.

La responsabilidad social en el manejo de las asociaciones solidaristas toma una especial importancia actualmente, una época en la que se exige generación de confianza, rendición de cuentas y la transparencia en las operaciones de toda organización. Esta es una época en que la conciencia social toma mayor relevancia y una asociación ya no se debe preocupar solamente por otorgar dinero, si no se es responsable, por toda la trazabilidad que eso significa, por ejemplo, por cómo se obtienen los recursos, dónde se invierten, hacia dónde se dirigen los esfuerzos, cuál es el objetivo y si se cumple o no lo estipulado en los reglamentos.

Para que una asociación solidarista sea sostenible, debe procurar un balance entre lo social y lo económico. Por ejemplo, la Asociación Solidarista de Scotiabank lleva a cabo las mediciones del caso, para procurar que sea así. Ellos calculan el excedente social haciendo una comparación de sus tasas con respecto a las tasas de mercado, así como los descuentos que los asociados obtienen por sus compras en comercios con convenios (J. Guzmán, comunicación personal, 4 de setiembre de 2018). Además, como cualquier empresa u organización, debe gestionar sus impactos y actuar con ética.

Incorporar aspectos de responsabilidad social dentro de la gestión de una empresa aporta gran valor a los procesos y productos de la organización, toma gran relevancia para lograr una gestión responsable e integral, que satisfaga las necesidades de la organización y de las partes que la integran.

La creación del concurso Galardón Solidarista, implementado por el Movimiento Solidarista en el año 2017, demuestra el interés de este sector por desarrollar y promover prácticas de responsabilidad social dentro de este tipo de organizaciones. Se espera que el

presente trabajo, realizado en la Asociación Solidarista de Empleados del ICT, sirva como referencia para otras organizaciones que deseen mejorar su gestión mediante la implementación de aspectos de responsabilidad social en sus operaciones diarias.

B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Este proyecto se desarrolla en la Asociación Solidarista de Empleados del Instituto Costarricense de Turismo (ASOICT), organización que nace en setiembre del año 1991. Al 30 de setiembre del 2018, cuenta con 294 asociados (un 99% de la población total del ICT), cuatro funcionarios en el área administrativa y un contador, que labora por servicios profesionales.

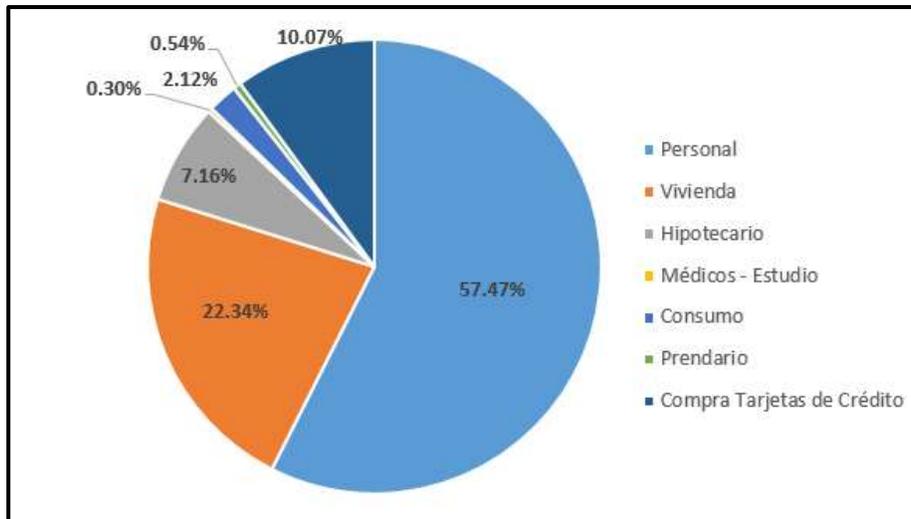
La edad promedio de los asociados es de 43,6 años. Del total de la población se espera que, en el plazo de cinco años, el 25% de los asociados se acoja a la pensión por vejez. Consecuencia de ello, esta porción de asociados deberá recibir su liquidación de la ASOICT, donde la organización perderá un importante capital, así como parte de su cartera de crédito.

El área financiera de la ASOICT representa la mayor parte de sus actividades. La administración se enfoca en alcanzar su objetivo de generación de recursos económicos, desarrolla actividades de inversiones en mercado bursátil y colocación de créditos entre sus asociados. Actualmente, tiene niveles altos de colocación de dinero en operaciones de crédito, los cuales están otorgados a plazos largos de recuperación, generalmente a más de 15 años.

La colocación total en crédito de la ASOICT, al 30 de setiembre 2018, asciende a la suma de ₡4.111.561.776,81 y se encuentra fragmentada en diferentes líneas de crédito con condiciones variables de tasa y de plazo, según sea la línea asignada.

Gráfico 1.1.

Distribución del crédito colocado en la ASOICT, al 30 de setiembre del 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por Mora (2018)

Se puede observar en el gráfico 1.1, que más de la mitad de la cartera pertenece a la línea de crédito de préstamo personal. El crédito personal es una línea de crédito a la que el asociado puede acceder sin mayores requisitos, para de uso discrecional y requiere que su capital acumulado cubra el 100% de la deuda como garantía.

En segundo lugar, se tiene la colocación en crédito de vivienda, línea de crédito utilizada para adquirir primera vivienda del asociado. Se otorga bajo condiciones de tasa preferencial, lo que representa una buena oportunidad para los asociados de adquirir vivienda. Requiere tener mínimo seis meses de asociado, plaza en propiedad dentro del ICT, capacidad de pago y que el bien inmueble por adquirir sea la garantía del crédito hasta por un 80% de su valor comercial, determinado por un perito contratado por la administración de la ASOICT.

El tercer rubro de colocación en la línea de crédito es la compra de saldos de tarjetas de crédito, que representa una colocación del 10% de la cartera. A pesar de que el acumulado general muestra un indicador porcentual bajo, esta línea se considera importante, si se toma en cuenta que el monto colocado pertenece a 32 asociados, según el detalle de los créditos vigentes con corte al 30 de setiembre del 2018, facilitado por la administración de la asociación. Nace de la compra de saldos de tarjetas de crédito que adeudaban los asociados a

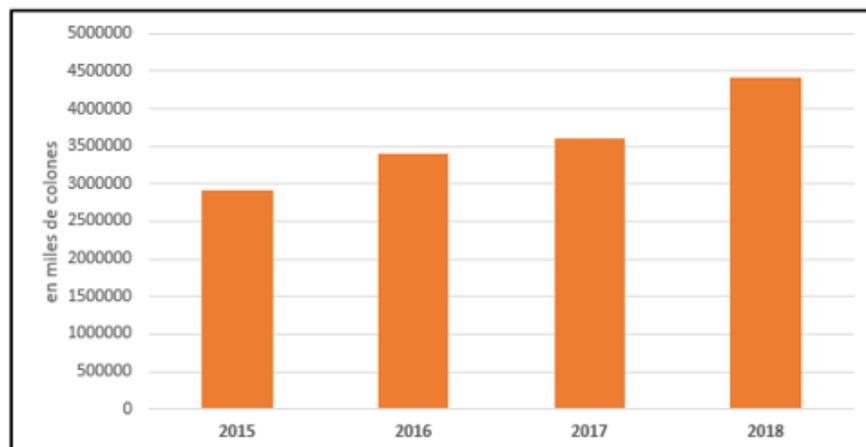
entidades financieras externas, con altas tasas de interés y con comisiones de administración que permitían el constante crecimiento de las deudas de forma descontrolada para el deudor, razón por la cual se ofreció un crédito extraordinario sin garantía y de fácil gestión, en busca de solucionar la problemática que enfrentaba este grupo de asociados. Esta línea de crédito se abre periódicamente, pero su disposición no es permanente.

Todas las características y condiciones de los créditos están definidas en un reglamento, al cual los asociados tienen acceso. Adicionalmente, existe un comité de crédito integrado por el presidente, el tesorero, el vocal uno y un gerente administrativo, quienes otorgan el aval para dar trámite a créditos que tienen garantía real, como hipotecas y prendas.

En el análisis se ve reflejado el crecimiento constante del endeudamiento de los asociados de la ASOICT, el cual se muestra en el gráfico 1.2.

Gráfico 1.2.

Crecimiento de la colocación del crédito, al 30 de setiembre de cada año



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por Mora (2018).

Cada año, el monto colocado en la cartera de crédito de la ASOICT aumenta y la variación en la cantidad de asociados es mínima, lo que significa que el endeudamiento individual de los asociados crece año con año. Existe una alta probabilidad de que cada uno de los asociados adeude más dinero a la asociación que en años anteriores.

Es claro que los requisitos y condiciones de crédito que ofrecen las asociaciones solidaristas a sus asociados son sencillos y cómodos y en muchas ocasiones son de gran ayuda para los afiliados, ya que permiten el acceso a vivienda, a recreación, a inversión, a salud y educación; sin embargo, la problemática inicia cuando se convierte en una vía de

acceso libre al consumismo y al uso no eficiente de los ingresos personales, generando al asociado obligaciones que superan su capacidad de pago.

El análisis realizado sobre el endeudamiento de la población de la ASOICT, con base en la planilla salarial facilitada por la administración del ICT, refleja que, del total de su población, producto de los créditos otorgados, un 3% recibe de salario neto menos de ¢50.000 quincenales, un 45% de los asociados tienen comprometido por deudas más del 50% de su salario, una población del 10% reciben menos del 30% de su salario bruto y un 12% de los asociados reciben menos de ¢100.000 quincenales, producto de la aplicación de cuotas de créditos directamente a sus salarios.

Los créditos colocados mayoritariamente pertenecen a endeudamiento personal y, en menor medida, poseen garantía real, lo que certifica que el dinero fue utilizado para compra de vivienda o vehículo.

Este estudio se hace sobre obligaciones financieras tramitadas en la ASOICT y otras organizaciones internas del ICT, como el sindicato, la asociación de profesionales y el fondo de garantías, las cuales se aplican directamente por medio de planilla a los salarios de los asociados. No se contemplan obligaciones con entidades externas, como emisores de tarjetas de crédito, préstamos informales con terceros, ni créditos con pago por ventanilla.

Adicionalmente a los pagos aplicados directamente a los salarios, los asociados deben cubrir gastos de traslados, alimentación, vestido y, en muchos de los casos, mantenimiento de familias completas. En los casos en que los salarios están muy afectados por el endeudamiento, esto ocasiona falta de liquidez para cumplir con todos los compromisos del mes.

La situación anteriormente expuesta obliga al asociado a seguir buscando nuevas y variadas fuentes de financiamiento, refundiendo o readecuando sus obligaciones en la asociación, o por medio de fuentes de financiamiento externas a la institución para la cual labora. Esto se hace para cubrir sus necesidades básicas, las cuales ya no puede cubrir con su salario, por la cantidad de cuotas de créditos que se le aplican antes de que llegue a sus manos, o bien, buscan financiamiento para pagar las cuotas de sus otros créditos, creando un endeudamiento creciente.

El alto nivel de endeudamiento no tiene que ver con el rango de salario que recibe una persona, ni tampoco está relacionado con el grado de educación, ni con el estrato social. Este tema es, más bien, una tendencia al consumismo.

En la tabla 1.1 se presentan datos que indican que los asociados 1 y 4 son personas con un puesto laboral de baja categoría salarial, ambos poseen bachillerato universitario, ambos son jefes de hogar con cónyuge e hijos; sin embargo, uno tiene un alto endeudamiento y el otro posee un endeudamiento razonable.

Los asociados identificados como 2 y 5 son personas con un puesto medio dentro de la institución, son jefaturas de departamentos, ambos son solteros y no tienen hijos, son estudiantes de maestrías y viven en San José, en un rango de 10 kilómetros de la institución donde laboran; uno se transporta en vehículo particular y el otro utiliza transporte público para llegar a su centro de labores; uno presenta endeudamiento alto y el otro un endeudamiento más manejable, mismas condiciones, diferentes estilos de vida.

Similar situación se presenta con los asociados 3 y 6, quienes son altos ejecutivos en la institución, con condiciones laborales y familiares que permiten la comparación; sin embargo, sus prioridades son muy diferentes, lo que se refleja en su endeudamiento.

No se juzga, en el presente trabajo, las decisiones personales de los asociados en materia de economía personal y familiar; solamente se pretende demostrar que las condiciones salariales y personales de una persona no se relacionan directamente con su endeudamiento.

Tabla 1.1.

Muestra de nivel de endeudamiento de asociados de la ASOICT, a setiembre del 2018

Asociado	Salario bruto	Salario neto	Endeudamiento
Asociado 1	404.345,00	47.943,00	88,14%
Asociado 2	1.188.007,00	45.668,00	96,16%
Asociado 3	2.921.693,00	78.795,00	97,30%
Asociado 4	301.822,00	237.430,00	21,00%
Asociado 5	1.134.180,00	818.468,00	27,84%
Asociado 6	1.896.623,00	1.363.206,00	28,00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos suministrados por Mora (2018).

La colocación de crédito de forma responsable no se trata únicamente de entregar dinero a cambio de un pago mensual, que incluye una tasa de interés previamente pactada, ya que esta acción puede dirigir al asociado hacia una problemática de endeudamiento creciente que, sin control, puede afectar la estabilidad, no solo del asociado, sino también de toda su familia.

Las implicaciones van más allá del asociado, ya que un crédito mal otorgado afecta directamente también a la organización. Créditos que tengan problemas para su recuperación afectarían la liquidez de la ASOICT. Los planes de recuperación, en este caso, los plazos pactados para el pago de las deudas deben permitir que la asociación mantenga niveles de liquidez que le favorezcan para enfrentar sus obligaciones de pago por liquidaciones de asociados, pago a proveedores y otras responsabilidades. Todo es una cadena con diferentes eslabones unidos, si uno de ellos falla o se detiene, afectará directamente al siguiente.

Otro aspecto destacado que surgió en la revisión preliminar de la información general sobre los asociados de la ASOICT, facilitada por la administración de la organización, muestra que un 25% de los asociados se acercan a su edad de jubilación por vejez. Además, según un estudio realizado por el Fondo de Jubilaciones del ICT y al cual se tuvo acceso, de esas 73 personas, 53 manifestaron que iniciarán los respectivos trámites una vez que cumplan la edad respectiva, lo que sucederá en el transcurso del año 2019. Esto enfrentará a la asociación con un tema importante de liquidez, que debe resolver con la salida de dinero por las partidas de capital de estos asociados.

La situación descrita anteriormente generará la salida de un monto importante de capital, pero también la cancelación anticipada de créditos colocados. Una de las acciones tomada desde el año 2017 fue la revisión de los límites de colocación del crédito, principalmente se analiza la edad del deudor y se limita la colocación superior a los 180 meses.

Las situaciones antes mencionadas denotan la necesidad de revisar el estado actual de las diferentes actividades de la ASOICT, así como los riesgos e impactos inherentes a los que están expuestos en la operación diaria. Es importante también conocer la percepción de los asociados con respecto al endeudamiento y los servicios que se le ofrecen desde esta organización, con el fin de mejorar la gestión administrativa y procurar su sostenibilidad.

Como resultado, surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la percepción y las necesidades de los asociados con respecto a los servicios financieros y proyectos de la ASOICT?

¿Cuáles factores de riesgo e impactos inherentes a su gestión se deben identificar y mitigar en la ASOICT?

¿Qué estrategia de responsabilidad social puede ser adecuada para mejorar la gestión de la ASOICT, tomando en cuenta sus riesgos, impactos y necesidades de los asociados?

C. OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia de responsabilidad social para la ASOICT, con el propósito de mejorar su gestión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la percepción de los asociados respecto a la gestión de la ASOICT, por medio de un proceso de consulta mediante encuestas a todos los asociados, para obtener una línea base de evaluación.

- Identificar los impactos y riesgos en la cadena de valor de la ASOICT, mediante entrevistas y un taller a funcionarios y a la junta directiva, para determinar la materialidad.

- Elaborar una estrategia de responsabilidad social para la ASOICT, mediante el análisis de los resultados obtenidos de la percepción de los asociados y la materialidad, para mejorar la gestión de la ASOICT.

D. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se plantea el tipo de investigación, los métodos y los recursos utilizados para lograr los objetivos planteados.

A. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según sea el objetivo de la investigación o el tipo de información con el que se cuenta para realizarla, se pueden aplicar diferentes tipos de análisis y diferentes métodos de recolección de la información.

También se pueden emplear varias técnicas para obtener un resultado más amplio y más justificado, eliminando el sesgo del tratamiento de la información, lo que permitirá un análisis de la información más contundente.

El análisis de las variables de la investigación se define a partir de la muestra que se obtenga para trabajar, si es amplia o limitada, si se tiene segmentada la población o si se puede trabajar con el 100%, sin necesidad de definir una muestra que limite o que sesgue los resultados obtenidos, generando que no sean representativos de la población.

La tabla 1.2 presenta las características de esta investigación, según el tipo de herramientas y objetivos por alcanzar. Posteriormente, estas se explican en detalle:

Tabla 1.2.
Variables de la investigación

Según su:	Esta investigación es:
- Finalidad	Aplicada
- Alcance	Transversal
- Carácter de la medida	Mixto: cualitativa y cuantitativa
- Dimensión temporal	Descriptiva

Fuente: Elaboración propia, recopilación de datos.

1. INVESTIGACIÓN SEGÚN SU FINALIDAD

Según Barrantes (2013), en la investigación aplicada, el fin es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que preocupa. La presente tiene dicho carácter, al considerar el empleo de los datos adquiridos en la práctica, para aplicarlos en una propuesta basada en estos.

2. INVESTIGACIÓN SEGÚN SU ALCANCE

Se define esta investigación como un estudio transversal, debido a que se parte de un momento específico en el que se encuentra la asociación y se plantea cuál es la propuesta que brinda una solución. Es un estudio que retrata un momento particular.

3. INVESTIGACIÓN SEGÚN EL CARÁCTER DE LA MEDIDA

Para efectos de este estudio, el carácter es mixto, ya que se usarán métodos cualitativos y cuantitativos. La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles o experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y completo de los fenómenos, así como flexibilidad (Hernández, Fernández y Lucio, 2014). En este caso, se usaron métodos cualitativos en forma de entrevistas abiertas y talleres. También se emplearon métodos cuantitativos, mediante encuestas con preguntas cerradas, para sistematizar los datos.

4. INVESTIGACIÓN SEGÚN LA DIMENSIÓN TEMPORAL

La presente investigación se asigna como descriptiva, porque toma una fotografía de lo que pasa en tiempo presente. Para lograr los objetivos, se requiere realizar un diagnóstico mediante la visualización de la percepción del asociado con respecto a los servicios de la ASOICT, así como de su situación de endeudamiento en particular. También, se propone aportar recomendaciones mediante la revisión del reglamento de crédito y estatuto vigentes, para que sean flexibles y responsables, tanto para la asociación como para el asociado, y

ofrecer soluciones, pero a la vez blindar a la asociación para que esta no eleve sus niveles de riesgo crediticio, operacional, financiero y de liquidez, sin que los rendimientos se vean afectados por las medidas a tomar.

Se recopiló información de primera mano por medio de entrevistas y encuestas, a los tres grupos internos que representan las principales partes interesadas de la ASOICT: los cuatro funcionarios administrativos más el contador subcontratado, los miembros de la junta directiva y los asociados. El ejercicio de mapeo de partes interesadas se realiza; sin embargo, por el alcance del proyecto, solo se consideran las mencionadas para fines de consulta.

También se llevó a cabo investigación documental sobre los principios y prácticas de la responsabilidad social, tanto en general como en entidades financieras.

B. METODOLOGÍA

La metodología empleada para la obtención de los datos necesarios para desarrollar la propuesta de responsabilidad social se basó en las herramientas que se explican a continuación.

Para el primer objetivo, que es la determinación de la percepción de los asociados respecto a los beneficios e impactos sociales y económicos que la ASOICT genera, se desarrolló y aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas (anexo I). La encuesta se envió al 100% de los asociados el 3 de setiembre del 2018, por medio del correo electrónico institucional, lo que garantiza que se entregó a todos los funcionarios. La encuesta fue desarrollada desde la página web de encuestas gratuitas llamada SurveyPlanet y estuvo disponible por cinco días, dentro de los cuales se envió a los funcionarios una invitación a completarla, junto con una explicación del propósito por el cual se aplicaba la herramienta y, posteriormente, se envió un recordatorio a la población para que la atendieran. La herramienta genera automáticamente los resultados, mediante gráficos o en listado, según aplique.

La encuesta fue contestada de forma anónima por 140 asociados. Las respuestas recibidas sobrepasan lo estimado para una muestra del 90% de confianza. Se utilizó este método por criterio de experto. Se tenía experiencia previa en la recolección de información,

en la organización y el método de la encuesta electrónica y anónima es el que mejor acepta esta población particular. En la encuesta se incluyeron las variables, ilustradas en la tabla 1.3.

Tabla 1.3.
Variables de la encuesta a asociados

Variable	Tipo indicador
Satisfacción con los servicios de la ASOICT	Cualitativo
Sentir con respecto al endeudamiento personal	Cualitativo
Efectividad de los canales de comunicación	Cualitativo
Percepción del desempeño ambiental	Cualitativo
Percepción del desempeño social	Cualitativo
Excedentes	Cuantitativo (escala)
Semana de la salud	Cuantitativo (escala)
Productos de exhibiciones	Cuantitativo (escala)

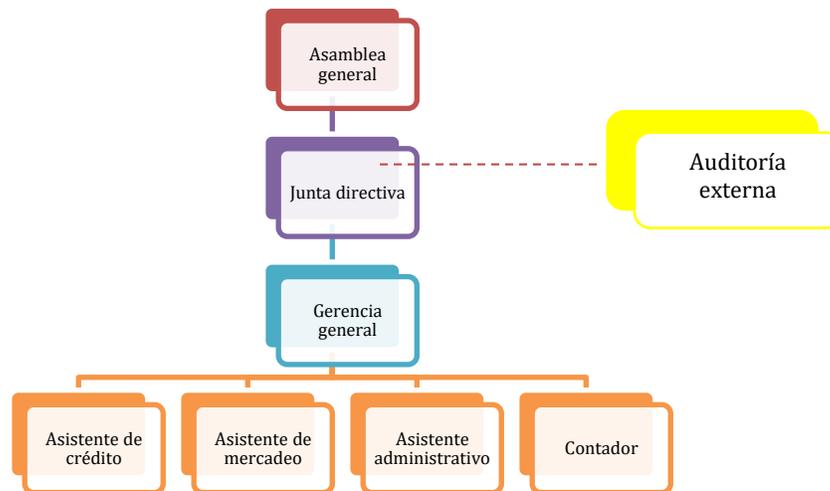
Fuente: Elaboración propia

Para determinar estas variables se usaron, en su mayoría, preguntas cerradas de sí o no, que se sistematizan en porcentajes para determinar el nivel de aceptación de los servicios. Posterior al cierre de la recepción de respuestas, se analizaron los resultados para determinar el nivel de afectación que la ASOICT tiene sobre la calidad de vida de los asociados.

Para el segundo objetivo, la determinación de la materialidad y la identificación de riesgos e impactos en la cadena de valor, el proceso se realizó en tres fases. Vale mencionar que la materialidad de una organización se refiere a identificar los asuntos relevantes definidos por las partes interesadas y el propio negocio, lo que implica orientar su estrategia y gestión, y a su vez reportar aquellos asuntos focalizados por sus partes interesadas (Díaz, 2015). Definir la materialidad cobra importancia para lograr la priorización de los procesos e identificar la línea en que se deben atender las necesidades. Por su parte, la cadena de valor se refiere a todos los procesos o actividades que contribuyen a la creación de valor de la organización (Cámaras de Comercio, 2006). La determinación de la cadena de valor de la ASOICT se realiza para analizar las necesidades que presentan e incluirlas dentro de la estrategia. Los riesgos se definen como la probabilidad de perder algo o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso (Echemendía, 2011).

La primera fase de este objetivo constó de dos actividades: entrevistas individuales y un taller grupal. La primera actividad consistió en hacer entrevistas abiertas, durante la semana del 20 al 24 de agosto del 2018, a los funcionarios administrativos de la ASOICT: gerente, asistente de mercadeo, asistente de crédito y asistente administrativo. En la figura 1.1 se ilustra el organigrama de la ASOICT.

Figura 1.1.
Organigrama de la ASOICT



Fuente: Elaboración propia.

Estas entrevistas tenían el objetivo de conocer los procesos que realiza cada uno de los funcionarios e identificar cuáles son los procesos más importantes de cada uno de los puestos. Esta actividad se realizó en horario laboral, en cada uno de los puestos de trabajo de los participantes. Posterior a estas entrevistas, el grupo de trabajo realizó un análisis de todas las funciones para determinar los macroprocesos de la asociación y preparar la información para el siguiente paso.

La segunda actividad de la primera fase consistió en un taller aplicado a los funcionarios administrativos el viernes 8 de setiembre del 2018, realizado en las instalaciones de la asociación, fuera del horario laboral, porque requería de la participación de todos. Se incluyó al contador, quien es contratado por servicios profesionales. El taller se realizó para identificar los riesgos e impactos positivos y negativos de cada uno de los macroprocesos identificados de la operatividad de la asociación. En dicho taller, primero se explicaron los conceptos relevantes y se procedió a identificar, a manera de discusión grupal y para cada

uno de los macroprocesos, los riesgos, impactos y partes interesadas y escribirlos en una matriz de Excel. Estos datos no se priorizaron de manera sistemática, sino que se seleccionaron los temas cualitativamente, según el nivel de probabilidad de ocurrencia y gravedad, y factibilidad de solución percibida.

Para la segunda fase implicada en resolver el segundo objetivo, primero se preparó una lista de 33 asuntos pertinentes basada en la ISO 26000 y luego se realizó una priorización de los temas, usando una herramienta para evaluación suministrada por AED, la cual fue adaptada para la necesidad presente (anexo II). Para dicha priorización, se realizó un taller de forma individual los días 28, 29 y 30 de setiembre 2018, en los cuales participaron dos asociados clave, así como el presidente, vicepresidente y tesorero de la junta directiva, durante los días 28, 29 y 30 de setiembre del 2018. Se eligió a este segmento de miembros, debido a que en el caso del presidente y vicepresidente son los representantes jurídicos de la organización y, junto con el tesorero y el vocal I, son las personas autorizadas para firmar cheques y desembolsos, por lo que están directamente relacionados con el trámite de aprobación y otorgamiento de créditos a los asociados. Los asociados clave fueron elegidos por su experiencia y trayectoria en la ASOICT. El primero es un líder interno, con 40 años de laborar para la institución y quien es asociado fundador de la asociación; el otro ejerció la presidencia durante ocho años, antes de la presidenta actual.

Estas personas evaluaron cada uno de los asuntos, según cuatro criterios: 1) este tema podría impactar la continuidad de la asociación en el corto o mediano plazo (posibles respuestas: poco, medio o mucho); 2) este tema afecta directamente a los asociados (posibles respuestas: poco, medio o mucho); 3) no gestionar este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación de la asociación (posibles respuestas: poco, medio o mucho), y 4) de no hacernos responsables sobre este tema, la gravedad del impacto sería (posibles respuestas: bajo, es reversible inmediatamente; medio, es reversible en el mediano plazo ejecutando un plan de acción; alto: causa daños irreversibles). La herramienta asigna una puntuación a cada una de estas respuestas, lo cual genera una puntuación final para cada uno de los asuntos.

Dado que se hicieron cinco evaluaciones individuales para la obtención de la puntuación final de cada asunto, se promedió el resultado de las cinco personas para cada uno de ellos. Esto generó una matriz de prioridad, con los criterios relacionados con “relevancia del tema”, el eje X, y los criterios relacionados con “afectación a los asociados”,

en el eje Y. Los temas materiales escogidos son los 12 que resultaron en el extremo superior derecho del cuadrante.

Como actividad complementaria, se realizó una autoevaluación con la herramienta IndiCARSE PYME, en la cual se responde a un cuestionario alineado con las expectativas de la ISO 26000. El resultado es un diagnóstico de la situación actual con respecto a los asuntos de la responsabilidad social, en relación con las siete materias fundamentales. Esto permite visualizar en cuáles aspectos la organización tiene oportunidades de mejora y en cuáles ya tiene los aspectos abordados en su gestión. Esta herramienta, que genera gráficos con la puntuación en cada una de las materias, se utilizó para lograr una idea más visual de la situación de la asociación, en el contexto de la responsabilidad social, pero no se utilizó como principal fuente de toma de decisiones.

La tercera fase del segundo objetivo consistió en analizar a fondo el reglamento de crédito y hacer anotaciones sobre riesgos detectados y posibles oportunidades de mejora.

Para el cumplimiento del tercer objetivo, la propuesta de responsabilidad social para la ASOICT, los resultados de los instrumentos anteriormente descritos se tomaron como base para analizar cuáles son los principales impactos y riesgos que hay que abordar, mediante una discusión y análisis cualitativo, donde se toma en cuenta cuáles son los más latentes y los que son más factibles de abordar. También, con base en el análisis, se realizó un mapeo de partes interesadas, con el fin de contemplar todos los posibles grupos que pueden formar parte de la estrategia, sea directa o indirectamente.

Se usó también revisión documental, por ejemplo, de la ISO 26000 y de buenas prácticas en responsabilidad social, para plantear la estrategia. Con base en el análisis de la situación mencionado anteriormente, se realiza el planteamiento para elaborar el plan estratégico. Para enmarcar la estrategia se utilizaron como variables las materias fundamentales de la responsabilidad social, según la norma ISO 26000, ilustradas en la figura 1.2.

Figura 1.2.

VARIABLES DE LA PROPUESTA, BASADAS EN LAS MATERIAS FUNDAMENTALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, SEGÚN ISO 26000

Gobernanza	El elemento más importante donde se deben documentar todas las tomas de decisiones para lograr que se cumplan los objetivos
Prácticas Laborales	Políticas y procedimientos que garanticen buenas prácticas laborales y la protección de los derechos básicos de cada persona
Medio Ambiente	Evaluar y considerar todas las acciones organizacionales que involucren la mitigación del impacto ambiental o su mejoría
Prácticas Justas de Operación	Conducta ética en cuanto a la manera de ofrecer sus servicios
Asuntos de Consumidores	Protección en cuanto a educación y salud sobre los consumidores
Comunidad	Trabajar en alianza con la comunidad para conseguir mejoras que beneficien a todos
Derechos humanos	Velar por la igualdad y bienestar de todas las personas

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se realizó una entrevista con un representante del Departamento de Sostenibilidad del ICT, para conocer las acciones que se llevan a cabo de parte del Instituto en los ámbitos ambiental y social, con el fin de no duplicar funciones en estas áreas.

Los procesos mencionados anteriormente sirvieron de base para proponer una estrategia de responsabilidad social para la ASOICT, para que así se pueda integrar en su planeación estratégica la mitigación de impactos operacionales y riesgos identificados, así como un elemento muy importante, que son las necesidades percibidas por parte de los asociados, de manera que pueda mejorar su gestión a través de un desempeño con propósitos definidos.

Para proponer las acciones, se elaboró una lluvia de ideas, se seleccionaron las más relevantes y factibles según la materialidad, y se clasificaron en el marco de las materias fundamentales, con el fin de contextualizar las ideas en la responsabilidad social. Se describe

también sugerencias para operativizar estas acciones, para que así se logren integrar a las funciones normales de la asociación.

También se realizó un diagrama de Gantt, para proponer un cronograma de actividades a 12 meses plazo, ya que “planificar a un año vista es la manera más acertada para consolidar un avance productivo y enriquecedor hacia un esquema de responsabilidad social” (Cámaras de Comercio, 2006, p. 44).

C. LIMITACIONES

En el cronograma propuesto se incluyó un taller con los miembros de la junta directiva de la ASOICT, para determinar los procesos que realizan y los impactos que los afectan; sin embargo, se programó en dos oportunidades y en ninguna se logró el cuórum requerido para realizar la actividad como una sesión de junta. La falta de cuórum se dio porque cuatro miembros del directorio se encontraban de gira, en cumplimiento de sus funciones laborales, otros dos directores se encontraban fuera de la institución por incapacidad y vacaciones. Se sustituye esta actividad por otra, de priorización de temas materiales, aplicada de forma individual.

Se identifica, como una limitación de la investigación, el poco tiempo que se otorgó a los asociados para responder la encuesta enviada para recolectar información sobre su sentir personal en relación con los servicios prestados por la ASOICT. Se otorgaron cinco días, considerados insuficientes, debido a que algunos asociados realizan giras laborales de hasta 10 días, dentro y fuera del país, con poco o ningún acceso a sus correos institucionales. Otros asociados se encuentran en periodo de vacaciones o incapacitados, lo cual les limita la posibilidad de externar su sentir, lo cual es sumamente valioso para el desarrollo del proyecto.

Desde que se otorgó el permiso para realizar el trabajo en la asociación, se recibió la solicitud de que no se incluyera información sobre salarios del personal administrativo, ni ejemplos sobre niveles de endeudamiento de asociados específicos, lo cual podría violentar la confidencialidad de la información.

Otra limitación es la poca bibliografía disponible para la aplicación de la responsabilidad social en asociaciones solidaristas. Este es un tema novedoso y, ciertamente, supone retos diferentes a otro tipo de organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

Responsabilidad social en asociaciones solidaristas

Fundado en 1947, el solidarismo es un movimiento autóctono de Costa Rica, fundamentado en planteamientos desarrollados en Europa en la década de los 40, pero que nunca fueron más allá de la teoría. La propuesta fue tropicalizada para este país bajo el liderazgo intelectual del economista Alberto Martén Chavarría.

El solidarismo forma parte de la economía social del país y es la organización social-laboral más grande de este. Nace a las puertas de la guerra civil de 1948, con un planteamiento dirigido a reconocer que las grandes transformaciones sociales, políticas y económicas podían llevarse a cabo mediante el diálogo y la búsqueda de acuerdos, en vez de la confrontación social. Es así como se propone, a contrapelo de planteamientos en boga, que para avanzar en el desarrollo de una nación es fundamental unir a patronos y obreros, quienes desarrollarían de forma conjunta proyectos para el bienestar común. Las primeras asociaciones solidaristas fueron: Telar Los Leones, Tienda La Gloria e Imprenta Hermanos Trejos (La Nación, 2008).

Con el solidarismo, “el objetivo era acabar con el mito de que el obrero era enemigo del patrón y fortalecer el concepto de que la empresa es capital común de ambas partes” (Rodríguez, 2009, p. 33). El 7 de noviembre de 1984, la Asamblea Legislativa decreta como ley de la República 6970, la Ley de Asociaciones Solidaristas, bajo el gobierno de Luis Alberto Monge.

El solidarismo alcanzó un hito importante durante el gobierno de Laura Chinchilla (2010-2014), ya que se le otorga rango constitucional. Esto significa que, a partir de ese momento, el solidarismo forma parte de la Constitución Política de la República de Costa Rica; esto lo eleva al mismo nivel de otras formas de organización social, como el cooperativismo y el sindicalismo.

Aunque la fundación del solidarismo se da en 1947, varias décadas antes de que se hablara de responsabilidad social, claramente ese movimiento integra rasgos de este concepto más reciente. La empresa que permite la fundación de una asociación solidarista, en sí tiene ya un proyecto de responsabilidad social en al menos una de sus principales partes interesadas: los colaboradores, ya que la cesantía pasa de ser una expectativa a ser una realidad.

El solidarismo ha logrado varios acercamientos al enfoque de la responsabilidad social, en el marco de la gestión propia de las organizaciones. Según Vargas (2013), uno de los principales retos de las asociaciones solidaristas es “ser eficientes en el campo financiero y administrativo, sin descuidar, mantener e impulsar programas y actividades que contribuyan al desarrollo, integración y a la superación de sus afiliados”, una de las razones por la cual las asociaciones solidaristas llevan la responsabilidad social en su esencia.

En la actualidad hay cerca de 1400 asociaciones solidaristas debidamente registradas ante el Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo, que administran en conjunto un capital importante de recursos económicos, que crece constantemente. Estas entidades desarrollan proyectos en diferentes direcciones, algunos con fines económicos, otros con fines sociales, en procura siempre del bienestar del asociado.

Un buen ejemplo es el caso de la Asociación Solidarista de Empleados de Coopesain quienes, desde 1995, desarrollan un proyecto que ha ido creciendo: una clínica médica donde se realizan ultrasonidos, radiografías, mamografías y atención en medicina general, al servicio de sus asociados y de la comunidad de Tibás, con precios inferiores al de las clínicas privadas locales y con excelente calidad en el producto y en el servicio.

Otras asociaciones solidaristas recibieron la condición de entidades autorizadas por el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, por parte del Banco Hipotecario de la Vivienda, con la cual podrán tramitar solicitudes de bono de vivienda para sus asociados. Tal es el caso de la Asociación Solidarista del Instituto Nacional de Aprendizaje, la Asociación Solidarista de Demasa y la Asociación Solidarista del Colegio Boston (Avendaño, 2016).

Con un mayor acercamiento a la responsabilidad social, la Asociación Solidarista de Empleados del Grupo Nación desarrolla un programa de reciclaje institucional, el cual motiva a todos los funcionarios del grupo a realizar la tarea también en sus hogares y

oficinas, para aportar el producto reciclable a la asociación, quienes lo entregan a recolectores autorizados. Esto genera un ingreso económico para la organización, que posteriormente se distribuye entre los asociados (Asenacsa, 2016).

Sin embargo, no todo son negocios exitosos en el solidarismo. Recientemente fue tema de noticia la Asociación Solidarista del Banco Nacional (Asebanacio), entidad que se vio vinculada con los negocios del empresario Juan Carlos Bolaños, quien fue protagonista del escándalo nacional conocido como el “cementazo”. El empresario adeuda a esta asociación €2.095 millones, sin garantía real. También participó en la compra de una deuda que tenía el Banco Nacional con la empresa Casa Blanca, por cerca de €2.037 millones, los cuales están garantizados con pagarés y otra deuda de la empresa Seguridad Delta, por €1.075 millones con garantía por servicios de seguridad, dejados de prestar al Banco Nacional y al Banco Crédito Agrícola de Cartago (Rodríguez, 2017).

Dado que existe poca información documental sobre la incursión en la responsabilidad social desde el ámbito solidarista, se realizó una encuesta para obtener información actualizada y de primera mano sobre este tipo de gestiones dentro de las asociaciones solidaristas.

La encuesta se aplicó en línea, mediante la plataforma SurveyPlanet, a 139 asociaciones de diferentes tamaños y de diferentes sectores. Se planteó una explicación, de que este sondeo fue desarrollado con fines académicos y con el único fin de medir la inclusión de la responsabilidad social en el sector solidarista (anexo III). Se obtuvo una tasa de respuesta de un 10%: 14 asociaciones respondieron la encuesta. Se considera que el bajo nivel de respuesta se debe a que el tema es poco aplicado en el sector, razonando que es casi desconocido y, en consecuencia, es de suma importancia desarrollarlo para darlo a conocer y se pueda incursionar en la operatividad de más asociaciones solidaristas.

Las respuestas obtenidas provienen de asociaciones solidaristas de diferentes características, con poblaciones entre los 50 y los 2 650 asociados, diferente cantidad de capital, diferente sector socioeconómico; sin embargo, todas se encuentran ubicadas en la Gran Área Metropolitana de San José y tienen en común su ligamen a empresas que desarrollan la responsabilidad social dentro de sus estrategias, por lo que involucran a su asociación solidarista en el asunto.

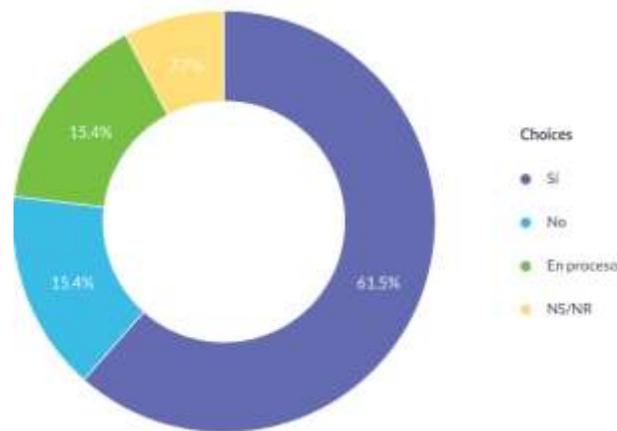
Entre las asociaciones solidaristas que atendieron la encuesta, se tiene que su organización y actividades económicas también difieren; sin embargo, la colocación de crédito a sus asociados es el principal hecho generador de excedentes de cada una de ellas. Esta actividad acumula carteras de crédito que oscilan entre un 12,5% y un 65% del total del capital de cada una de estas entidades, con un promedio del 37,5%.

Las atractivas condiciones de crédito que ofrecen las asociaciones solidaristas llevan al asociado a acumular grandes cantidades de préstamos, lo que pone en riesgo la estabilidad financiera propia y de sus familias. Actualmente, un 35% de las asociaciones encuestadas indican que ya trabajan en planes de educación financiera para sus agremiados. Igual número de organizaciones indican que aún no han incursionado en este tema y un 29% tienen dentro de sus planes a corto plazo incluirlo dentro de sus procesos.

Estas acciones se derivan de que, en estas organizaciones, muchos asociados superan el 50% del endeudamiento salarial. Como se ve en el gráfico 2.1, no son todas las asociaciones que miden el endeudamiento: un 61% de las organizaciones aseguran hacerlo.

Gráfico 2.1.

Porcentaje de las asociaciones que miden el nivel de endeudamiento de sus asociados



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

A pesar de que las asociaciones consultadas han enfocado sus carteras de crédito en lo social, como educación, salud y vivienda, en los últimos años el volumen de préstamos personales y para vehículos ha tomado fuerza.

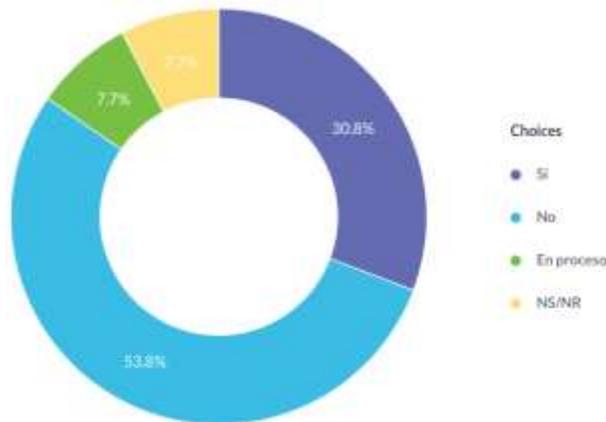
Por otra parte, solo un 42% de las asociaciones encuestadas, de forma responsable y en atención de los impactos generados por su operatividad, tienen medido el endeudamiento

de sus agremiados y evitan que crezca sin control. Por otro lado, un 36% de las asociaciones que aún no miden este impacto transfieren esa responsabilidad a la decisión individual de su asociado. Un 14% están en proceso de atender este impacto.

Las asociaciones solidaristas se derivan de empresas o instituciones que les permiten su nacimiento y mantenimiento, mediante la transferencia de los recursos de la cesantía. Estas empresas, ubicadas en diferentes áreas geográficas, afectan de diferentes formas a sus comunidades, la generación de empleo, la contaminación, mayor uso de las líneas de transporte público, impactos positivos y negativos diversos. No obstante lo anterior, solamente un 31% de las asociaciones encuestadas direccionan proyectos específicos hacia sus comunidades (gráfico 2.2). Inversión en iluminación, solicitudes a la municipalidad para construcción de aceras y demarcación de calles, además de colocación de semáforos son algunos de los proyectos en que estas asociaciones han incursionado.

Gráfico 2.2.

Porcentaje de asociaciones que tienen proyectos orientados a alguna comunidad vulnerable



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

El resto de las asociaciones mantiene sus actividades a lo interno de la organización y no han sentido la necesidad ni el deber de externar su fuerza organizativa hacia el lugar que los alberga.

La encuesta aplicada indica que, en un 71% de las empresas que han impulsado una asociación solidarista, hay una estrategia de responsabilidad social establecida y en funcionamiento; sin embargo, solamente un 28% de las asociaciones se han preocupado por establecer su propia estrategia, lo cual denota que no hay mayor seguimiento de las buenas

prácticas empresariales hacia las asociaciones, aspecto que se debe fortalecer para mejorar administrativamente estas organizaciones.

Un dato interesante es que solamente un 31% de las asociaciones solidaristas realizan gestión de riesgos en sus procesos. Un 50% de ellas afirma no realizar evaluaciones de impacto sobre sus proyectos ni actividades. El 57% no tiene políticas ni estrategia de responsabilidad social.

No se encontró relación entre el tamaño de la asociación (en término de la cantidad de asociados y capital) y la aplicación de aspectos propios de responsabilidad social. No necesariamente las asociaciones más grandes tienen una implementación más robusta de la responsabilidad social.

Los canales activos de comunicación con el asociado existen en un 79% de estas organizaciones. Además, se detecta una oportunidad de mejora en la forma de escoger proyectos y actividades, pues en un 64% de los casos la decisión depende de la junta directiva, sin previa consulta de las necesidades prioritarias de los asociados. Solo en el 14% de los casos se detalla que existe un proceso de consulta con los asociados para tomar las decisiones de los proyectos por realizar.

Los resultados generales de la encuesta revelan que, poco a poco, se van tomando en cuenta aspectos de responsabilidad social en la gestión de las asociaciones solidaristas; sin embargo, se está frente a un gran camino por recorrer para que se tomen más en cuenta estos aspectos. Según Monge (comunicación personal, 16 de noviembre del 2018), las asociaciones sí llevan a cabo múltiples acciones de responsabilidad social, a través de programas y proyectos; no obstante, no son vistas como tales y no están articuladas en una política y un plan estratégico.

No evaluar los resultados de las actividades conlleva al desconocimiento de si la actividad logró el objetivo para el que fue creado y, por consiguiente, no se tiene información para decidir sobre si se debe repetir la actividad, desestimarla o ajustarla para obtener lo que se requiere.

La forma de trabajo mencionada refleja desconocimiento de la coordinación por medio de estrategias. Los esfuerzos aislados no siempre llegan a buen término, los

funcionarios se agotan de hacer esfuerzos individuales y no lograr objetivos comunes, porque el enfoque y la guía de procesos no están alineados.

Tampoco existe comunicación entre asociaciones. Se podrían organizar entre ellas, unir fuerzas y lograr resultados de mayor impacto, tanto para las asociaciones involucradas como para las comunidades donde se encuentran situadas. De hecho, el Movimiento Solidarista tiene una plataforma de intercambio de información, pero pocas asociaciones la usan, a pesar del valor agregado que supone (Monge, comunicación personal, 16 de noviembre del 2018).

El Movimiento Solidarista Costarricense, organización que integra al mayor número de asociaciones solidaristas del país (624), ha realizado esfuerzos para que se tomen en cuenta aspectos de responsabilidad social en este ámbito. En 2017, se creó el programa Galardón Solidarista, que busca promover una cultura de mejora continua y de evaluación del desempeño en el sector, mediante la promoción de un modelo de buenas prácticas, incluyendo la inserción de la responsabilidad social.

El galardón evalúa y premia el desempeño en cuatro categorías: gobernanza, gestión administrativa y financiera, servicios a los asociados y responsabilidad social. Las asociaciones pueden optar por participar en todas las categorías, o solo en alguna categoría de ellas, en particular.

Para obtener una referencia de buenas prácticas, específicamente en estas organizaciones, se entrevistó a las tres asociaciones ganadoras del Galardón Solidarista: la Asociación Solidarista de Sykes, la de Gollo y la asociación del Banco Scotiabank. Estas participaron en todas las categorías del concurso, lo que denota que tienen procesos maduros y alineados con las estrategias de sostenibilidad de las empresas de las que se derivan. La alineación de la estrategia hacia la correspondiente de la empresa se considera como una característica importante, que contribuye a lograr un proceso integral de responsabilidad social.

Estas asociaciones tienen mucha proyección a la comunidad, ejecutan proyectos ambientales y sociales fuera del ámbito de la propia asociación. También, en las tres entidades tienen procesos meticulosos de análisis de riesgo y medición de impactos. Además, se da seguimiento a los proyectos realizados. En particular, la Asociación del Banco

Scotiabank logra medir los excedentes sociales, de la misma forma que se evalúan los financieros.

Respecto al otorgamiento del crédito, en Asegollo se hace un análisis mensual del nivel de endeudamiento global de los asociados y, por reglamento, no se permite que este llegue al 50% del salario bruto de sus asociados. En Asosykes, por tener una alta rotación de asociados, no se otorgan créditos hipotecarios ni prendarios, trabajan como base del crédito el acumulado en el ahorro de cada asociado. En cuanto a la Asociación del Banco Scotiabank, por reglamento no se permite que el nivel de endeudamiento supere el 40% del salario neto.

Organizaciones, grandes y pequeñas, algunas de ellas con capitales más fuertes que muchas empresas vigentes en el mercado, requieren atención. Urgen de actualización de sus estructuras administrativas, pues hace muchos años dejaron de ser pequeñas organizaciones sin fines de lucro, para formar parte importante de la fuerza económica y laboral del país.

Según Socias y Horrach (2013), “la emisión de información sobre sostenibilidad en las organizaciones de economía solidaria se configura como un elemento diferenciador que aporta legitimidad a estas organizaciones” (p. 52). Lo anterior es de vital importancia para garantizar la sostenibilidad a futuro de este tipo de organización social, que tantos beneficios ha otorgado a los costarricenses.

Más de 70 años hace que se fundó este movimiento y, desde entonces, ha ido evolucionado; sin embargo, mantiene su objetivo principal, que es la búsqueda de la paz social y el desarrollo integral de las personas. Actualizarlo y mantenerlo vigente a través del tiempo es tarea de las nuevas generaciones, a quienes les corresponde adaptarlo a las necesidades de esta época.

Se determina que hay muchas oportunidades de mejora estructural y principalmente en la implementación de aspectos de responsabilidad social. Las asociaciones solidaristas son organizaciones con enfoque social; sin embargo, eso no las exime de realizar ciertos procesos, tales como análisis de riesgos, para buscar su minimización, o la determinación de impactos negativos, para poder administrarlos y, con ello, potenciar los impactos positivos. También es importante la implementación de aspectos éticos y de transparencia en todos los procesos que se ejecuten.

CAPÍTULO III

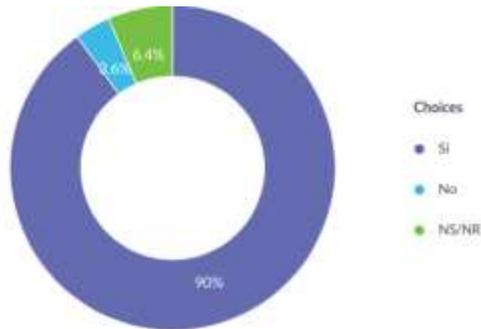
PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA ASOICT

En este capítulo, lo que se pretende es determinar la percepción de los asociados respecto a la gestión de la ASOICT. La herramienta utilizada para obtener información fue una encuesta enviada al 100% de los asociados. El porcentaje de participación que se obtuvo fue del 40% (un total de 140 asociados respondieron la encuesta). En la herramienta se incluyeron temas de satisfacción general del asociado respecto al funcionamiento administrativo y organizacional de la asociación, la aceptación de las condiciones de crédito que se ofrecen, los medios utilizados para comunicarse, el desarrollo de acciones con objetivos sociales y ambientales, además de tres preguntas abiertas para obtener referencia sobre servicios adicionales deseados y recomendaciones de mejora.

Previo a la aplicación de la encuesta, esta fue revisada y validada por dos personas asesoras del proyecto universitario y por la Gerencia General de la Asociación. Los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta fueron los siguientes:

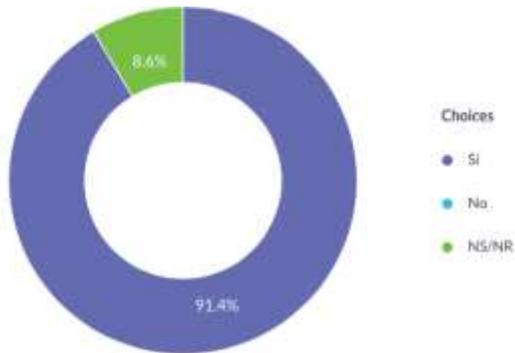
La evaluación de los servicios ofrecidos por la ASOICT y la atención que el personal administrativo otorga a los asociados obtuvieron una calificación satisfactoria, el 90% de las respuestas indica que la ASOICT cubre sus necesidades financieras (gráfico 3.1) y que las variables de crédito que ofrecen han mejorado su calidad de vida (gráfico 3.2). El 75% de los encuestados afirma estar satisfechos con el desempeño de la junta directiva de la asociación, como se indica en el gráfico 3.3.

Gráfico 3.1.
ASOICT cubre las necesidades financieras de los asociados



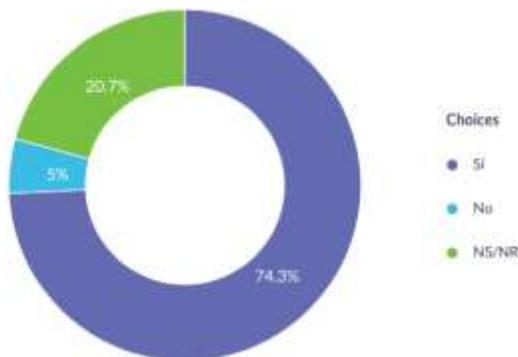
Fuente: Generado por SurveyPlanet.

Gráfico 3.2.
Crédito ofrecido por la ASOICT, mejora la calidad de vida del asociado.



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

Gráfico 3.3.
Satisfacción del asociado con el desempeño de la junta directiva de la ASOICT



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

La combinación de estos indicadores sugiere que la estructura administrativa y el órgano de dirección satisfacen las demandas de los asociados, tienen un cliente cautivo, bien atendido, que confía en el trabajo que realizan ambas partes.

Los asociados sugieren realizar más actividades dirigidas a los miembros que laboran en las sedes regionales de la institución, que se les brinde más posibilidades de participación, considerando la distancia física que los separa de la sede central.

La junta directiva de la ASOICT ha involucrado cerca de 50 asociados en diferentes comisiones, que trabajan en la atención de diferentes temas internos, como actividades sociales, deportes, envejecimiento activo y educación financiera, entre otras. Estas actividades han causado que los asociados se identifiquen directamente con el órgano director, trabajando en conjunto para fortalecer y hacer crecer a la organización.

El personal administrativo de la ASOICT también obtuvo buena calificación en cuanto al desarrollo de sus funciones. Se calificó el nivel de satisfacción del asociado en cuanto a resolución de problemas, trámite de solicitudes, ambiente interno y aspectos financieros.

El área administrativa de la asociación está compuesta por cuatro funcionarios, quienes tienen entre dos y ocho años de laborar para la organización y cuentan con un espacio físico dentro del Instituto, el cual tiene condiciones de independencia, seguridad y comodidad para atender a los asociados.

El trabajo realizado durante los últimos siete años por la administración ha generado que el asociado confíe en esos funcionarios. Anteriormente, el personal fue inestable y trabajaba de forma desordenada, situaciones que alteraban al asociado, al notar que el trabajo no era constante y no obedecía a una única línea de dirección. A partir del 2011, el personal administrativo se estabilizó, solamente hubo un cambio en siete años, generado por una situación familiar del ahora exfuncionario. La continuidad del personal administrativo actual ha dado tiempo para que el asociado conozca a los funcionarios y se garantice constancia en los servicios. Esto da tranquilidad a unos asociados siempre pendientes del acontecer de la asociación solidarista.

La junta directiva sesiona ordinariamente una vez al mes y de forma extraordinaria las veces que sea requerido, según las necesidades de la gerencia o de la presidencia. El

asociado, en muchas ocasiones, busca saltarse los procedimientos administrativos para acelerar el resultado de sus solicitudes y, para eso, accede a los directores de forma individual, solicitando intercesión en sus solicitudes.

En el orden de los procedimientos internos de la asociación, los miembros de la junta directiva tienen claridad de que esos procesos deben respetarse y, cuando un director comunica al asociado que debe seguir el respectivo proceso establecido por la administración, él se molesta y califica a la junta directiva como poco colaboradora con sus necesidades personales. Esta situación afecta la calificación solicitada en la herramienta, acerca del acceso que tiene el asociado a exponer sus necesidades ante la junta directiva. A pesar de los casos particulares, la junta directiva y la gerencia administrativa de la ASOICT tienen una política de puertas abiertas, para atender al asociado que lo requiera y que lo solicite.

En una población tan heterogénea, donde a pesar de que el 90% de sus integrantes son profesionales y el 100% son empleados públicos, el resto de sus características son muy diferentes, por ejemplo en gustos de alimentación, vestimenta, preferencias en aspectos sociales y de convivencia. Resulta muy difícil lograr un consenso en cuanto a organización de actividades se refiere.

Por lo anterior, las fiestas y ferias realizadas reciben una calificación media (tabla 3.1). Una parte de los asociados desean y han solicitado a la Asamblea General de Asociados que se eliminen las actividades sociales y que la ASOICT se dedique solamente al área financiera y a otorgar dividendos económicos. Sin embargo, esas propuestas nunca han tenido el apoyo suficiente para ser aprobadas, pero el resultado en herramientas de opinión como la procesada sí se ve afectado.

Constantemente, la administración de la Asociación recibe y atiende propuestas de cambio, mejoras y similares de las actividades, y se aplican hasta donde es posible, siempre en busca de satisfacer a la mayor parte de la población, porque se conoce de previo que difícilmente se logre el 100% de satisfacción.

Tabla 3.1.
Evaluación de aspectos administrativos

Aspecto evaluado (escala de 1= muy insatisfactorio a 5= muy satisfactorio)	Promedio obtenido
Atención recibida por parte del personal administrativo de la ASOICT	4,64
Tiempo de atención a las solicitudes	4,51
Servicios ofrecidos en la semana de la salud	3,91
Desarrollo de la actividad: feria del agricultor	3,91
Excedentes recibidos en octubre 2017	3,90
Acceso a la junta directiva de la ASOICT	3,55
Productos ofrecidos en las exhibiciones	3,55
Calidad de la fiesta navideña y de asamblea 2017	3,51

Fuente: Elaboración propia.

Los canales de comunicación que la ASOICT tiene para comunicarse con los asociados son variados. De forma individual y directa, el más usado es el teléfono interno institucional, seguido por el correo electrónico institucional, dado que todos los asociados tienen uno asignado e, inclusive, si el asociado se encuentra fuera de la institución, lo revisa frecuentemente desde sus dispositivos móviles personales o institucionales.

El asociado considera que el correo electrónico es el medio ideal para comunicarse con la asociación, y que la calidad y la cantidad de información que recibe por parte de la ASOICT es suficiente en cantidad y claridad de los mensajes (gráfico 3.4).

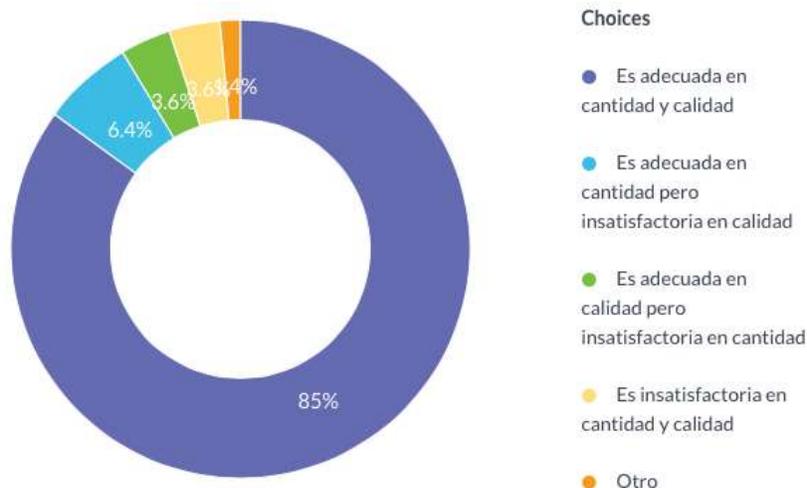
Internamente, la ASOICT dispone de una red de Internet independiente a la institucional y cada uno de los funcionarios administrativos tiene un correo asignado. Tener conexiones independientes entre la ASOICT y el ICT tiene un punto favorable, que es la colaboración mutua. Cuando alguna de las conexiones falla, la contraparte pone a disposición la red de visitantes, de esa forma, ninguno de los negocios se ve interrumpido por fallas tecnológicas temporales.

Es interesante que ninguna persona marcara las pizarras institucionales como medio de comunicación, considerando que existen cuatro pizarras colocadas en diferentes espacios de la institución y frecuentemente se utilizan para publicitar eventos o actividades. Valdría la pena valorar si ese medio de comunicación está siendo mal utilizado o perdió valor entre los asociados.

La Asociación cuenta con un grupo privado en la red social Facebook y con una página pública, la que se utiliza principalmente para publicitar actividades de la soda. Podría tomar fuerza con un manejo más eficiente y aprovecharse para colgar información de convenios o similares, ya que el asociado indica que los desconoce.

Gráfico 3.4.

Percepción de los asociados con respecto a la comunicación de la ASOICT



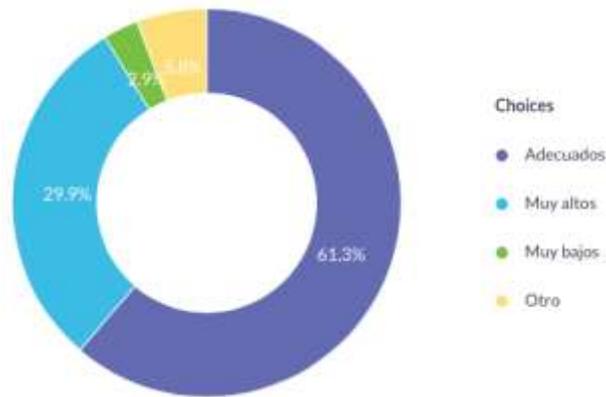
Fuente: Generado por SurveyPlanet.

En la revisión preliminar de la información, se determinó que el endeudamiento de los asociados es alto, con casos que sobrepasan el 80% del salario percibido en el ICT. Esto es similar a lo que sucede con las tarjetas de crédito, pues fácilmente el asociado puede perder la noción de lo que adeuda en la asociación y su afectación directa a su ingreso.

La asociación permite hasta un 80% de endeudamiento sobre su salario neto, porcentaje que un 61% de los asociados considera aceptable y solamente un 30% indica que es muy alto, como se aprecia en el gráfico 3.5.

Gráfico 3.5.

Percepción sobre los porcentajes máximos de endeudamiento permitidos en el reglamento



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

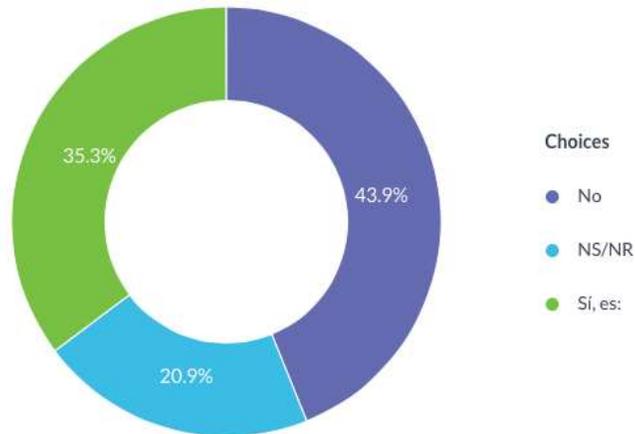
La recomendación de endeudamiento en el mercado es del 60% sobre el salario neto. De esa forma, la persona podrá cubrir sus necesidades básicas, dejando margen inclusive para atender emergencias e imprevistos. La ASOICT permite altos niveles de endeudamiento, sin considerar si el asociado dispone de otras fuentes de ingreso, ni tampoco contempla deudas externas que posea el agremiado, agravando posiblemente la situación financiera de la persona, lo que puede afectar hasta a familiares y dependientes.

El asociado es poco consciente de la problemática en que se puede incurrir cuando se llega a niveles tan altos de endeudamiento y la asociación también incurre en riesgo crediticio y de liquidez, prestando a ese nivel.

Unido al tema anteriormente tratado, el asociado desconoce su nivel de endeudamiento (gráfico 3.6), a pesar de que mensualmente reciben su estado de cuenta y en las colillas de pago salarial se refleja el monto de sus cuotas. Otros asociados indican que sí conocen la información, por lo que se sugiere que este grupo de personas se pueda relacionar con los asociados a los que no les interesa acceder a crédito en la ASOICT, o bien tienen sus finanzas bien organizadas, pero lamentablemente es un grupo de menor cuantía.

Gráfico 3.6.

Conocimiento del endeudamiento personal en la ASOICT de los asociados



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

Es importante conocer si el acceso a crédito está relacionado con el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, o si, al contrario, se ha convertido en fuente de consumismo y de gasto, pero no de inversión. En la tabla 3.2 se aprecia que, en su mayor parte, los créditos han contribuido al mejoramiento de la calidad de vida y se nota que sus deudas serían más grandes si fueran externas a la ASOICT, ya que, de las frases propuestas, esas fueron con las que se identificaron en mayor medida.

Tabla 3.2.

Frases que más se identifican los asociados, sobre la relación entre créditos y calidad de vida

Gracias al crédito con la ASOICT, mi nivel de vida se ha visto mejorado	36,5%
Mis deudas serían aún más grandes si las tuviera fuera de la ASOICT	22,0%
Tengo poca liquidez salarial, pero los bienes o servicios adquiridos con los créditos lo valen	14,5%
Otro –Nunca han solicitado créditos	13,2%
Tengo otras fuentes de ingreso familiar, por lo tanto mi liquidez no se ve afectada por los créditos	9,4%
Se me dificulta cubrir mis necesidades básicas, debido a los rebajos salariales dedicados a cubrir mi deuda	4,4%

Fuente: Elaboración propia.

Adquisición de vivienda, bienes muebles, realización de estudios superiores, desarrollo de proyectos y de negocios son las inversiones que los asociados realizan y que, en un futuro cercano o lejano, brindarán frutos. Sin embargo, la contraparte: viajes, vestuario, diversión y fiestas son importantes también para la vida del asociado; sin embargo, no se deben acceder por medio del crédito, porque son gastos que nunca recibirán un ingreso y por los cuales se deberá pagar una tasa de interés.

A pesar de que la mayor parte de la población tiene grado académico alto, un 75% manifiesta interés en recibir capacitación sobre educación financiera. Los talleres sobre presupuesto familiar son una opción por implementar a lo interno de la organización; por medio de convenios, con los puestos de bolsa en los que se invierte el dinero, la asociación puede generar estas actividades sin que medie un gran costo económico. Inclusive, se puede valorar el horario de las charlas, porque se tiene experiencia previa de la poca asistencia a estas actividades, o también valorar los medios por los cuales se han publicitado las actividades anteriores, para verificar que sean los correctos. O bien, se puede tratar de coordinar la actividad con la institución y realizarla de forma conjunta, como parte de las actividades de salud ocupacional, que la empresa les otorgue el permiso de asistencia y que la asociación desarrolle la actividad en pequeños grupos, en diferentes horarios, para dar diferentes posibilidades de participación.

Actualmente, existe en la ASOICT un comité de educación financiera, que tiene como actividad el envío mensual de cápsulas informativas y educacionales; se puede fortalecer la actividad o revisar el contenido de las cápsulas en busca de un mayor impacto en el asociado. Se podría implementar una estrategia para brindar información educativa al asociado que se acerca en busca de créditos de forma constante, previendo un problema que se pueda desarrollar en el futuro cercano.

Las organizaciones creadas para otorgar servicios sociales no deben convertirse en empresas totalmente lucrativas; más bien deben velar por la combinación de actividades, logrando un nivel entre el beneficio económico y el social.

La ASOICT invierte un 25% de su presupuesto operativo en actividades sociales, las cuales permitan la recreación del asociado, brinden opciones de liberación de estrés y desarrollen ambientes de convivencia para las personas.

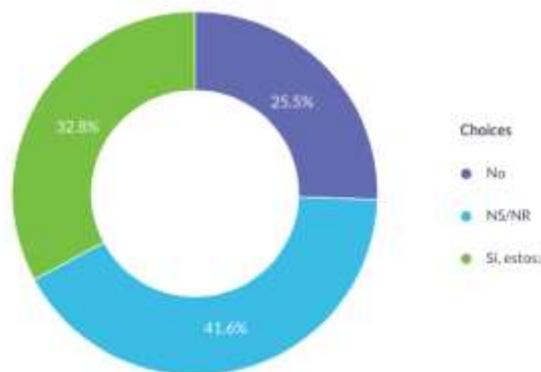
Cada año, se organiza un paseo de fin de semana a un hotel de playa, todo incluido, que es gratis para el asociado y otorga tarifa preferencial y financiamiento para los familiares. Además, se realiza dos fiestas bailables anuales (en octubre y diciembre) en hoteles, para que el asociado pueda disfrutar sanamente con sus compañeros. Igualmente, se organiza pequeñas celebraciones internas en la institución, para celebrar el día de la madre, el día del padre, el día del funcionario turístico, la independencia, la anexión y similares. La ASOICT tiene un fondo de ayuda mutua, que aporta un beneficio económico en caso de fallecimiento de familiares de los asociados y que también ofrece un entierro digno en caso de fallecimiento del asociado; sin embargo, estos no son percibidos como beneficios sociales por parte de los asociados.

Por otro lado, se realizan dos ferias anuales de la salud, en las cuales se consiguen precios especiales. Todos los descuentos se les aplican a los asociados y, si requieren financiamiento, la ASOICT se lo otorga sin cobro de interés.

El asociado no identifica los beneficios sociales que recibe (gráfico 3.7). La administración debe realizar esfuerzos para que sus asociados conozcan e identifiquen la participación social que tiene la ASOICT en sus vidas, educando sobre los beneficios sociales que se desarrollan y que son parte integral de la operación de este tipo de organizaciones.

Gráfico 3.7.

Percepción sobre los beneficios sociales recibidos por parte de la ASOICT



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

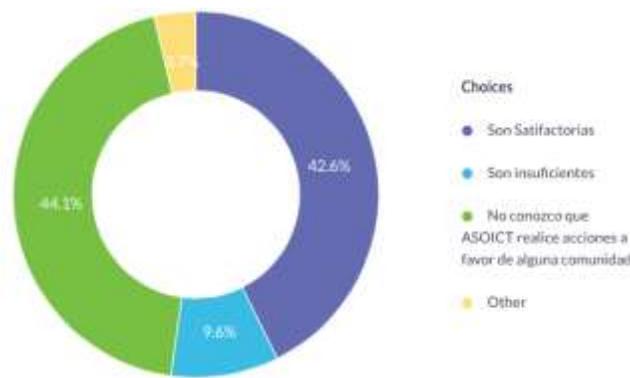
Las asociaciones solidaristas, según lo indica la ley, tienen prohibido beneficiar a terceros con sus recursos; sin embargo, eso no impide que pueda organizar actividades en beneficio de terceros, en este caso, enfocando en la comunidad.

La ASOICT se ubica dentro del edificio del ICT, en La Uruca, que es parte del cantón central de San José. Se encuentra dentro de un área mayormente comercializada, con pocas áreas habitacionales. Es un área de gran afluencia vehicular y mucho tránsito peatonal también.

En el gráfico 3.8 se aprecia que, aproximadamente, la misma cantidad de personas indicaron que no conocían acciones hacia la comunidad y que están satisfechos con las acciones que se realizan. Efectivamente, la ASOICT no tiene ningún proyecto asignado que beneficie a la comunidad; este es un aspecto que debe agregar en su estrategia de trabajo. La encuesta asigna puntuación satisfactoria, posiblemente porque se consideraron actividades de recolección de víveres que se realizan dentro de este eje; sin embargo, se realizó a beneficio de un hogar de ancianos ubicado fuera de la comunidad adyacente.

Gráfico 3.8.

Percepción con respecto a las acciones realizadas a favor de la comunidad



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

Los asociados recomendaron varias actividades que se podrían realizar y en las cuales están interesados en participar, indicadas en la tabla 3.3:

Tabla 3.3.
Preferencias de participación en actividades comunitarias

Recolección de víveres en caso de desastres naturales	24,60%
Campaña navideña de regalos para niños	19,90%
Voluntariado	18,40%
Actividades enfocadas en poblaciones vulnerables	18,40%
Capacitaciones (educación y desarrollo de alguna comunidad)	15,60%
Otros	3,10%

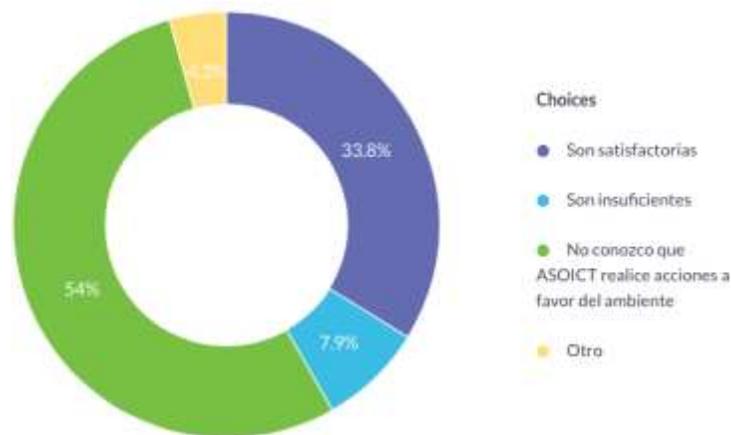
Fuente: Elaboración propia.

El ICT, como pionero en temas a favor del ambiente, abarca gran cantidad de acciones desde uno de sus departamentos internos. La institución tiene un programa robusto de reciclaje interno, que incluye una unidad de compostaje orgánico con lombrices, que procesa hojas recolectadas de las áreas verdes de la institución y desechos orgánicos recolectados por el equipo de misceláneos institucionales.

También está migrando hacia la política de cero papel, realiza voluntariado en limpieza de playas, al igual que en el Banco de Alimentos, posee la certificación de Bandera Azul, lidera el programa en la categoría de playas y también cuenta con declaratoria de carbono neutralidad.

Los asociados, como funcionarios del ICT identificados con este tipo de acciones, están interesados en que la ASOICT tome algunas iniciativas ambientales (gráfico 3.9), e inclusive se pueda involucrar en las que desarrolla el ICT, para aumentarlas.

Gráfico 3.9.
Percepción con respecto a las acciones realizadas a favor del ambiente



Fuente: Generado por SurveyPlanet.

Existe mucha disposición interna de realizar voluntariado y se cuenta con permiso institucional para realizarlo dentro de la jornada laboral de los funcionarios y la institución aporta transporte, viáticos cuando corresponda, camisetas y otros beneficios similares que motivan al funcionario a participar. Los asociados indicaron estar interesados en temas de reciclaje, campañas de limpieza y educación ambiental, como se aprecia en la tabla 3.4.

Tabla 3.4.
Preferencias de participación en actividades ambientales

Reciclaje de residuos valorizables	20,80%
Campañas de limpieza de ríos	19,20%
Educación ambiental	18,60%
Reforestación	17,90%
Reducción en el uso de papel	17,90%
Otros	5,40%

Fuente: Elaboración propia, con datos generados por SurveyPlanet.

En la herramienta aplicada, los asociados aportaron comentarios enfocados en el mejoramiento de la ASOICT. Se denota que, a pesar del grado de confianza que tienen en la ASOICT, los asociados no conocen muchos servicios ofrecidos, debido a que recomiendan aspectos que ya se desarrollan en la organización.

La atención a los asociados ubicados en sedes regionales se ha tratado de atender, pero no ha sido suficiente. Inclusive, actualmente, un miembro de la junta directiva pertenece a la regional de Liberia. Lastimosamente, este logro no ha causado mayor impacto entre ellos. Se debe continuar con el esfuerzo para atender el sentimiento de abandono que externan los asociados en mención.

El resultado general obtenido de la aplicación de la herramienta denota satisfacción de parte de los asociados, tanto de los productos como del servicio de la ASOICT, pero ofrece líneas por reforzar, acciones por implementar que se deben integrar en la estrategia de trabajo y que ayudarán a refrescar la visión que tienen hoy los asociados de la ASOICT.

La asociación deberá tomar acciones que sean más visibles para el asociado, o bien mejorar las técnicas de comunicación, para que el mensaje sea mejor percibido, en temas tan importantes como los temas sociales, ambientales y comunales.

Las recomendaciones y observaciones obtenidas en el proceso son parte importante de los resultados y serán considerados en la implementación de la estrategia que se desarrollará en el presente trabajo.

CAPÍTULO IV

MATERIALIDAD DE LA ASOICT

El segundo objetivo de esta investigación se relaciona con la determinación de la materialidad, los impactos y los riesgos inmersos en la operatividad de la Asociación Solidarista de Empleados del Instituto Costarricense de Turismo. El capítulo se estructurará en dos partes. Primero, se desarrollan los impactos y riesgos encontrados en el taller, con los colaboradores. Posteriormente, se detallan los aspectos materiales analizados con la herramienta de priorización, a la luz de los asuntos de la ISO 26000.

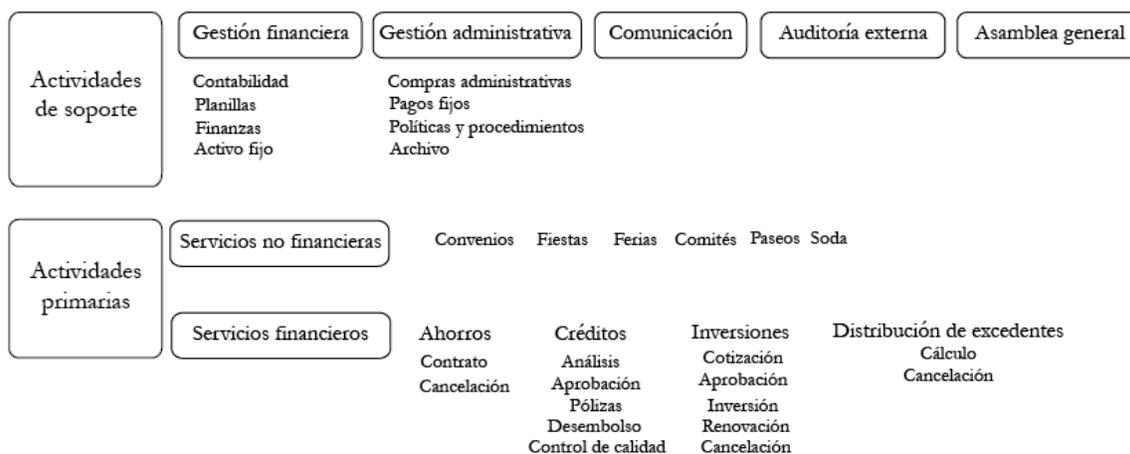
4.1. Impactos y riesgos

El proceso de recolección de información se dividió en dos partes. En la primera fase, se realizaron entrevistas individuales a cada una de las personas que ocupan los puestos administrativos de la asociación y, posteriormente, se hizo un taller grupal con las mismas personas. En la segunda fase, se realizaron talleres individuales con miembros de la junta directiva y con asociados de la organización, como el presidente de la junta administradora del Fondo de Jubilaciones y el asociado que posee la mayor cartera crediticia individual de la asociación.

En la primera fase del proceso, en la aplicación de las entrevistas individuales a cada uno de los colaboradores administrativos, se identificaron las funciones de cada uno de ellos y su grado de responsabilidad.

Mediante un análisis de cada una de las funciones, posteriormente estas se agruparon en procesos completos, para determinar la cadena de valor, la cual se ilustra en la figura 4.1. Luego, por medio del taller grupal, se identificaron las partes interesadas, los impactos positivos y negativos, así como los riesgos asociados a cada uno de los procesos de la cadena de valor.

Figura 4.1.
Cadena de valor de la ASOICT



Fuente: Elaboración propia.

Se extrae del taller grupal con los funcionarios administrativos la matriz de riesgos e impactos (anexo IV), que contiene la información de identificación de 22 procesos internos. Posterior a la realización del taller, se realizó una sesión de trabajo para analizar cada uno de los 22 procesos identificados. El resultado del análisis se detalla a continuación.

La Asamblea General de Asociados, máximo órgano de las asociaciones solidaristas, en la ASOICT sesiona de forma ordinaria en la tercera semana de octubre, elige directorio en año impar y, si es necesario nombrar vacantes, lo hace en año par. Se convoca a la asamblea según lo indica la ley 6970, con una semana de anticipación mínimo. Las sesiones se realizan, por comodidad para el asociado, en el auditorio institucional, ubicado en la sede central del ICT, y se hace fuera de horario laboral, para permitir la participación de todos los asociados.

Tradicionalmente, las sesiones inician en segunda convocatoria, porque la asistencia es conservadora. Se logra una participación de entre un 50% y un 60% de la población. Se les envía, de forma anticipada, la agenda y los documentos relacionados para que puedan revisarlos de forma anticipada. En la agenda se procura dejar un espacio de mociones que se utiliza para que los asociados expresen sus inquietudes variadas, opciones de nuevos proyectos o similares. La principal actividad de la sesión ordinaria de la Asamblea es la

declaración de excedentes y la aprobación de la distribución. De forma anticipada, se le envía al asociado el dato de su excedente anual, por medio de correo electrónico. El asociado comunica a la administración si desea capitalizar, cancelar deudas o recibir una transferencia; de esa forma, cuando llega la sesión de la Asamblea, el proceso de aprobación se facilita mucho.

De forma extraordinaria se convoca la Asamblea solamente cuando se requiere ajustes a los estatutos de la organización. Dentro de los impactos positivos, el de mayor relevancia es la credibilidad del asociado ante la gestión de la administración y de la junta directiva, gracias a la transparencia en los informes que se presentan. Sobre los riesgos asociados, es importante crear, de manera estratégica, incentivos que promuevan mayor asistencia a las sesiones de la Asamblea y hacer conciencia de que la ASOICT es una empresa de todos y que cada asociado tiene derecho a emitir su voto, para determinar el norte de la asociación.

La junta directiva de la asociación es nombrada por la Asamblea de Asociados, para que realicen las actividades de control y dirección. El órgano director sesiona de forma ordinaria una vez al mes. Las sesiones ordinarias se calendarizan desde inicio de año y se programan generalmente en la segunda semana de cada mes. El orden del día y los documentos relacionados se envían a los directores, por parte de la administración, y con visto bueno de la presidencia, tres días antes de cada sesión, para que los directores los revisen y los lean de forma anticipada, para agilizar el desarrollo de cada sesión, que normalmente se prolonga entre 2 y 3 horas. La programación anticipada se hace para minimizar el ausentismo de los directores, debido a que pueden programar sus otras reuniones, giras y vacaciones, considerando su responsabilidad en la ASOICT.

De los impactos positivos, se rescata que la junta directiva se mantiene actualizada, se logra obtener de las sesiones los lineamientos para la gestión administrativa y se proponen nuevos proyectos. Los riesgos que se deben mitigar son más operativos, al tener que obtener información más amplia de un asunto específico y tener claro las diferentes consecuencias resultado de la toma de decisiones. También está el riesgo reputacional, al no mantener la debida discreción en temas que tal vez no sea prudente ventilar ante los asociados, hasta que se tenga más certeza de su viabilidad o de su credibilidad. La junta directiva sesiona de forma extraordinaria cuando la presidenta lo considere pertinente, para tratar asuntos que no

pueden esperar a que se realice la sesión ordinaria. También utilizan un sistema de comunicación por medio de un grupo privado en la aplicación de mensajería Whatsapp, lo que les permite comunicar rápida y ágilmente.

El proceso de revisión de la auditoría externa se realiza para determinar el grado de exactitud que reflejan los estados financieros de la asociación con respecto a la realidad económica y financiera. Igualmente, se analiza el nivel de confianza del control interno utilizado. El proceso se hace de forma anual, con corte semestral de operaciones. Este tipo de revisiones son vitales para otorgar confianza en la junta directiva y a los asociados sobre la gestión administrativa. El proceso es contratado por la junta directiva, y los auditores deben dar los resultados frente a este órgano.

La junta directiva presentará los resultados en la sesión anual de la Asamblea, y si la Junta Directiva lo considera necesario, podrá solicitarles a los profesionales presentarse ante la Asamblea, a rendir el informe. El informe se divide en dos partes: estados financieros auditados y carta de gerencia. En este último se emiten las recomendaciones de control interno que consideran necesario implementar; posteriormente, la junta directiva, en conjunto con la administración, valora esas recomendaciones y decide si se implementan o no.

La junta directiva contrata a un equipo de funcionarios para que apoyen su gestión desde el ámbito administrativo. Para setiembre del 2018, este equipo de funcionarios está compuesto por un gerente y tres asistentes distribuidos en Mercadeo, Crédito y Administración; adicionalmente, tienen un contador contratado por servicios profesionales.

La gerencia general, responsable absoluto de la gestión administrativa de la asociación ante la junta directiva, reconoce la necesidad de crear, actualizar y formalizar políticas, procedimientos, manuales y perfiles de puestos, así como implementar la gestión de riesgos, todos de gran valor administrativo y que, con el pasar del tiempo, se han ido desactualizando o cambiando; sin embargo, no se han hecho los ajustes en la documentación respectiva, afectando el control interno y la continuidad de la organización. De la misma forma, se considera importante implementar las prácticas de gobierno corporativo, para incrementar la transparencia y el orden en la organización.

El área de crédito de la ASOICT, uno de los procesos medulares de la organización, es donde se centraliza la mayor generación de ingresos, pero también el área que puede generar el mayor riesgo. Dentro de los impactos negativos, se identifica claramente el alto endeudamiento del asociado, producto del fuerte impacto que crea la cultura dirigida hacia el consumismo. Como impacto positivo, la asociación ofrece productos crediticios con mejores condiciones que el mercado financiero externo, partiendo de que, si el asociado se va a endeudar, es mejor que lo haga en la asociación. Se mitiga el riesgo de recuperación por medio de la suscripción de la póliza de saldos deudores que provee el INS. Esta póliza cobra un porcentaje de prima sobre el principal del crédito y la misma se incluye dentro de la cuota mensual de la operación, efecto que encarece la cuota, pero cuyo beneficio es importante para todos. El INS ha asumido, en los últimos 5 años, un caso de pensión por invalidez y tres casos por fallecimiento de asociados, cubriendo el 100% de las deudas, de forma que la ASOICT pudo entregar sus liquidaciones a los familiares asignados como beneficiarios.

En el área de captación de ahorros, el asociado tiene un ahorro obligatorio correspondiente a un 5% de su ingreso bruto, lo que le genera un aporte patronal del 5,33%. Adicionalmente, desde hace siete años, por aprobación de la Asamblea, cada asociado capitaliza un 10% de sus excedentes anuales, los cuales pasan a acumular una cuenta de nombre excedente capitalizado. Estos tres rubros conforman el capital de cada asociado. Adicionalmente, la organización ofrece dos líneas de ahorro voluntario: ahorro a plazo y ahorro navideño.

El ahorro navideño tiene buena aceptación por parte de los asociados; sin embargo, se convierte en un ahorro a corto plazo. Se evidencia que el ahorro a plazo es un producto poco atractivo para el asociado, lo que sería un área pendiente de revisión. Un grupo pequeño de asociados externó su interés de generar ahorro y de hacer crecer su capital individual. Sin embargo, la ASOICT no les ofrece una opción llamativa en esta área. Hay que considerar el riesgo de liquidez para la organización, tratar de distribuir en el tiempo los vencimientos de ahorros, para no tener que desembolsar grandes sumas de dinero en una misma fecha.

El abastecimiento interno de la asociación de artículos de papelería y similares se hace sin presupuesto de uso; eso puede guiar al desperdicio, extracción o pérdida de productos, ocasionando que se incurra en gastos excesivos, afectando tanto la economía

como el medio ambiente. La ASOICT requiere apegarse a las políticas institucionales de cero papel, implementar procesos electrónicos y disminuir su consumo de papel. Es fundamental crear conciencia entre sus funcionarios sobre el uso excesivo y descontrolado de suministros, papel, tinta, impresiones, inclusive hasta aires acondicionados y luces eléctricas, pues, si bien su costo es absorbido por el ICT, la asociación puede colaborar en la administración de esos recursos. Importante sería incursionar en la implementación de compras responsables.

En mayo del 2018, la Asamblea de la Asociación decidió diversificar sus negocios y aprobó la implementación de un negocio de soda, que diera servicio a los funcionarios del ICT y a clientes externos. El negocio se implementó en el edificio adjunto al Instituto, en el Centro Comercial San José 2000. Al ser un proyecto nuevo, se ha dificultado identificar la trazabilidad de las funciones y canalizar de forma adecuada los imprevistos diarios, tanto a nivel gerencial como de junta directiva. Pese a los inconvenientes, destacan aspectos positivos, como son la generación de empleo y el crecimiento empresarial de la ASOICT.

La inversión realizada no es representativa en cuanto al nivel de capital de la ASOICT y representa un 0,71%; sin embargo, el desempeño financiero durante los primeros meses de operación del negocio no ha sido favorable. La administración constantemente ha aplicado cambios en busca del punto de equilibrio, algunos han sido favorables y otros no tanto, pero se recomienda la constante supervisión para evitar que se convierta en un riesgo financiero para la Asociación.

En el área comercial, la Asociación realiza dos actividades importantes: ferias y convenios comerciales. Las ferias se realizan dentro de la institución. La asociación selecciona a un grupo de proveedores que ofrezcan variedad, cantidad, novedad, servicio y buen precio. Se les otorga un espacio para que muestren sus productos y la Asociación financia las compras que el asociado desee hacer, pero también se puede comprar de contado. Al finalizar la actividad, que normalmente dura tres días, cada proveedor presenta un informe de liquidación de ventas a la Asociación y sobre el monto vendido. La ASOICT comisiona un 10%, adicional al interés por financiamiento que cobra al asociado.

Respecto a los convenios, se da en dos direcciones: la ASOICT busca proveedores de productos o servicios que le interesan, o los proveedores buscan a la Asociación para ofrecer sus productos o servicios; se firma un contrato, para que el asociado pueda acceder a

mejores precios que los populares y pueda visitar los negocios con la debida identificación. De esta forma, puede adquirir productos o servicios a mejor precio y con financiamiento de la ASOICT, la cual otorga una orden de compra para que sea canjeada por el bien. Posteriormente, el proveedor presentará el cobro respectivo a la asociación, del cual se le aplicará un 5% como comisión de intermediación a beneficio de la asociación. Es importante mitigar los riesgos reputacionales y financieros producto de una mala negociación.

También es importante considerar a los asociados que laboran en oficinas regionales en este tipo de actividades, procurar firmar contratos en sus zonas o realizar pequeñas ferias en sus sedes.

La cartera de inversiones es el segundo activo que mayor rendimiento genera a la asociación. Se identificó como impacto negativo relevante que hay pocas opciones disponibles en el mercado, dado que el perfil de apetito de riesgo es conservador. El mercado bursátil atraviesa una etapa de sequía de títulos: la calificación país ha sido afectada, debido a la inestabilidad económica que presenta el país. Como es lógico, las empresas extranjeras temen invertir en un país que se ha vuelto vulnerable financieramente. Mientras la situación se estabiliza, el mercado bursátil está seco, y no es culpa del inversionista, es todo un desenlace de un proceso que lleva años desarrollándose en Costa Rica.

La gerencia de la ASOICT se apoya y confía en las recomendaciones que emiten los ejecutivos de cuenta de las entidades financieras en las que se tiene contrato de mediación. Estas recomendaciones las externa al tesorero de la junta directiva, quien da el visto bueno sobre invertir o no. Se detecta un riesgo financiero, que podría incidir en la obtención de beneficios, pero es un riesgo que se debe asumir y administrar, porque el dinero no se puede tener custodiado en productos o espacios que no generen, por lo menos, el mínimo esperado.

Una asociación solidarista nace por y para sus asociados, de ahí que el servicio al cliente cobre alta relevancia, tanto para los miembros de la administración como para los integrantes de su junta directiva, quienes en múltiples ocasiones son abordados por los asociados para exponerles sus necesidades. No se trata de decir sí a todo, se trata de gestionar las solicitudes de forma equitativa y racional, pensando en el beneficio del asociado, pero también en la afectación de la organización. Según se extrajo de la encuesta, la percepción de los asociados con respecto a este tema es positiva. Sin embargo, también se

comentó que el personal administrativo es poco para el nivel de procesos que deben atender. Hay que tener claro cuáles intervenciones deben hacer los miembros de la junta directiva y cuales áreas le corresponden directamente a la administración, con el fin de no beneficiar a algunos asociados que son más cercanos a los directores y perjudicar a otros, pues al final todos tienen la misma condición de asociados y merecen un trato igualitario.

La Asociación cuenta, en su administración, con un sistema de cómputo integrado en todas sus áreas, todos los movimientos posibles tienen asignado su contexto contable de forma interna. Cada movimiento procesado genera un asiento contable automático predeterminado. El volumen de movimientos mensuales en el sistema es alto, lo que requiere de supervisión constante, para obtener información actualizada que permita la toma de decisiones acertadas. Se nota que la gestión contable apunta a la necesidad de dedicar más tiempo a la operatividad; se cuenta con un profesional contable con suficiente experiencia, pero quien está contratado por servicios profesionales, por lo tanto, se percibe poco aprovechamiento de sus capacidades y habilidades.

Hay riesgos asociados que deben cubrirse. El área contable es vital para el control de una organización, máxime si proceden movimientos diarios importantes. También se notó una dependencia importante del administrador del sistema de cómputo, debido a que este es rentado, lo que tiene sus ventajas y desventajas; entre las desventajas se tiene que, para modificaciones o procesos nuevos, se debe coordinar con el proveedor, para la creación o los ajustes. Por otro lado, el sistema tiene hospedaje en la nube, lo que lo hace accesible desde cualquier lugar con conexión a Internet y tiene poca posibilidad de pérdida de información por respaldos.

El proceso interno de cobro por planillas de cuotas de ahorro y de créditos está coordinado directamente con la Unidad de Recursos Humanos del ICT. Por medio del sistema electrónico, se emite el cobro y se aplican las deducciones. El proceso institucional es mensual, lo que entorpece, en cierta medida, el proceso de la institución. El corte se hace el quinto día hábil del mes; en ese momento, se emite el cobro de las cuotas de los créditos y todos los movimientos mensuales generados posteriormente, tendrán su ingreso a la planilla hasta el próximo mes.

Adicionalmente, la Unidad de Recursos Humanos del ICT cuenta solamente con un funcionario encargado del área, lo que implica que, si tramita vacaciones, el proceso debe

adelantarse para que el funcionario lo deje hecho, y genera caos cuando se ha incapacitado. Sin embargo, la ASOICT debe asumir este riesgo, porque depende directamente de la institución y no de la Asociación.

Se tiene una limitación de espacio en la colilla de salario que el ICT emite a sus funcionarios. La Asociación solamente cuenta con tres espacios: ahorro personal, ahorros voluntarios y créditos, lo que en ocasiones causa confusión a los asociados, teniendo que recurrir constantemente a la oficina administrativa para solicitar el desglose de las partidas, lo que expone a la Asociación a riesgos de crédito, financiero y operacional. Se ha tratado de subsanar algunas debilidades con reportes de planillas electrónicos protegidos, que no permiten modificaciones y que neutralizan la posibilidad de alteración de datos: son archivos automatizados de forma bilateral, para la generación y aplicación de planillas.

En el proceso de involucrar a los asociados en el desarrollo de actividades de la Asociación se crearon los comités. Cada comité está integrado por un miembro de junta directiva, un miembro de la administración y de tres a cinco asociados. Existen cerca de diez comités diferentes, lo que ha creado una carga adicional de trabajo para el personal administrativo, porque requiere de sesiones, levantamiento de minutas y seguimiento a las acciones planteadas.

También, en algunos comités, se demuestra poco interés de participación por parte de sus integrantes. Se debe realizar un esfuerzo en analizar los beneficios que estos otorgan a los asociados y escoger los que dan más resultados. Esto ayudaría, además, a cubrir el riesgo reputacional por una pérdida de credibilidad, al no contar con lineamientos correctos de diferentes actividades para lograr éxito en los comités y evitar el desorden que se ha creado con tanta actividad.

El área de actividades sociales lleva un peso interesante en las funciones de la ASOICT, debido a que, al pertenecer a una institución pública, esta no tiene presupuesto para realizar actividades de índole social para sus funcionarios, por lo tanto, toda la línea de fiestas y similares las desarrolla la ASOICT. Es difícil, en una población tan heterogénea, crear actividades del gusto del 100% de sus asociados; se busca agradar al mayor número de asociados, pero se sabe de previo que no se logrará la satisfacción total. Los eventos que se realizan buscan mejorar el ambiente laboral, por medio de la convivencia entre los asociados y brindar opciones de actividades que distraigan al asociado de su estrés diario.

Las actividades generan un costo para la ASOICT; sin embargo, están contempladas en el presupuesto anual que es aprobado por la Asamblea General. La administración es cuidadosa sobre los proveedores que contrata para el desarrollo de las actividades, pues garantizar el cumplimiento de los compromisos por parte de esos proveedores es una función vital. La participación en las actividades se mantiene entre el 60 y el 70% de la población. Existe un grupo importante de asociados a los que no les interesa participar, pero tampoco se oponen a su realización.

Los medios de la ASOICT para comunicarse con sus asociados han ido cambiando y mejorando con el paso de los años. Inicialmente, se utilizaban las pizarras institucionales, pero desde el año 2015 el ICT dotó al 100% de sus funcionarios de correo electrónico institucional, por lo que la ASOICT solicitó autorización al Instituto para utilizar ese medio de comunicación para anunciar el acontecer diario de la ASOICT.

El permiso fue concedido con limitación de cantidad y calidad; por lo tanto, la ASOICT sigue las especificaciones otorgadas por el Departamento de Tecnologías de la Información del ICT y comunica los aspectos más importantes por ese medio. Para anuncios de menor urgencia utiliza las pizarras, su página en Facebook y redes internas de Whatsapp, creadas por los departamentos de la institución. En la encuesta, se reflejó satisfacción por los medios utilizados para la comunicación.

Toda la documentación generada por los procedimientos en la ASOICT quedan resguardados en expedientes de asociados, o en ampos con información contable y financiera. Por limitación de espacio físico, se mantienen los dos años más recientes dentro de las instalaciones de la ASOICT, para facilidad de manipulación.

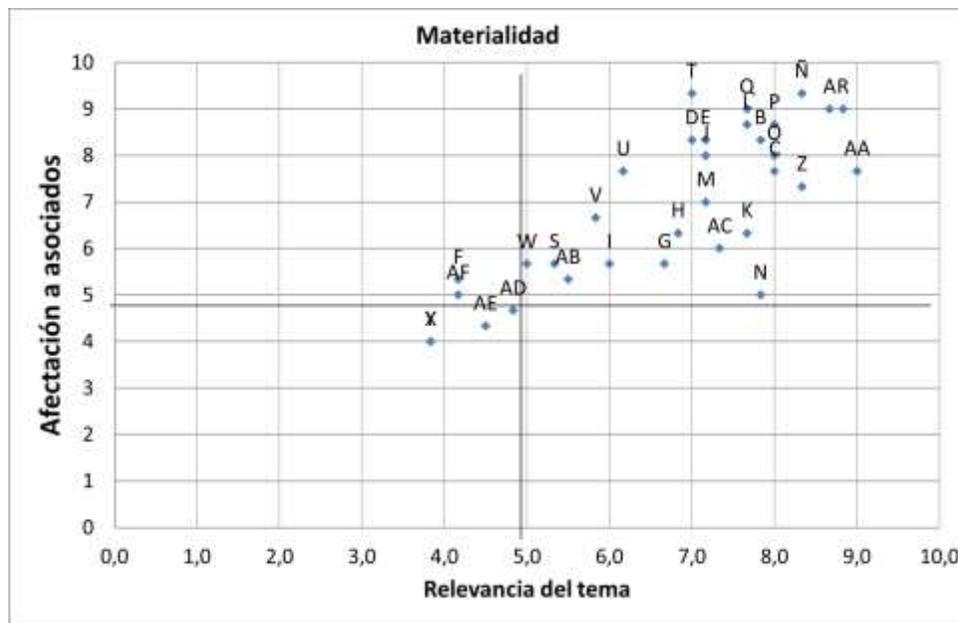
El resto de la información se resguarda en empresas que prestan ese servicio y que custodian los documentos en espacios fuera de la institución. Los riesgos asociados, tanto dentro del edificio como fuera de él, son pérdida de la información por incendios, plagas o mala manipulación. Esto limita también el tiempo de respuesta cuando se necesita ubicar un documento determinado y se debe realizar el proceso de solicitud a la empresa que los custodia.

4.2. Identificación de la materialidad de la ASOICT

En la segunda fase de la investigación se hizo un análisis para extraer los asuntos pertinentes de la norma ISO 26000 y adaptarlos a la realidad de la ASOICT. Se determinó, de esa forma, la materialidad. Además, se obtuvo el diagnóstico IndiCARSE, como complemento para el análisis.

Para priorizar los procesos y obtener la matriz de materialidad se realizaron cinco talleres individuales con integrantes de la junta directiva y asociados. Se evaluaron, mediante la herramienta de AED, un total de 33 temas relacionados, de los cuales la mayoría quedaron en el cuadrante de mayor importancia (gráfico 4.1); por lo tanto, se tomaron los 12 procesos con puntuaciones más altas para identificarlos como temas materiales para la ASOICT, marcados en la tabla 4.1. La puntuación final asignada a cada tema se obtuvo del promedio de las cinco puntuaciones obtenidas.

Gráfico 4.1.
Asuntos materiales priorizados



Fuente: Elaboración propia.

Nota: ver tabla 4.1, con el código y nombre de los asuntos.

Tabla 4.1.
Asuntos evaluados para obtener la materialidad

Indicador	Asunto evaluado
A	Gobernanza (procesos y estructura en la toma de decisiones)
B	Gestión del riesgo
C	Gestión administrativa
D	Ética y anticorrupción
E	Transparencia y rendición de cuentas
F	Compras sostenibles
G	Prácticas justas de mercado
H	Mecanismos de resolución de conflictos
I	Educación financiera al asociado
J	Privacidad de los datos
K	Comunicación
L	Desempeño financiero
M	Difusión de informe anual
N	Innovación en servicios
Ñ	Cumplimiento de los reglamentos y estatutos
O	Planificación estratégica
P	Control y seguimiento de los planes
Q	Endeudamiento de los asociados
R	Generación de riquezas e ingresos
S	Acceso a los derechos de propiedad
T	Debida diligencia
U	Respeto a los derechos humanos
V	Condiciones laborales
W	Salud y seguridad ocupacional
X	Participación en el desarrollo de la comunidad
Y	Generación indirecta de empleo
Z	Promoción de la salud
AA	Satisfacción del asociado
AB	Difusión de valores y principios solidaristas
AC	Difusión de servicios y productos de la asociación
AD	Uso sostenible de los recursos
AE	Gestión de residuos
AF	Promoción de productos verdes

Fuente: Elaboración propia.

Se hace referencia a cada uno de los procesos materiales identificados, según su nivel de importancia, determinada en la matriz de materialidad y en el análisis de la situación, que se abordarán en la propuesta.

1. Satisfacción del asociado:

La asociación nace por y para el asociado, con el fin de mantener a los asociados satisfechos, tanto con los productos que se ofrecen y con el servicio que se le brinde siempre será prioridad. Es gratificante para cualquier persona sentir que se le dio un trato justo y personalizado, que se logró entender su necesidad, pero aún más, que se le atendió y se le resolvió, para salir satisfecho porque encontró una solución a sus problemas o situaciones difíciles. La razón de ser de una asociación son sus asociados, por lo tanto, es coherente que sea lo principal.

2. Generación de riqueza e ingresos:

Una organización, aunque sea con enfoque social, debe cubrir mínimo sus costos. La ASOICT, que es una asociación con 27 años de fundada, ya es suficientemente robusta para generar utilidades y ofrecer soluciones financieras a sus asociados. La sana gestión financiera da frutos a través de los años, se va fortaleciendo poco a poco y se debe ir adaptando a los cambios sistemáticos que conllevan a un mejor control de la gestión, apoyando y esforzándose por ofrecer productos y servicios que mejoren las finanzas de sus asociados.

3. Gobernanza:

Las buenas prácticas en cuanto a transparencia, rendición de cuentas, asignación de funciones y responsabilidades, tanto para el área administrativa como para los miembros de la junta directiva, facilitan la toma de decisiones responsables y oportunas, lo mismo que ejecutar los procesos de supervisión que les corresponde a cada uno de los miembros del equipo. Además, ello ayuda a establecer las normas de conducta que guían a los colaboradores a saber cómo actuar y cómo reaccionar ante diferentes situaciones. Este tipo de gestiones dan confianza a los asociados que no están inmersos en los procesos, pero que están pendientes de los resultados financieros.

4. y 5. Promoción de la salud y cumplimiento de los reglamentos y estatutos

Estos dos puntos obtuvieron la misma puntuación en la evaluación. Procurar una buena salud en los funcionarios y sus familias debe ser un tema material en toda organización que vela por el bienestar de sus funcionarios. Se debe procurar que, de forma preventiva, se realicen chequeos para prevenir padecimientos crónicos, controlar tendencias

a enfermedades y, como beneficio, controlar los índices de incapacidades. Además, este fue un tema de importancia en la encuesta que se realizó a los asociados, quienes ven con buenos ojos actividades como la feria de la salud, ya que varias personas se han detectado a tiempo enfermedades importantes. Adicionalmente, en el taller realizado a los colaboradores expusieron como un riesgo latente la incobrabilidad, producto de poca liquidez del asociado, que se ve aún más limitada a raíz de un evento como la incapacidad.

En cuanto al cumplimiento de los reglamentos y estatutos, aporta tranquilidad a la dirección administrativa que los asociados estén anuentes a respetar la legislación. Como funcionarios públicos que son, están interesados en el bienestar de su país, y esto limita la participación en negocios cuestionables, o en procesos que se encuentren fuera del margen de la regulación. Es importante cumplir con el pago de impuestos y el cumplimiento de la reglamentación interna, como el reglamento de crédito, el cual se debe revisar para valorar que no se afecte la salud financiera del asociado en lugar de mejorarla.

6. y 7. Gestión administrativa y planificación estratégica:

Como sexto y séptimo puntos, con una misma calificación se encuentran los asuntos de gestión administrativa y planificación estratégica. Analizando estos aspectos, se determina que están estrechamente relacionados entre sí. Toda organización realiza primero la planificación estratégica, luego implementa la gestión y, de forma simultánea, se controla y se da seguimiento a los planes para que estos se cumplan.

Por eso, es coherente que estos asuntos tengan el mismo puntaje de prioridad. En los resultados obtenidos del taller con los colaboradores, se mencionan como impactos negativos los procesos de sucesión que se encuentran desactualizados, el desconocimiento de los manuales de procesos y la excesiva carga laboral que se les tiene a los colaboradores administrativos de la ASOICT.

Consecuentemente, se identifican riesgos operativos, como la ausencia de funcionarios de forma temporal e inesperada, la pérdida de información al mantenerla en documentos de Word y Excel, en caso de dañarse o perder el equipo de cómputo. Se señalan impactos positivos que son de gran aporte, como la buena relación del equipo de trabajo, capacitaciones constantes y la buena disposición de aprender y enseñar los procesos entre el

equipo de trabajo. Esto ilumina en lo que se debe trabajar para mejorar y a qué se le puede sacar provecho para lograr las mejoras.

8. y 9. Gestión del riesgo e innovación en servicios

Los asuntos gestión del riesgo e innovación en servicios lograron el mismo puntaje de importancia dentro del gráfico de materialidad, con las posiciones octava y novena, respectivamente. En este mismo orden, dan a conocer la importancia de identificar y evaluar los diferentes riesgos a los que se enfrenta la ASOICT, logrando mitigar sus efectos.

La gestión del riesgo se determina cuando se establecen los resultados que la Asociación espera obtener, según su apetito de riesgo, lo que debe quedar claro en el plan estratégico, analizando las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la Asociación. En el taller realizado con los colaboradores, se identifican varios tipos de riesgos, como el de liquidez por colocaciones a largo plazo, donde es difícil lograr calzar los plazos; los riesgos de crédito por alto endeudamiento de los asociados; el riesgo de mercado y el riesgo país con el tema de las inversiones (indica hay conocimiento básico del mercado bursátil); así como el riesgo operacional, en cuanto se expresa debilidad en el plan de continuidad del negocio, y el riesgo reputacional, por pérdida de credibilidad por parte del asociado sobre la gestión administrativa, por ejemplo, el seguimiento de los diferentes comités que existentes.

En cuanto a la innovación en servicios, la Asociación, al ser una empresa que ofrece servicios financieros y sociales, es vital que ofrezca a sus asociados servicios que antes no estaban disponibles, como una constante renovación de la gestión. Una forma de innovar los servicios es la mejora de los ya existentes.

10., 11. y 12. Desempeño financiero, endeudamiento de los asociados y comunicación

Los últimos tres asuntos por analizar son el desempeño financiero, el endeudamiento de los asociados y la comunicación, todos con un mismo puntaje dentro del gráfico de materialidad. En cuanto al desempeño financiero, es un conjunto de indicadores que se implementan y analizan periódicamente, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las metas financieras, además de ayudar a hacer cumplir, ante los entes regulatorios, resultando en una asociación con una buena salud financiera y, por ende, con un éxito alcanzado. Es importante tener presente que esta es una organización donde se espera una doble finalidad,

que mide su desempeño financiero, pero con igual de importancia en el desempeño social. Es relevante la correcta aplicación contable, que se adopten las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), para que sea de fácil interpretación, tanto a nivel nacional como internacional.

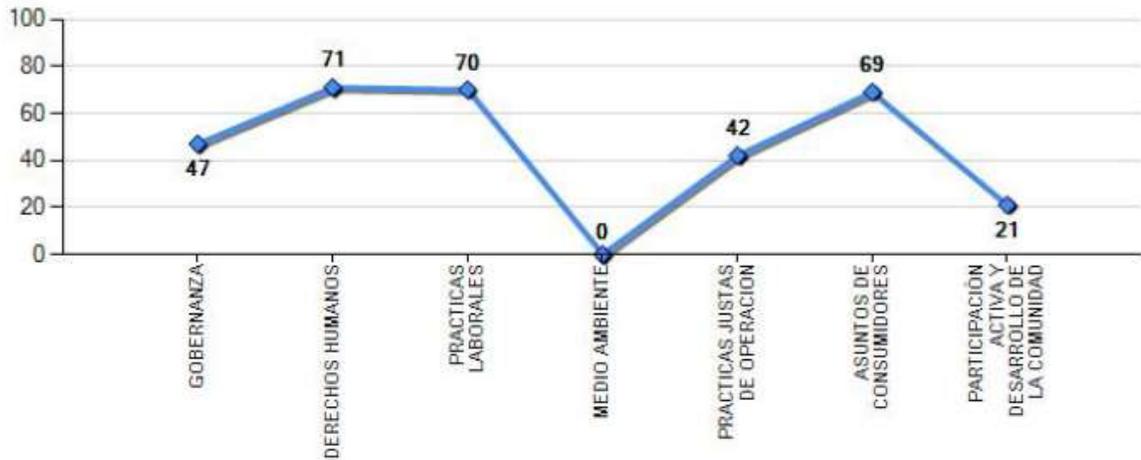
Con respecto al endeudamiento de los asociados, los máximos permitidos, aunque son del visto bueno del asociado, deben ser valorados por la administración de la organización. Esto toma relevancia porque una parte importante de la población atraviesa sus últimos años laborales y se dirige hacia un proceso de pensión por vejez, por lo que un alto endeudamiento puede tener una seria afectación sobre su estilo de vida, una vez pensionado.

En cuanto a la comunicación, es vital la transparencia y la comunicación oportuna por parte de la administración. La ASOICT recién creó un aplicación para el teléfono, desde donde el asociado podrá acceder a su información personal en el momento en que lo requiera, también podrá solicitar créditos y retiros de ahorros voluntarios por este medio, haciendo más oportuna la disponibilidad de la información. Falta motivar a los asociados, principalmente a los de mayor edad, para que descarguen la aplicación en sus dispositivos móviles.

Los restantes 20 asuntos de la tabla 4.1 se consideran también importantes y se procurará considerar algunos en la propuesta de la estrategia, al ser temas que se solventan con la implementación de esta.

Los resultados generales de la herramienta IndiCARSE se muestran en el gráfico 4.2, el cual ilustra las puntuaciones totales para cada una de las materias fundamentales de la ISO 26000. Las materias mejor puntuadas fueron, en orden: derechos humanos, prácticas laborales y asuntos de consumidores. Las menos puntuadas fueron: participación en la comunidad y medio ambiente. Estos resultados son coherentes según el resto de la información recopilada, ya que es sabido que las acciones en medio ambiente y comunidad no se llevan a cabo regularmente en la asociación. Así mismo, en el tema de los derechos humanos, no se detectaron riesgos ni impactos significativos, y ya hay un manejo empírico de la situación. En prácticas laborales, igualmente, hay pocos riesgos, principalmente tomando en cuenta que son pocos colaboradores, por lo tanto, la situación se controla con mayor facilidad.

Gráfico 4.2.
Resultados de IndiCARSE, para todos los ejes



Fuente: Generado por la herramienta IndiCARSE.

4.3. Análisis de documentos

Para complementar el análisis de materialidad, se realizó la tarea de examinar la política de crédito y el estatuto, de donde salió una lista de preguntas que, al revisarlas con la administración, se logró recopilar información que ayuda a generar observaciones y comentarios que mejoren los documentos y, con esto, directamente la gestión administrativa, sus controles internos y, consecuentemente, se corrija aspectos económicos y sociales del asociado. Los hallazgos encontrados son los siguientes:

Se detecta un riesgo de crédito en el hecho de que los miembros de la junta directiva, quienes definen el porcentaje de endeudamiento, no tienen conocimiento del mercado financiero; caso contrario, si los parámetros los asigna la administración, con criterio técnico. No se pueden crear parámetros solo para que haya acceso al crédito, pues esto atenta con la sostenibilidad de la asociación.

En los requisitos revisados en todo el documento, se nota que no solicitan certificaciones de saldos de deudas certificados con otras entidades, ni utilizan la herramienta de la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef), como el Centro de Información Crediticia (CIC); con esto, mitigarían un poco más el riesgo de crédito, al tener información real del estado de endeudamiento del asociado.

Se identifica el incumplimiento de la NIC 18: “ingresos por actividades ordinarias”, cuyo mandato es diferir, por el plazo del crédito, los ingresos por comisiones.

Se revisa el proceso de las pólizas colectivas que se mantienen con una aseguradora del Estado, no se negocia comisión por cobranza, se cobra la cuota por medio del rebajo de planilla del ICT y, luego, se traslada ese dinero a la aseguradora; hoy esta labor de cobranza se hace de forma gratuita.

Adicionalmente, no se determina, en el Reglamento de Crédito, cuáles son los gastos que se trasladan al asociado, en caso de que el crédito no sea desembolsado.

Se trabaja para algunos beneficios que otorga la ASOICT, para familiares de grado de consanguinidad I y II, pero esto incluye a los suegros; el texto debe ser explícito con la inclusión de estos familiares, ya que a nivel general los grados de consanguinidad I y II no incluyen a estos familiares.

Se menciona, en el Reglamento de Crédito, el nombre de riesgos de vicios ocultos, que son debilidades de la labor del abogado y del perito en el momento de sus funciones. Si la escritura de una hipoteca es devuelta por el Registro Nacional de la Propiedad por errores a la hora de la inscripción, tiene que ser por un evento que se tuvo que revisar antes de la firma del crédito.

En conclusión, por medio del análisis realizado a los procesos internos de la organización se determina que los aspectos económicos son más relevantes para la ASOICT. De los 12 temas priorizados por medio de la matriz que se desarrolló anteriormente, 10 son temas relacionados con el área económica, que son: gobernanza, gestión de riesgo, gestión administrativa, comunicación, desempeño financiero, innovación de servicios, cumplimiento de reglamentos y estatutos, planificación estratégica, endeudamiento de los asociados y generación de riqueza e ingresos. Con el área social de la organización, se relacionan dos temas que son: promoción de la salud y satisfacción del asociado.

En relación con el área ambiental, ningún tema fue identificado como prioritario; sin embargo, esta conclusión cobra sentido cuando se conoce que el Instituto Costarricense de Turismo tiene un departamento llamado Certificaciones y Responsabilidad Social Turística, que es responsable de asuntos de sostenibilidad en la institución. Esta oficina planifica, ejecuta y da seguimiento a los programas de certificación para la sostenibilidad turística,

como el Programa Bandera Azul Ecológica, programas de reciclaje interno extendido a los hogares de los funcionarios, ecomarchamos para toda la flotilla vehicular institucional, junto con dispositivos salva-fauna y programas de voluntariado para limpieza de playas y ríos. Además, se realiza talleres de sensibilización y concientización sobre turismo sostenible y otros asuntos ambientales; es el referente en cambio climático, responsabilidad social empresarial y gestión ambiental institucional.

La Asociación Solidarista inclina su atención en temas económicos y termina siendo una fuente de ingresos, ahorro y crédito. Lo importante es que todo se vea reflejado en una mejora de las condiciones sociales de los afiliados, atendiendo las necesidades que mayormente le corresponden: económica y social, porque la ambiental está atendida por la institución. No obstante, la ASOICT puede tener su propia política ambiental y, de esa forma, apoyar y complementar la gestión ambiental atendida por el ICT, logrando un mayor alcance, involucrando al personal administrativo y atendiendo proyectos relacionados que el ICT, por ser institución pública, no tiene presupuesto para atender y que la asociación podría asumir siguiendo, con la experiencia que puede ofrecer el Instituto Costarricense de Turismo.

Algunos de estos temas materiales resaltan oportunidades de mejora para los procesos, por ejemplo, la falta de documentación en gobernanza y planificación estratégica, de la cual debe derivar la política de responsabilidad social. También, se identificaron riesgos e impactos que se deben abordar para garantizar la sostenibilidad de la ASOICT. Estos aspectos se tomaron en cuenta para la propuesta de la estrategia de responsabilidad social.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El desarrollo de este capítulo es la propuesta de acciones de mejora en las tres dimensiones: económica, social y ambiental, que conformen una estrategia de responsabilidad social que genere valor agregado a la asociación y ayude a mejorar su gestión. Esto se relaciona con el análisis de los resultados obtenidos de los primeros dos objetivos del trabajo, que se centraron en conocer la satisfacción por parte del asociado sobre la gestión de la ASOICT, así como los impactos, los riesgos y los temas materiales.

Para la elaboración de una propuesta de estrategia de responsabilidad social para la ASOICT, se deben establecer parámetros bajo los cuales la Asociación se guíe para obtener buenos resultados que garanticen su viabilidad, mediante una revisión y comprensión de la situación actual de la Asociación.

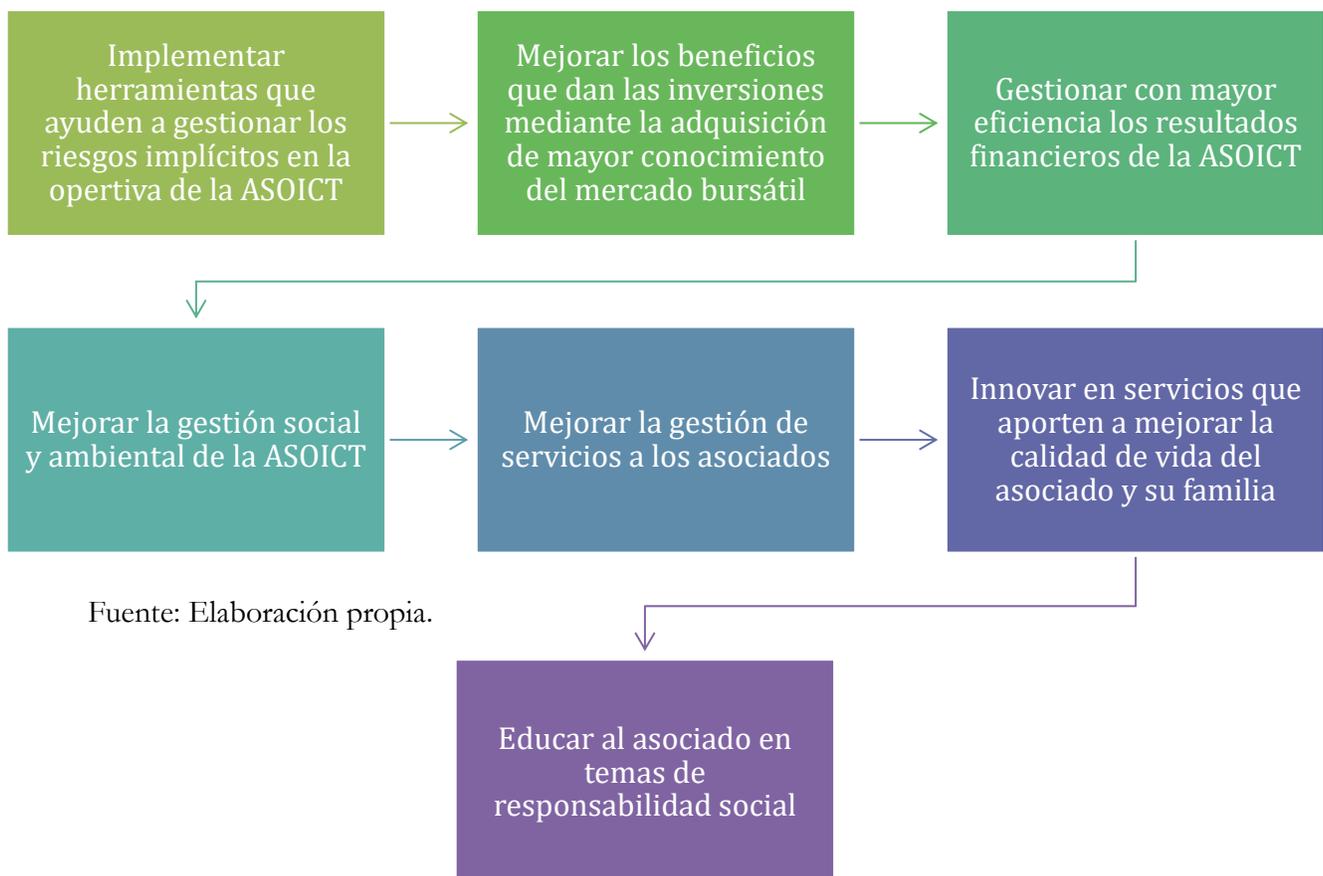
Tomando como base las actividades realizadas por la gestión actual, se evidencia la necesidad de mejorar algunos procesos, iniciando con la selección de una herramienta de trabajo que colabore con el análisis correcto y oportuno de los resultados financieros de forma periódica, además de trabajar en la mitigación de diversos riesgos inherentes a la operación propia de la Asociación, como es la colocación de créditos.

Se hace referencia a la frase “lo que no se mide, no se puede mejorar”. Esta frase, atribuida a Peter Drucker, pone de manifiesto la importancia de la medición. De ahí se deriva la importancia de escoger la mejor herramienta, dentro de muchas existentes, y que sea la que mejor se adapte a las asociaciones solidaristas. Para lograr esto, se debe mantener una constante evaluación por medio de indicadores que garanticen la eficiencia en los negocios. La medición continua de los resultados exige plantear y tener objetivos estratégicos bien definidos.

5.1. Objetivos de la planificación estratégica

Un aspecto importante que se debe incorporar en la gestión de la junta directiva de la ASOICT es la planificación estratégica, para que sirva como hoja de ruta de las acciones de la asociación y que incluya la responsabilidad social de manera transversal. La planificación estratégica será una herramienta de trabajo que demuestre el interés que tiene la junta directiva en el accionar de la organización, delimitará la participación de las partes interesadas y deberá contener la evaluación de proyectos que se desarrollan, para analizar si fueron exitosos o si requieren mejoras. Se proponen los objetivos estratégicos descritos en la figura 5.1, como base para esto.

Figura 5.1.
Objetivos propuestos para la planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Estos objetivos están relacionados con la operatividad y los resultados financieros de la Asociación. Se sugiere implementar, para cada uno de estos objetivos estratégicos, un plan de acciones por ejecutar, especificando responsables y metas, según los plazos propuestos.

Se recomienda proceder con la revisión de los reglamentos, procedimientos y similares ya existentes en la organización; adicionalmente, será necesaria la creación de los documentos que se requieren, para así establecer las regulaciones con las cuales el personal administrativo de la Asociación se va a dirigir y con las que se va a valorar su desempeño.

5.2. Partes interesadas de la ASOICT

Las diferentes agrupaciones en que se dividen los actores que tienen relación con la ASOICT son las partes interesadas para la organización.

Se realizó el mapeo de las partes interesadas (figura 5.2), ante el planteamiento de la estrategia que incluirá a varios de ellos, de manera directa como enfoque principal o de manera indirecta, porque afectan en menor medida la gestión de la ASOICT.

Figura 5.2.
Partes interesadas de la ASOICT



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Acciones para la propuesta de estrategia de responsabilidad social

Con respecto a la estrategia de responsabilidad social, se proponen acciones para atender los temas materiales resultantes, enmarcadas en cinco de las siete materias fundamentales de la norma ISO 26000, los cuales resultaron más relevantes según lo determinaron el análisis de materialidad, las encuestas, el análisis de la situación y los resultados de la herramienta IndiCARSE (figura 5.3).

Figura 5.3.
Marco de la ISO 26000 para la estrategia de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia.

Se excluyen acciones en las materias de derechos humanos y prácticas laborales, debido a que no resultaron como temas materiales y, del análisis de la situación, se desprende que no hay impactos ni riesgos significativos. Conforme la asociación madure en estos asuntos, se pueden extender acciones o según se vea la necesidad de implementación. Bajo este esquema, se proponen las acciones descritas a continuación:

5.3.1. Gobernanza

La gobernanza reseña la estructura de la asociación, define las funciones y responsabilidades de todas sus partes interesadas y determina la dirección y alcance de sus fines.

Un aspecto positivo del trabajo realizado en este proyecto con los miembros de la junta directiva de la ASOICT fue que definieron la gobernanza como prioridad. El principal alcance es crear un sistema para que la organización cuente con un plan de decisiones más robusto y así alcanzar y cumplir sus metas. Las acciones propuestas se describen en la tabla 5.1.

Tabla 5.1.
Resumen de acciones de gobernanza

Tema material	Objetivos	Acciones
Gobernanza (procesos y estructuras de la toma de decisiones)	Documentar la gobernanza	Elaborar códigos de ética y de proveedores, así como políticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social
Cumplimiento de los reglamentos y estatutos	Reglamento interno de trabajo y estatuto	Revisar el Reglamento interno de trabajo y estatuto

Fuente: Elaboración propia.

Esto se refiere a la implementación de documentos que cuenten sobre la cultura de la ASOICT y sus valores. Es importante que se incorporen temas políticos, culturales, económicos, sociales, ambientales y operacionales en los documentos que se elaborarán; además de alinear, en sus contenidos, temas de compromiso, rendición de cuentas, eficiencia de los recursos, oportunidades justas, equilibrio de las necesidades, comunicación, participación eficaz, equilibrio de la autoridad y sus responsabilidades, registro de la implementación de las decisiones y, por último, revisar y evaluar periódicamente los procesos establecidos, cuidando la correcta puesta en marcha y la mejora continua.

Analizando la asociación, se detecta que la existencia de reglamentos y procedimientos es muy poca. Se recomienda empezar con la elaboración de documentos importantes, como los códigos de ética y de proveedores, el procedimiento de compras

responsables, el reglamento de la junta directiva, y las políticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social.

Adicionalmente, se debe revisar el Reglamento interno de trabajo, el cual no se actualiza desde hace más de 10 años, y hacer una revisión integral de los estatutos, los cuales fueron actualizados hace siete años. Por otra parte, hay temas importantes que han sufrido cambios en la ejecución y es importante que se considere actualizarlos en el documento que regula los aspectos básicos formales de la Asociación, para que su aplicación sea reglamentaria.

Es importante plasmar en documentos las prácticas de una gestión transparente, de anticorrupción, de equidad e imparcialidad, acciones que ya se practican, pero que no están documentadas. Se debe dejar clara la importancia de una cultura de confidencialidad, evitando que se filtren ciertos temas que se deben manejar solamente a lo interno de una junta directiva o de la administración. Con ello se evita que el asociado pierda confianza en su equipo director, o que la organización pierda credibilidad ante sus asociados.

De igual forma, se debe crear una cultura de orden y respeto en las asambleas generales de asociados, respetar el proceso de convocatoria de orden y forma que están debidamente regulados, respeto a la agenda convocada y evitar el exceso de participación repetitiva de los asambleístas en temas específicos. incorporar la incorporación de premiaciones en la asamblea puede estimular una mayor asistencia a este tipo de actos formales por parte de los asociados.

Para cumplir con estos alcances y por medio de la revisión de la estructura organizacional, se propone que los documentos sean elaborados por la gerencia y revisados por la junta directiva o, en su defecto, por una comisión nombrada por el órgano director. Se establecen tiempos prudenciales para la revisión de los documentos existentes y, para el desarrollo de documentos nuevos, se asigna un plazo mayor, debido a que se deben construir desde cero. Una vez lista la propuesta, se debe pasar a la comisión para su revisión y ajustes. Posteriormente, deberá ser enviada a los miembros de la junta directiva, para que se revise de forma previa a las sesiones, para que durante el desarrollo de la sesión solamente se analicen dudas y valoración de ajustes, con el fin de lograr agilidad en su aprobación, se imprima, se firme y que los documentos se publiquen para el conocimiento general de los interesados.

El plan propuesto para este proceso tiene una duración de seis meses, contemplados desde el primer día laboral de enero hasta el último día hábil de junio del 2019. Se contemplan dos meses para revisión y preparación de los documentos ya existentes por parte de la gerencia, tres semanas para la revisión por parte de la comisión y una semana para el proceso de aprobación por parte de la junta directiva, de forma que, para el primer día hábil del mes de abril del 2019, se haga la publicación respectiva.

En caso de que sea necesario realizar ajustes a los estatutos, el proceso requerirá de tres meses más, debido a que posterior a la aprobación de las modificaciones por parte de la junta directiva, deberá contar la aprobación definitiva del mayor órgano director de la Asociación, que es la Asamblea General de Asociados. Para este proceso, la junta directiva deberá convocar a sesión extraordinaria de la Asamblea, actos que la ASOICT tradicionalmente realiza en el mes de octubre, junto con la Asamblea General Ordinaria.

Para los documentos nuevos o que se deban redactar desde cero, se proyecta trabajarlos entre marzo y mayo del 2019; igual que en el ejercicio anterior, se asigna el mes de junio para las respectivas revisiones y que, para el mes de julio, se haga la publicación (anexo VI, diagrama de Gantt).

5.3.2. Prácticas justas de operación

Como resultado de la aplicación de todas las herramientas y actividades utilizadas, se logra identificar los asuntos materiales de la organización que están relacionados con las prácticas justas de operación, tales como gestión administrativa, gestión del riesgo, difusión de la responsabilidad social y generación de riqueza e ingreso.

Se proponen varias áreas de acción para abordar la carencia, en busca de una conducta ética y justa por parte de la Asociación, tanto para sus asociados como para sus proveedores y todas sus partes relacionadas, descritas en la tabla 5.2.

Tabla 5.2.
Resumen de acciones de prácticas justas de operación

Gestión administrativa	Facilitar implementación de ficha Camels	Homologar catálogo contable actual con el de Sugef
	Estandarizar idioma contable	Realizar contabilidad conforme a las NIIF
Gestión del riesgo	Mitigar los riesgos operativos	Implementar ficha Camels
Difusión de la responsabilidad social	Promover RS en cadena de valor	Realizar un formulario de proveedores para ferias con criterios de sostenibilidad
	Promover RS entre los asociados	Enviar infográficos educativos sobre RS a los asociados, vía e-mail
Generación de riqueza e ingresos	Lograr mejor conocimiento de mercado bursátil	Capacitación a gerencia y tesorero sobre mercado bursátil

Fuente: Elaboración propia.

a. Gestión administrativa

Para la gestión administrativa, se determinan dos objetivos principales por alcanzar, que permitirán mejorar el orden en las acciones y unificar el sistema de trabajo con el de otras entidades similares en el sector. Ellas son:

- Adopción de la ficha Camels:

La adopción de la ficha Camels propone, en seguimiento a la normativa Sugef 24-00, es la búsqueda de una herramienta óptima para emitir los indicadores financieros de las asociaciones solidaristas. Se hace referencia a la circular externa SGF-1339-2018 emitida por la Sugef, el 8 de mayo del 2018. Esta circular hace mención al artículo 117 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (ley 7558, 1995), relacionada con la solicitud de información interna de las asociaciones solidaristas (Sugef, 2018).

La Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) regula al sector financiero de Costa Rica y, a su vez, sigue las directrices del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif), un órgano colegiado de dirección superior, cuyo fin es dotar de uniformidad e integridad a las actividades de regulación y supervisión del sistema financiero costarricense.

La circular SGF-1339-2018 indica que la Sugef, a corto plazo, supervisará la gestión de las asociaciones solidaristas, en busca de que cumplan con la línea base escogida en los aspectos cuantitativos de total de activos y total de asociados. Indica, a la vez, que las regulaciones del organismo serán de cumplimiento obligatorio para estas nuevas organizaciones supervisadas y fiscalizadas. Por el costo implicado, posiblemente solo serán las más grandes las que se fiscalizarán.

Para una mejor implementación de la ficha Camels, se recomienda homologar la numeración de las cuentas contables de la asociación con el catálogo recomendado por la Superintendencia, lo que equipararía las partidas y facilitaría la adaptación de los indicadores de la ficha propuesta.

La implementación de esta ficha en la ASOICT no representa un costo económico adicional, debido a que requiere información ya existente en la organización y el personal administrativo existente está calificado para realizar la implementación de la ficha, para lo cual debe seguir las indicaciones emitidas por la Superintendencia. La implementación inicial requerirá una mayor cantidad de tiempo en dedicación; sin embargo, una vez realizado el montaje inicial, la ejecución y seguimiento se facilitará considerablemente.

- **Estandarización de procedimientos contables**

La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) será una acción para la correcta aplicación contable, un idioma global que facilita las revisiones aplicadas de la Sugef y de las auditorías externas.

Se sugiere la aplicación inmediata de la NIC 18: ingresos por actividades ordinarias, para los nuevos desembolsos, para que el ingreso por comisiones sea diferido por el plazo del crédito otorgado; actualmente, la comisión cobrada por concepto de trámite de créditos se registra como ingreso directo al momento del proceso.

Se recomienda a la gerencia de la ASOICT revisar la norma e incluir en la propuesta el costo de la implementación de la mejora en el sistema de cómputo, a fin de que el ingreso sea prorrateado a lo largo del plazo del crédito otorgado. La propuesta deberá ser presentada y aprobada por la junta directiva de la asociación. El plazo y los costos relacionados dependen de la empresa que actualmente ofrece los servicios del *software*, pero la

presentación de la oferta se proyecta para el mes de marzo del 2019 (anexo VI, diagrama de Gantt).

Esta implementación ayudará a mostrar el ingreso efectivo o real en el tiempo, mitigando el riesgo financiero al mostrar un ingreso en el plazo del crédito y no en el momento de su desembolso, respetando los cambios futuros o eventualidades que se presenten en el crédito otorgado.

Adicionalmente, se da una mejora en la presentación de los estados financieros al mostrar el ingreso por comisiones diferido, no afectando el excedente directamente en un solo mes, alterando la situación real del ingreso, que debería afectar diferentes meses e, inclusive, posiblemente diferentes periodos contables.

b. Gestión de riesgo

Para fortalecer la gestión administrativa y la del riesgo, se recomienda implementar la ficha Camels. Esta es una herramienta óptima para evaluar los resultados financieros de la ASOICT, que ayudará a implementar los mismos parámetros que utilizan actualmente otras entidades financieras supervisadas desde hace muchos años por la Sugef. La ficha Camels muestra indicadores estándares y generales, donde sus cuantificaciones son parametrizadas científicamente, para guiarse en los análisis y en el trabajo, y obtener de esa forma una buena salud financiera, que a su vez vela por la estabilidad y la eficiencia del sistema financiero de la entidad que lo aplica.

Para lograr implementar los indicadores de la ficha Camels como una herramienta que ayude a evaluar periódicamente los resultados financieros de la ASOICT, primero se deberá revisar y entender el acuerdo Sugef 24-00 (2000), que juzga la situación económica y financiera de las entidades fiscalizadas. También se debe revisar y aplicar el acuerdo Sugef 3-06 (2006), que está relacionado con la suficiencia patrimonial de las organizaciones.

Los riesgos de solvencia, de liquidez, de variación en las tasas de interés, riesgo cambiario, de crédito y riesgo operacional, serán los riesgos que se evalúen en la ficha Camels. Con esto se implementará el proceso de gestión de riesgo y esta herramienta ayudará a integrarlos y alinear el apetito de riesgo con la estrategia, ubicándolos según el caso en niveles 1, 2 y 3, siendo el nivel 3 el más riesgoso y el 1, el de menos riesgo. Adicionalmente, se requiere establecer funciones y responsabilidades de cada usuario.

La ficha Camels califica aspectos cuantitativos, como es el caso del capital que será evaluado por solo un indicador, igual que la evaluación de rendimientos. En cuanto a los elementos de activos, manejo, liquidez y sensibilidad a riesgos de mercado, son evaluados con dos indicadores.

La integración de los resultados de los elementos mencionados dará por resultado una calificación cuantitativa, cuya sección tiene un peso porcentual del 80% del total de la nota. Todos estos datos serán obtenidos del balance general de la asociación, de donde se tomarán los saldos de cuentas, subcuentas y datos adicionales.

También evalúa la parte cualitativa con un peso porcentual del 20%, que califica seis elementos: planificación, políticas y procedimientos, administración del personal, sistemas de control, sistemas de información gerencial y tecnología de la información. Ambas partes tienen un peso relativo que da, como resultado, una calificación total global; por medio de la suma del puntaje obtenido de la calificación cuantitativa, luego de aplicar el porcentaje ponderado y, de la misma forma, con la parte cualitativa. Los niveles de riesgo se obtendrán de estos resultados, ubicándolos en nivel normal: nivel 1, 1.76; nivel 2, 2.51, y nivel 3, 3.26.

La implementación de la ficha Camels en la ASOICT está relacionada con el proceso de supervisión por parte de la Sugef, pero también será útil para medir y analizar los indicadores financieros de la organización, alineándose hacia el saneamiento y cumplimiento de los parámetros recomendados para una situación económica y financiera estable y segura. La ficha Camels se implementaría entre los meses de febrero y marzo del 2019 (anexo VI, diagrama de Gantt).

c. Difusión de la responsabilidad social

La responsabilidad social es un área importante que toda organización debe considerar dentro de sus acciones, es una práctica que debe permear a pequeñas y grandes empresas, gestiones que fortalecerán el desarrollo de las operaciones y que harán que las empresas comprendan la importancia de contemplarla; sin embargo, el desconocimiento en el tema actualmente es mayoritario, con pequeñas acciones se puede ir sembrando pequeñas semillas que, poco a poco, van a dar su fruto. La propuesta de difusión se ubica en dos ambientes:

- **Promover la responsabilidad social en cadena de valor**

En cuanto a la difusión de la responsabilidad social, se proponen dos acciones. La primera es promover la responsabilidad social en la cadena de valor, elaborando un cuestionario con criterios de sostenibilidad, para seleccionar solamente a proveedores de ferias que cumplan con una serie de requisitos y motivar a los proveedores interesados en participar a que conozcan y cumplan los nuevos criterios de selección propuestos; de esta forma, las empresas poco a poco se van a ir identificando con el tema.

Actualmente, para las ferias se solicita solamente que los proveedores cumplan con el registro ante la Dirección General de Tributación y que, en el proceso de ventas, no utilicen servicios de menores de edad; sin embargo, paulatinamente se podría lograr una mayor exigencia y hacer las ferias cada vez con un mayor cumplimiento responsable.

Dicho cuestionario se propone que esté listo para finales del mes de enero del 2019 (anexo VI, diagrama de Gantt).

- **Promover la responsabilidad social entre los asociados**

Como una segunda acción, se sugiere hacer una comunicación a los asociados para que conozcan los nuevos lineamientos que utilizará la asociación y vayan tomando conciencia de los aspectos de responsabilidad social implementados; de igual forma, se explicarán los cambios que se darán en el desarrollo de las ferias bajo los nuevos conceptos.

La responsabilidad social no es un tema desconocido a nivel interno de la población del ICT, pues constantemente la institución maneja y externa criterios de funcionamiento que brindan información a sus funcionarios.

Para promover la responsabilidad social internamente, también se sugiere hacer campañas por correo electrónico, con infográficos sobre responsabilidad social, para que los asociados conozcan, entiendan e incorporen estos criterios en su vida diaria.

Como los temas de responsabilidad social son novedosos y se encuentran en constante evolución, se sugiere que, mes a mes, se envíen infográficos.

d. Generación de riqueza e ingresos

Sobre el tema material de generación de riqueza e ingreso, un hecho generador de ingresos para la ASOICT son las inversiones bursátiles, en las cuales está concentrada parte de la viabilidad financiera de la organización.

En este accionar se debe cuidar, administrar y medir los riesgos de liquidez, financiero, tipo de cambio y ahora la afectación del riesgo país, el cual ha aumentado en los últimos meses, por la problemática fiscal que presenta Costa Rica. Es un tema de actualización, que requiere capacitación y dedicación constante.

La organización trabaja con varias entidades bursátiles y tiene ejecutivos de confianza; sin embargo, se sugiere fortalecer al personal de la gerencia y la tesorería de la junta directiva en capacitación sobre temas de aspectos bursátiles y de riesgos que se asumen en este tipo de procesos; se presenta la posibilidad de que los puestos de bolsa con los que trabaja la ASOICT realicen los procesos de capacitación y seguimiento, sin un costo económico para la organización.

Se recomienda a la administración revisar posibles capacitaciones sobre mercado bursátil en los meses de enero y febrero del 2019, para que a finales de este último se presente la propuesta con costos a la junta directiva (ver diagrama de Gantt en anexo VI).

5.3.3. Asuntos de consumidores

Se presentan los aspectos que afectan a los asociados como únicos clientes de la ASOICT. Se proponen cinco temas materiales por trabajar, que conllevan 16 acciones relacionadas con los asociados (tabla 5.3). Se busca, con cada una de las acciones propuestas, proveer educación e información precisa, transparente y útil para los asociados.

El consumo sostenible es vital, debido a que la generación de préstamos es el principal producto de la asociación y debe ir de la mano con un adecuado análisis de la situación económica del solicitante; de igual forma, la valoración de la garantía que otorga por el crédito solicitado. Se deben diseñar productos y servicios que enmarquen igualdad de oportunidades para todos los interesados y es sumamente importante que sean acordes con

la realidad de la asociación, para que en un futuro no se afecte ni al asociado ni a la organización, por temas derivados de la recuperación de los mismos.

Tabla 5.3.
Resumen de acciones de asuntos de consumidores

Temas materiales	Objetivos	Acciones
a. Innovación en servicios	Procurar una mejor situación económica en la vejez	Implementar un ahorro voluntario de mediano o largo plazo como pensión complementaria
	Facilitar al asociado sus necesidades de compras	Implementar una tienda online
b. Endeudamiento de los asociados	Optimizar el endeudamiento del asociado	Revisión de norma Sugef 105
		Revisar reglamento de crédito
	Solicitud del CIC	
	Mejorar la salud financiera del asociado	Capacitación al asociado sobre temas financieros
c. Satisfacción del asociado	Conocer el nivel de satisfacción de los asociados con respecto a los servicios de la ASOICT	Realizar una encuesta anual
d. Promoción de la salud	Promover la salud preventiva	Elaborar control de proveedores para que haya chequeos que abarquen todo en el año
		Promover los convenios con los proveedores de salud mediante campañas por correo electrónico
		Buscar una póliza colectiva de cobertura médica
	Ayudar a mitigar el estrés laboral	Convenios con gimnasios y lugares recreativos
		Implementar un cuarto de recreación para horas de almuerzo
		Impartir cursos de manualidades después del trabajo
	Brindar ayuda financiera en caso de enfermedad	Subvencionar gastos en medicamentos
e. Comunicación	Aumentar la participación de asociados en el grupo de Facebook	Hacer una campaña por correo electrónico enviando el enlace a la página
	Mejorar la comunicación respecto a los convenios	Clasificar los servicios en la <i>web</i> para facilitar las búsquedas

Fuente: Elaboración propia,

a. Innovación de servicios al asociado

Las épocas cambian, y las acciones y servicios que se ofrecen también deben irse actualizando, mejorando y adaptando a necesidades que presenten las nuevas generaciones de asociados. Algunos procesos y productos se mantendrán por muchos años; sin embargo, el refrescamiento de servicios se puede valorar; por ejemplo, se proponen:

- Planes de ahorro a largo plazo

En innovación en servicios, se propone un plan de ahorro a mediano o largo plazo, que contribuya al ahorro del asociado y que, a la vez, mejore la eficacia en temas de calce de plazos. La estimulación para la participación de los asociados en ahorros voluntarios es un tema que la ASOICT debe fortalecer. Es un buen principio financiero, utilizar la Asociación para ahorrar y no solo para conseguir líneas de crédito.

A la persona que acostumbra hacer ahorro nunca le falta dinero. Adicionalmente, fortalecer el ahorro voluntario otorga a la ASOICT recursos frescos que puede direccionar a sus programas de crédito o fortalecimiento de las inversiones. Se debe crear conciencia de que, parte de tener riqueza y de contar con una buena estabilidad económica, se debe a los ahorros permanentes y constantes.

Visualizar el futuro contando con un ingreso por pensión y con ahorros acumulados por acciones de largo plazo, firmados desde años atrás, permitirá al asociado disfrutar del tiempo libre y tener una vejez digna.

Para esta acción se recomienda, primero, el estudio de mercado para conocer lo que ofrece la competencia, de forma que la oferta sea atractiva para el cliente. Seguidamente, se debe analizar los productos de crédito vigentes, sus plazos y tasas de interés, para analizar los plazos de recuperación. Estas acciones deben ser ejecutadas por la gerencia, junto con el analista de crédito de la Asociación. Puede participar del proceso el tesorero de la junta directiva.

Posteriormente, se debe llevar las propuestas a la junta directiva para su aprobación directa o aplicación de ajustes y recomendaciones del órgano. Se emiten los documentos actualizados, se incorpora lo relacionado al reglamento de crédito, se crea un reglamento de ahorros voluntarios y se publican todos a los asociados. Se espera que, para el mes de julio del 2019, se logren todas estas acciones (ver diagrama de Gantt en anexo VI).

- **Implementación de tienda virtual**

Otra innovación en servicios, que surgió de parte de los asociados a raíz de la encuesta, es la propuesta de crear una tienda virtual. Esta forma de ofrecer productos tiene la ventaja de que no requiere de un espacio físico y genera acceso a una gran variedad de productos por ofrecer. Esto les permite a los asociados comprar con facilidad, ahorrar tiempo, satisfacer sus necesidades y tener acceso rápido a financiamiento en caso de ser requerido. Como complemento, se puede contemplar la colocación de una vitrina en la oficina de la ASOICT, con productos de alta rotación y de especial demanda, como cepillos de dientes, pequeños artículos para regalo, entre otros.

La ASOICT cuenta con un software especializado en asociaciones solidaristas. Por medio de renta mensual, la plataforma permite la generación de una aplicación propia para esta Asociación, la cual tiene una prevista para implementar el módulo de tienda virtual con un carrito de compra.

El primer paso para esta recomendación sería negociar con el proveedor del *software*, para conocer el costo económico del módulo respectivo y que la administración reciba la capacitación para su correcto uso. Seguidamente, se deberá crear un reglamento de uso del sistema que indique los productos ofrecidos, lineamientos para contratar proveedores, la forma de fijación de precios de venta al cliente, comisiones, políticas de entrega, forma de atención de quejas y sistema de devoluciones. Posteriormente, se debe llevar la propuesta a la junta directiva, órgano que nombrarán una comisión de análisis y según recomendación de esa comisión, se realizarán ajustes y lo aprobarán. La implementación de la tienda virtual y la búsqueda de proveedores que cuenten con productos específicos que estén interesados en participar en este proyecto virtual se estima que puede tomar 12 meses, para que entre en funcionamiento (ver diagrama de Gantt en anexo VI).

b. Endeudamiento del asociado

Un tema medular de la investigación realizada ha sido el nivel de endeudamiento que la ASOICT acostumbra permitirles a sus asociados. El alto nivel compromete otras obligaciones que la persona debe enfrentar, como alimentación, transporte, vestido y compromisos familiares, todo ello unido con el riesgo de recuperación que significa para la

ASOICT. Por lo anterior, se proponen varias acciones para atender este delicado tema, que son las siguientes:

- **Revisión de la normativa Sugef I-05**

Con respecto al endeudamiento del asociado, se recomienda revisar la normativa Sugef I-05, que es el reglamento para la calificación del deudor. Un mejoramiento en la calificación del deudor podría colaborar a mitigar el riesgo de crédito para la organización y, a la vez, mejorar la salud financiera del asociado.

Inmerso en temas de endeudamiento, se presentan riesgos financieros, crediticios y operativos, que son importantes para la ASOICT y que deben ser corregidos de inmediato, para evitar complicaciones en un futuro cercano. Actualmente, el porcentaje de endeudamiento del asociado es definido por la comisión administrativa, nombrada por la junta directiva, que dos veces al año revisa el Reglamento de Crédito; sin embargo, la normativa para la conformación de la comisión no garantiza que sean personas imparciales en el tema, porque muchas veces presentan intereses propios en la determinación de estos límites.

Se recomienda que este proceso sea realizado por la gerencia de la Asociación, involucrando un criterio técnico, razonado y aplicable a este tipo de organizaciones (anexo VI, diagrama de Gantt).

- **Revisión de Reglamento de Crédito**

A pesar de que la ASOICT mantiene buenas prácticas administrativas, es importante que las operaciones y procedimientos establecidos estén debidamente documentados; de igual forma, crear reglamentos de junta directiva, uno para gestión de riesgos y el de inversión, además de revisar la política actual de crédito y transformarla en un reglamento de crédito.

El nuevo Reglamento de Crédito debe profundizar en análisis y requerimientos para otorgar recursos, fijar mecanismos de revisión periódica de forma íntegra y no solamente revisión de tasas de forma semestral. Es importante incluir dentro de ese reglamento el nivel porcentual de colocación del crédito con respecto al capital de la Asociación. Debe existir un equilibrio entre la cartera de inversiones y la de crédito, que garantice que la ASOICT tendrá liquidez suficiente para enfrentar sus obligaciones de pago a mediano y largo plazo.

También, el reglamento debe definir los niveles de colocación por línea de crédito y, por consiguiente, por plazo de recuperación, cuidando que la colocación en créditos de largo plazo sea controlada, para definir partidas específicas para la colocación de créditos de vivienda de más de 10 años plazo.

Complementario a esto, se debe revisar y ajustar el nivel de endeudamiento permitido por asociado. Actualmente se encuentra en un 80% para créditos personales y un 90% para créditos de vivienda, sobre salarios netos. Estos indicadores son elevados, pues tienen se calculan sobre el salario base y eso conlleva a que el asociado nunca encuentre un tope para solicitar crédito, siempre podrá solicitar otro más. Un 20% de un salario difícilmente sea suficiente para cubrir alimentación, vestido, transporte, educación, medicinas, mantenimiento de familiares y todos los gastos adicionales que tiene una persona además del pago de su vivienda.

Si lo que la ASOICT busca es que el asociado pueda tener acceso a vivienda, se puede valorar el ingreso familiar para esos casos; sin embargo, para préstamos personales se debe bajar el endeudamiento aceptado y fijarlo sobre el salario bruto del asociado.

El reglamento de crédito también debe contener un cuadro de control de cambios, para que sean transparentes los ajustes realizados, con fechas y procesos de aprobación respectivos. Todas estas recomendaciones se indican para garantizar la continuidad del negocio, tanto a nivel administrativo como a nivel de la junta directiva, máxime que cada dos años se presenta la posibilidad de cambio total de directorio.

La documentación efectiva permitirá, de forma más eficiente, que los miembros de una nueva junta obtengan el conocimiento necesario sobre los procesos internos de la Asociación, facilitando su adaptación a los puestos. Inclusive, pueden ser una fuente de confianza que ofrezca a los asociados una mayor seguridad y que los motive a nominarse para integrar las nuevas juntas a futuro.

Se recomienda que este proceso sea realizado por la gerencia de la Asociación, aplicando su conocimiento en el mercado y con criterio técnico, razonado y aplicable a este tipo de organizaciones (ver diagrama de Gantt en el anexo VI).

- **Solicitud de informe del Centro de Información Crediticia (CIC)**

Se recomienda incorporar, al Reglamento de Crédito de la Asociación, la solicitud del Centro de Información Crediticia (CIC), en cuanto al mínimo para los créditos de mayor nivel, definiendo parámetros de aplicación, como tipo de línea de crédito y monto solicitado, de forma que el análisis permita una visión general del endeudamiento del asociado para un análisis más íntegro del riesgo para la ASOICT.

El documento en mención debe ser solicitado por el interesado, por lo tanto, no implica costo adicional para la ASOICT. De igual forma, se puede dejar abierta la posibilidad de solicitar actualizaciones de dicho documento, para mantener un mejor control sobre situaciones especiales o créditos que se hayan otorgado en condiciones extraordinarias al reglamento, por ejemplo las líneas de crédito de refundición de deuda, si con esto se pagaron tarjetas de crédito o créditos personales, con el objetivo de liberar liquidez. Se debe solicitar el CIC, periódicamente, para corroborar que no se está volviendo a comprometer mediante estos productos. Si se da el caso, la línea de crédito debe tener una cláusula de penalización de tasa por incumplir el compromiso de no volverse a endeudar.

Adicionalmente, una herramienta que podría ayudar es contar con un buró de crédito, para verificar todos los compromisos del asociado, ya que eso permite llegar a un mayor nivel de detalle. Inclusive, eso permite saber si la persona está atrasada con las empresas telefónicas, municipalidades y tiendas de línea blanca. Esta herramienta subsanará aún más la posibilidad de otorgar créditos que, a la postre, se vuelvan incobrables o de tardía recuperación. Las acciones aquí descritas son preventivas para la cartera futura y se considera que deben quedar implícitas en el Reglamento de Crédito.

En cuanto a la cartera vigente sobre los créditos morosos o asociados que cuenten con poca liquidez, se recomienda el realizar arreglos de pago donde se les amplíe el plazo, para bajar el monto de la cuota y dejarlo con un poco de solvencia. De esta manera no se afectan los ingresos de la Asociación, solo el flujo de efectivo. Se recomienda elaborar un reglamento de arreglos de pago para tener los lineamientos de cuándo proceder con esta solución para el asociado.

Como meta, se espera que estas dos acciones estén listas para el mes de setiembre del 2019 (anexo VI, diagrama de Gantt).

- **Educación financiera**

También se sugiere realizar capacitaciones al asociado en temas de salud financiera, para que interiorice en sus hábitos de consumo e identifique lo que puede mejorar o cambiar. Estas capacitaciones deben tener un enfoque creativo y personalizado para captar el interés de los asociados. Se conoce que, en ocasiones, se han realizado actividades similares por parte de la ASOICT; sin embargo, no han causado mayor interés de participación por parte de los asociados que tienen mayor nivel de endeudamiento. Más bien, han participado los asociados que tienen conocimiento del tema y que, históricamente, tienen control sobre su endeudamiento. Se proyecta el impartir cuatro capacitaciones al año (ver diagrama de Gantt en anexo VI).

c. **Satisfacción del asociado**

El asociado es el hecho generador que le da vida a la Asociación, mantenerlo satisfecho es una tarea de mucho cuidado, los servicios y productos que se ofrezcan deben ir enfocados en su necesidad. La satisfacción del asociado hará que se mantenga dentro de la organización y, por ende, aportará su capital para que la organización trabaje y subsista. Un servicio eficiente, expedito y bien dirigido será muy valioso para este objetivo.

Se presentan diferentes acciones para conocer las necesidades de los asociados y poder dirigirse hacia lo que ellos comuniquen.

- **Realización de encuesta anual**

Se propone una encuesta anual de satisfacción, donde los asociados puedan expresar sus experiencias, satisfactorias o no, respecto de la atención que han recibido; también comunicar recomendaciones, sugerencias o externar necesidades específicas que quisieran que fueran atendidas por la administración o por la junta directiva.

Se propone hacer la encuesta de forma anual, en noviembre, en un momento posterior a la actividad social que se realiza por la reunión anual de la Asamblea, para obtener las reacciones sobre la misma y tener tiempo de reacción, para implementar las mejoras antes de la siguiente actividad social que se realiza en el mes de diciembre, en celebración de la Navidad.

En la encuesta realizada para el presente proyecto se obtuvo una línea base positiva; por lo tanto, la meta deseada sería mantener o elevar el nivel de satisfacción obtenido. Existen pequeños puntos de mejora que pueden afectar la satisfacción general, como la publicación de estados financieros mensuales o aspectos que fortalezcan la transparencia en las gestiones. La percepción general del asociado es satisfactoria y de confianza en las personas que ejercen la administración, así como en los miembros de la junta directiva; sin embargo, eso no debe ser una condición para quedarse ahí, sino más bien para buscar nuevos métodos con el fin de mantener la confianza y anticiparse a las necesidades del asociado. Un asociado bien informado siempre será un aliado para los órganos de dirección.

d. Promoción de la salud

El promedio de edad de los asociados de la ASOICT ronda los 47 años y tiene un grupo de personas que superan los 60. Esto indica que el factor de riesgo de afectaciones de la salud se eleva considerablemente. En las ferias de la salud realizadas en los últimos años se han detectado enfermedades serias en cinco asociados. Esas detecciones han sido en un tiempo favorable para que se apliquen los respectivos tratamientos, lo que ha motivado a realizar dos ferias de la salud por año, donde se realizan pruebas como exámenes de sangre, ultrasonidos, se ofrecen paquetes para hombres y para mujeres, charlas de concientización, controles de la vista y audición, aromaterapias, algunas opciones de tratamientos estéticos y similares que han tenido muy buena aceptación entre los participantes. Se recomienda mayor énfasis en:

- Salud preventiva

Relacionado con la promoción de la salud preventiva entre los asociados, se recomiendan tres acciones concretas. La ASOICT realiza dos ferias de la salud al año, una en marzo y otra en setiembre. Para hacerlas más efectivas se propone elaborar una lista de control, que contenga todos los aspectos que una persona se debe chequear como mínimo una vez al año, para así cubrir todas las necesidades médicas en las actividades de la feria. A la vez, se deben promocionar, por correo electrónico y en redes sociales, los nuevos servicios que se ofrecerán en las ferias, para estimular la participación de los asociados.

También, se sugiere promover con especial énfasis los convenios con centros de salud, para que los asociados tengan claro dónde pueden acudir a realizar sus consultas médicas y así obtener tarifas especiales o, si se requiere, financiamiento. Se recomienda implementar el beneficio de una póliza colectiva de gastos médicos, de adhesión voluntaria, que ayude a los asociados a mejorar su cobertura médica. Se debe hacer una investigación de mercado, buscar al menos tres aseguradoras que emitan su oferta de productos y cotización.

La Gerencia de la ASOICT debe realizar un comparativo que permita un análisis fácil de las propuestas y presentarlo a la junta directiva en busca de la aprobación (anexo VI, diagrama de Gantt).

Las pólizas de seguro, cuanto mayores afiliados tenga al plan, menores serán las primas por pagar. Debido a eso, la junta directiva puede valorar la posibilidad de que la afiliación a la póliza se haga de forma obligatoria para todos los afiliados; sin embargo, para esta posibilidad, deberá convocar a Asamblea General de Asociados y será ese órgano, de jerarquía mayor, el que apruebe o rechace la propuesta. Se proyecta su accionar para los meses de Asamblea y, si lo aprueban, el mes subsecuente.

- **Mitigación del estrés**

Para ayudar a mitigar el estrés laboral, se plantea ampliar la gama de convenios con gimnasios, complejos deportivos y centros recreativos, que ayuden a liberar la ansiedad y a sobrellevar la carga laboral de los asociados. La gerencia deberá buscar opciones, cercanas al centro de trabajo, o también en diferentes partes del país, donde habiten los asociados, para ofrecer opciones de esparcimiento para los asociados y sus familias. Es recomendable analizar la posibilidad, junto con el encargado de Salud Ocupacional del ICT, para acondicionar un área dentro de la institución, para esparcimiento de los asociados y que pueda ser utilizada en horas de almuerzo, antes o después del horario laboral, así como añadir opciones de actividades recreativas, como fútbol o juegos de mesa. También, habría que retomar un programa de caminatas pequeñas a mediodía y motivar a los asociados a participar; esta fue una actividad que se realizó durante unos meses y se dejó de aplicar, pero se recomienda volver a publicitarla y organizarla.

Otro aspecto que puede contribuir a canalizar el estrés es ofrecer cursos libres de temporada: actividades manuales, elaboración de artículos navideños, tarjetas, arreglos

florales, costura y crochet, entre otros. Para la realización de estas actividades se debe coordinar el permiso respectivo con la administración del ICT, para la utilización de las instalaciones.

La organización de las actividades se canalizaría por medio de la comisión de actividades deportivas que tiene la ASOICT, la cual presentaría los proyectos a la junta directiva. En caso de requerir inversión económica importante, la junta deberá incluir la propuesta en el presupuesto operativo, el cual deberá ser aprobado por la Asamblea General de Asociados.

- Subvención de gastos médicos

Dando continuidad al tema de salud, en caso de enfermedad se propone ofrecer una subvención total o parcial en medicina, consultas médicas, hospitalizaciones o similares, para asociados que así lo requieran. Sería necesario crear un reglamento que regule la actividad y defina los casos en los que aplica y los montos por otorgar, la cantidad de veces por asociado y otros detalles similares. Adicionalmente, la Asamblea General tendría que aprobar un presupuesto para realizar estas actividades.

e. Comunicación al asociado

Tan importante como el buen accionar es hacer el comunicado respectivo en acierto de tiempo, espacio y, además, determinar la cantidad de información necesaria. En la ASOICT, los asociados reciben muchísima cantidad de información por la naturaleza de sus trabajos, deben estar en constante comunicación con empresas del sector, reguladores o similares.

Por ello, los comunicados que emita la asociación deben ser oportunos y con información estrictamente necesaria, de forma clara y concisa. Si se requiere publicar informes, estados financieros o documentos de mayor tamaño, se pueden colgar en la página y que el interesado acceda y los revise; sin embargo, es mejor no llenar los buzones con información, porque eso generaría que el asociado ignore todo lo que provenga de la ASOICT, por considerarlo saturación. Las recomendaciones que se presentan para este apartado son:

- **Aumentar la participación de los asociados**

La comunicación con el asociado es un tema muy relevante; se infiere que, aunque la comunicación actual fue bien calificada por los asociados, es claro que los canales no están bien definidos. A pesar de los esfuerzos que se hacen, no se logran algunos de los objetivos en comunicación. Una parte de los asociados no se entera de las actividades que se realizan, ni de los beneficios que ofrece la ASOICT. Por ello, se debe promover la comunicación efectiva y asertiva.

Se propone fortalecer el grupo en Facebook, haciendo una campaña por correo electrónico, donde se envíe el enlace para invitar a más personas para que se unan y que así la información llegue a más asociados. Se conoce que hay asociados que no están suscritos a ninguna red social, por lo que es importante mantener canales adicionales, como las pizarras institucionales, comunicados en los sanitarios y en el acceso al reloj marcador.

- **Mejorar la comunicación respecto a los convenios**

Adicionalmente, se recomienda que en la página *web* creada por la junta directiva actual haya un sistema de clasificación claro, donde el asociado pueda hacer búsquedas por tipo de servicio, para saber qué proveedores existen y pueda acceder fácilmente para atender sus necesidades, pero de manera que sea un vínculo para visibilizarse ante posibles nuevos proveedores.

Se sugiere también un control, para que se puedan eliminar los proveedores que no se estén usando, los que hayan desaparecido y enfocarse en los que sean útiles.

Para lograr esta mejora, la gerencia deberá buscar al menos tres proveedores que desarrollen la página *web* y optimizarla de acuerdo con las necesidades expuestas, para luego llevarlas ante la junta directiva para su aprobación. Es importante indicar que los costos y los plazos de implementación no son parte del alcance del proyecto, por eso no se identifican dentro del diagrama de Gantt (anexo VI, diagrama de Gantt).

5.3.4. Medio ambiente

Por su tipo de organización, tamaño, estructura y por estar ubicada dentro de las instalaciones del Instituto Costarricense de Turismo, la ASOICT no tiene mayor impacto en temas relacionados con el medio ambiente.

El Instituto Costarricense de Turismo le otorga a la Asociación un espacio físico, apto para realizar sus operaciones, y también cubre el costo por los servicios de agua, teléfono y electricidad. La Asociación utiliza un espacio de 10 metros cuadrados, dentro de una edificación amplia de tres pisos, que alberga a 300 funcionarios, 120 vehículos y que cuenta con zonas verdes. El impacto generado por el uso de agua o energía por parte de la Asociación es muy pequeño dentro de la organización.

En el campo ambiental, por la naturaleza de la institución, el ICT ha implementado programas ambientales internos y externos, desde su Unidad de Sostenibilidad Turística, donde desarrollan programas robustos de clasificación de residuos, voluntariado para limpieza de ríos y playas. La institución tienen la declaratoria de los programas Bandera Azul y Carbono Neutral, su flotilla vehicular cuenta con eco marchamo y dispositivos para salvar fauna y, adicionalmente, tienen un programa de compostaje institucional, del cual participa toda su población.

Según los resultados de la encuesta y, reafirmado en lo anteriormente expuesto, los temas relacionados con el medio ambiente no resultaron materiales en el análisis de priorización por parte de los asociados. No obstante, sí manifiestan interés por que la Asociación tome en cuenta estos asuntos dentro de sus proyectos.

Debido a que dentro de la institución ya están cubiertas las acciones relevantes, se recomiendan tres acciones para fortalecer la participación de la ASOICT en este pilar, descritas en la tabla 5.4.

Tabla 5.4.
Resumen de acciones por el medio ambiente

Tema material	Objetivos	Acciones
Sostenibilidad en la vida de los asociados	Promover hogares sostenibles	Crear líneas de crédito con tasas preferenciales para compra de productos verdes
		Promover ferias de sostenibilidad, con productos y servicios amigables con el medio ambiente
		Incentivar el programa Bandera Azul Ecológica, en la categoría Hogares Sostenibles

Fuente: Elaboración propia.

- **Promover hogares sostenibles**

La responsabilidad por temas ambientales va más allá de las funciones laborales, pues debe abarcar todo el ámbito de acción de los asociados y, para tal efecto, se deben involucrar los hogares y sus familias. Hay que motivar la mayor participación de personas en los programas, hacer extensiva la necesidad de tomar conciencia en este tipo de actividades, que deben ir implementándose en todos los hogares.

- **Líneas de crédito verde**

Crear una línea de crédito con tasa preferencial para incentivar las compras personales sostenibles, por ejemplo contenedores de residuos, paneles solares, luminarias, remodelación de viviendas para hacer casas sostenibles, para compra de electrodomésticos eficientes y promocionar los vehículos eléctricos, entre otros.

La labor anterior debe ir de la mano con un estudio de mercado y un análisis de productos de crédito en cuanto a tasas y plazos, para así alinear las tasas preferenciales y los plazos de esta nueva línea. Se espera que esta tarea se realice para el mes de junio de 2019 (ver diagrama de Gantt, en anexo VI).

- **Ferias sostenibles**

Realizar ferias de sostenibilidad donde se ofrezcan productos y servicios amigables con el ambiente, que el asociado pueda usar en su vida personal, de forma que se motive el uso de este tipo de productos en la cotidianidad del asociado. Promover la exhibición de productos novedosos en esta línea, que se den a conocer nuevas opciones, charlas de uso racional de recursos, alternativas a contaminantes y tipos similares de capacitación. Se propone realizar la actividad el 4 de junio de cada año, que es el día mundial del medio ambiente (ver diagrama de Gantt, en anexo VI).

- **Incentivar el programa Bandera Azul Ecológica, en la categoría Hogares Sostenibles**

El Instituto Costarricense de Turismo tiene a su cargo el otorgar las declaratorias de Bandera Azul en la categoría de playas. Se puede incentivar y motivar la participación de los asociados en ese programa, específicamente en la categoría Hogares Sostenibles, organizando

charlas explicativas y creando un incentivo económico o algún tipo de reconocimiento institucional a los asociados que logren la obtención y mantenimiento del galardón.

Se espera presentar esta iniciativa para el mes de febrero del 2019. (ver diagrama de Gantt en anexo VI)

5.3.5 Participación activa y desarrollo de la comunidad

Se debe resaltar la importancia que tiene hoy en día el involucramiento de la organización con la comunidad. Debe existir una participación activa con la comunidad para contribuir con el desarrollo.

La ASOICT se encuentra dentro de las instalaciones del ICT, ubicadas en San José, distrito La Uruca, dentro de un área de población mixta, donde hay industria, comercio y edificios de habitación.

En la zona hay pocas casas de habitación, pues la mayor parte han sido modificadas para dar apertura a restaurantes o empresas.

El edificio se encuentra frente a la autopista General Cañas, rodeado de un hospital nacional y uno de los hoteles emblemáticos del país. La población mayoritaria de la zona es visitante laboral y se observan pocas personas habitantes de la zona; la mayoría debe ser fuerza laboral de otras áreas del país.

La Asociación es una organización pequeña y, por mandato legal, debe realizar actividades en beneficio de sus asociados. Tiene impedimento legal de dirigir esfuerzos o recursos en beneficio de terceras personas, por lo que su participación en obras de la comunidad requiere de la aprobación de la Asamblea General de asociados y no solamente de la junta directiva.

En la encuesta aplicada a los asociados, se sugieren pequeñas acciones que puedan ayudar en el relacionamiento con la comunidad y que no requieren fuertes inversiones económicas que pudieran afectar los dividendos. Las acciones propuestas se describen en la tabla 5.5.

Tabla 5.5.
Resumen de acciones en comunidad

Tema material	Objetivos	Acciones
Contribución a la comunidad	Mejorar las zonas verdes en los alrededores	Sembrar plantas y árboles en las islas cercanas
	Mejorar las relaciones con la comunidad	Crear un chat comunitario/empresarial para alertar de posibles peligros o eventos en la comunidad

Fuente: Elaboración propia.

- **Mejoras en zonas verdes**

Estas acciones son, por ejemplo, adoptar las islas verdes cercanas al edificio para embellecer la zona, sembrando árboles que den sombra y plantas que brinden un paisaje agradable. Adicionalmente, el asociado se puede beneficiar de estos espacios para, en horas no laborales, compartir con compañeros, salir a conversar, tomar el almuerzo o sencillamente tomar aire y retomar fuerzas para continuar con sus funciones.

También se pueden beneficiar los vehículos de los asociados, que actualmente quedan expuestos al sol directo, porque no hay árboles que los protejan del sol, pero sí hay espacio para generar naturaleza.

La gerencia deberá cotizar por lo menos con tres proveedores el costo de la siembra, pero también puede valorar la organización de voluntariado con los asociados y adquirir solamente la materia prima. El plan debe ser presentado a la junta directiva para su aprobación y, en caso de requerir presupuesto adicional, deberá presentarlo a la Asamblea General de Asociados para la obtención de los recursos. Se espera realizar esta actividad para el mes de enero del 2019 (ver diagrama de Gantt, en anexo VI).

- **Mejorar las relaciones con la comunidad**

También se pueden implementar acciones con la comunidad, con las empresas vecinas, en temas de seguridad, por ejemplo, la implementación de un chat comunitario (empresarial), donde se alerten eventos sospechosos, con el objetivo de evitar robos, asaltos y similares a los transeúntes o a los vehículos que se estacionan en la zona. Esto podría mejorar la seguridad del lugar, de las empresas y de los trabajadores que se desplazan por esa ruta. Por su importancia, se sugiere implementar para enero del 2019 (ver diagrama de Gantt, en anexo VI).

Todas las acciones planteadas para el primer año se contemplan dentro del plan estratégico de responsabilidad social y el diagrama de Gantt (anexo VI), para enmarcar en una línea de tiempo cada una de las actividades propuestas, comprometiendo de manera formal el objetivo y la ejecución de cada una de ellas. El diagrama de Gantt facilita ver, en una línea de tiempo, el cumplimiento de las tareas que acaparan gran parte del tiempo laboral de la gerencia de la ASOICT. Por el grado de dificultad de las acciones propuestas y por el conocimiento que se requiere para la ejecución, se recomienda que las actividades las desarrolle el funcionario administrativo de mayor rango en la organización, quien coordinará apoyo del resto del equipo administrativo o de los miembros de la junta directiva, en lo que sea pertinente, según las habilidades de cada uno.

Se considera una mejora interna importante la solicitud de un estudiante del área de contabilidad y finanzas de algún colegio técnico, para que realice su práctica profesional para graduarse como técnico medio en Contabilidad. La gerencia, junto con la junta directiva, está analizando la posibilidad de incorporar al recién graduado dentro del equipo de trabajo permanente de la asociación. Actualmente se cuenta con los servicios profesionales de un contador que realiza su trabajo por horas, pero el crecimiento de la organización y la complejidad de sus funciones, así como la nueva supervisión por parte de la Sugef, requieren aumento del personal permanente, que asuma tareas contables operativas que actualmente ejecuta la gerencia, como conciliaciones bancarias, actualización diaria de saldos de bancos, seguimiento a las disponibilidades de recursos, supervisión interna de operaciones, entre otras. Un contador a tiempo completo sería de gran apoyo y desahogo a las funciones actuales de la gerencia de la ASOICT, pudiendo dirigir las funciones de la dirección a temas de mayor envergadura, fortaleciendo el control, el desarrollo y seguimiento del plan estratégico de la organización.

La determinación del costo económico de las propuestas indicadas en este capítulo no se definió por una solicitud de confidencialidad por parte de la gerencia de la organización, por lo anterior, la propuesta se determina solamente en cantidad de horas profesionales. La junta directiva de la organización, con conocimiento del valor de la hora de cada funcionario, podrá fácilmente hacer la multiplicación respectiva por la cantidad de horas y obtener el costo respectivo.

5.4. Prioridades para la implementación de acciones

En el documento se exponen 29 acciones que permitirán el mejoramiento de la gestión administrativa y operacional de la ASOICT, y se presentan, a continuación y en orden de prioridad, las primeras tres acciones que se deben implementar y la justificación de la elección.

5.4.1 Gobernanza

La gobernanza en una organización se relaciona directamente con la toma de decisiones y con la justificación del porqué se toman o se desestiman ciertas acciones.

La gobernanza conlleva al buen gobierno corporativo, donde se fortalecen las acciones de participación de los actores, legalidad en las acciones, transparencia en los informes, responsabilidad en la toma de decisiones, equidad en el beneficio de otorgado a los asociados, consenso en la discusión de los temas, eficacia y eficiencia en los procesos y sensibilidad en los intereses de los asociados en general.

El buen gobierno indica que las acciones de corrupción son mínimas, considerando a las minorías en la toma de decisiones, considerando las necesidades futuras de la organización.

Una asociación ordenada dará mayores y mejores beneficios a sus asociados. También brindará seguridad operacional en las transacciones que se realicen, favoreciendo y fortaleciendo la confianza que tienen los asociados en la administración y en la gestión de la junta directiva.

Una buena gestión de gobernanza apoyará el desempeño de la junta directiva en lo referente a los controles, supervisión y seguimiento que debe implementar sobre la administración de la asociación, procurando una gestión administrativa eficiente y transparente en sus actuaciones. De igual forma, la administración de la Asociación contará con lineamientos claros y directrices específicas que le permitan realizar su labor de forma eficiente y eficaz.

También, una gobernanza definida brindará apoyo a nuevos directores que asuman las posiciones vacantes dentro de la junta directiva y necesiten conocer reglamentos, lineamientos y regulaciones.

5.4.2 Atención al endeudamiento el asociado

El endeudamiento de los asociados puede afectar el rendimiento laboral y es causa de estrés, de distracción y descuido en las funciones asignadas. Existe el riesgo de que las personas altamente endeudadas utilicen su tiempo laboral para tratar de buscar nuevas alternativas de financiamiento que les permitan mejorar su liquidez, afectando directamente a la organización.

La ASOICT indica, dentro de su Reglamento de Crédito, que el endeudamiento permitido para créditos de consumo es del 80% y, para crédito de vivienda, del 90%, ambos sobre el salario neto del asociado. Adicionalmente, el análisis de endeudamiento se realiza sin considerar otras obligaciones crediticias que tenga el asociado dentro del mercado crediticio nacional; solamente se considera el salario líquido que recibe para decidir si se le otorga un nuevo crédito.

Comprometer el salario del asociado a niveles tan altos, por créditos de consumo, limita la atención de otras necesidades fundamentales, como vivienda, vestido, transporte y alimentación.

La ASOICT debe ser responsable con los asociados frente a las condiciones de otorgamiento de crédito, realizar acciones para disminuir gradualmente los niveles de endeudamiento de sus agremiados. Es un proceso que requiere tiempo; si el asociado está acostumbrado a acceder al crédito de forma sencilla y sin mayores justificaciones, se debe poco a poco ir disminuyendo los niveles de endeudamiento permitido, hasta lograr posicionarse entre un 35% o un 40% del salario bruto del asociado, garantizando un menor riesgo crediticio para la Asociación y un más sano proceso de recuperación.

Por otro lado, la ASOICT puede fortalecer los planes de ahorro voluntarios como alternativa a las necesidades de liquidez de los asociados, que puedan retirar fondos de un ahorro en lugar de solicitar un crédito.

5.4.3 Fortalecimiento del servicio al asociado

Todas las acciones que la ASOICT desarrolle van enfocadas en procurar un eficiente servicio al cliente. El asociado es la principal parte interesada para todas las asociaciones

solidaristas, es su razón de existir, y uno de los objetivos de la administración y de la junta directiva será la satisfacción de este.

Un buen servicio al cliente no significa acceder de forma desordenada a todas las peticiones de los asociados. Un buen servicio al cliente está relacionado con orden, transparencia, estrategia definida, eficientes y responsables servicios financieros, innovación y acciones enfocadas en atender de forma responsable las necesidades de sus asociados.

Al final, todas las acciones propuestas van enfocadas en mejorar la gestión de la ASOICT, mejorar rendimientos, transparencia en los informes y seguridad en las acciones, lo que llevará a la organización a tener asociados satisfechos con su asociación solidarista.

5.5. Evaluación de la propuesta de estrategia de responsabilidad social en el largo plazo

Para evaluar la aplicación de la propuesta en el largo plazo y determinar su efectividad, se pueden desarrollar diferentes actividades, que aportarán valor a lo que se plantea en este capítulo.

Las tendencias actuales guían al usuario a revisar sus planes estratégicos de forma anual, para realizar los ajustes necesarios y obtener el alcance propuesto. Al finalizar el primer año de aplicación de propuesta, se recomienda que la administración de la ASOICT vuelva a aplicar el cuestionario indicarse, para determinar el avance en las mejoras en las materias de responsabilidad social, según la ISO 26000.

La valoración de los resultados comparativos del inicio y los resultantes al finalizar el primer año de la ficha CAMELS será un indicador importante de medición de avances y de reflejo del mejoramiento en la atención de los riesgos financieros y operativos de la organización.

La aplicación anual de la encuesta con temas de contenido administrativo a los asociados dará luz sobre los efectos de las acciones propuestas para mejorar el grado de satisfacción de ellos, la implementación de temas innovadores, atención de sugerencias y demás relacionado con ellos.

La junta directiva y la administración de la ASOICT, después de un año de ejecución de la propuesta planteada, deberán realizar una autoevaluación de logros y, sobre todo, replantearse si en ese momento están donde quieren estar y si están haciendo lo que se considere lo mejor para la organización y para sus asociados. A partir de ese punto podrán definir si la propuesta fue acertada y exitosa o si, por el contrario, deberán ajustarla a nuevos requerimientos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones identificadas en el transcurso de la investigación, así como las recomendaciones finales. Se espera que la propuesta, así como las recomendaciones finales, ayuden a la ASOICT para alinear su gestión con la responsabilidad social, para ser una organización más sostenible y garante de sus acciones.

Conclusiones

El concepto de responsabilidad social se ha ido transformando desde las acciones filantrópicas opcionales y caritativas, hacia acciones de mayor compromiso y enfoque, con mayor relevancia en el contexto de la organización, hasta llegar a ser parte integral del plan estratégico de la organización. Por esta razón, se incluyen en la propuesta aspectos operativos, analizados a la luz de la responsabilidad social, que complementan la gestión de la organización.

Es importante, para todo tipo de organizaciones, que todos los riesgos e impactos que se generan en la operación sean identificados con el objetivo de mitigarlos y lograr una organización más responsable y sostenible. Así mismo, resulta importante que se identifiquen sus partes interesadas y se atiendan sus necesidades de forma satisfactoria, por medio de acciones éticas y transparentes.

La implementación de la responsabilidad social en asociaciones solidaristas, por su naturaleza, presenta particularidades diferentes a otro tipo de organizaciones. Por ejemplo, tienen un grupo de interés que siempre será sobresaliente y son los asociados, su razón de existir. Por esto, la mayoría de las acciones se enfocan en este grupo.

La satisfacción del asociado es un tema muy relevante y, en este caso, la percepción de este sobre el servicio administrativo y la gestión realizada por la junta directiva, determinada por medio de la encuesta aplicada, es favorable. El resultado obtenido

demuestra que el asociado tiene confianza y tranquilidad sobre el equipo que dirige y administra la organización. El asociado de la ASOICT considera que, gracias a la Asociación, ha logrado mejorar su calidad de vida y solventar sus necesidades financieras. A pesar de que muchos de los asociados manejan altos índices de endeudamiento y este tema se presenta como relevante para ellos, la percepción de la situación es considerada como aceptable por el asociado.

La mayoría de los temas materiales resultantes se dieron sobre el área económica. Sería de esperar resultados similares en otras asociaciones solidaristas, ya que tradicionalmente se ve con mucha importancia (comprensiblemente) el tema de los excedentes y las facilidades financieras que ofrecen estas organizaciones.

Destaca la importancia de la implementación de la gestión de riesgos, un tema que no se contempla en ninguno de los procedimientos actuales de la organización y que lleva inmerso un gran peso de responsabilidad, por el tipo de acciones que se realizan de forma diaria. Se administra dinero de terceras personas en grandes cantidades y la junta directiva tiene responsabilidad patrimonial sobre las acciones que realiza, por lo que se debe gestionar el tema a la mayor brevedad posible, antes de que se presente una situación que lamentar.

Esta propuesta sirve de línea base para formular el plan estratégico de la ASOICT. Es indispensable el entendimiento y total apoyo de la gerencia y la junta directiva para lograr que este proceso sea exitoso y continuo a lo largo de los años.

La implementación y comunicación de la responsabilidad social mejorará la imagen de la Asociación ante los asociados y otras partes interesadas.

La ASOICT es una organización que ha realizado sus operaciones de forma limpia y apegada a sus regulaciones; sin embargo, tiene el potencial para mejorar su gestión y expandir su rango de acción en procura del bien social, por medio de acciones alineadas con la responsabilidad social, contribuyendo además con el desarrollo sostenible.

Recomendaciones

Dado que algunas asociaciones solidaristas serán reguladas y supervisadas por la Sugef a partir del año 2019, se recomienda tomar en cuenta todas las medidas que le permitan acogerse a los lineamientos o herramientas básicas que requiere el regulador, como la implementación de la ficha CAMELS (implementación de la normativa 24-00 y normativa 3-06). Además, también se recomienda la revisión y adaptación de la normativa I-05, así como solicitar la entrada del CIC para los créditos de alto riesgo, por su monto y plazo, ya que esto no solo denota preparación, sino que también ayuda a mitigar riesgos de liquidez, solvencia, riesgo de cambio, de variación en las tasas de interés, de crédito y riesgo operacional.

La junta directiva y la administración de ASOICT deben tomar medidas y acciones para garantizar la liquidez necesaria, para enfrentar las salidas de capital por causa de los asociados que están por pensionarse en un periodo de cinco años, aproximadamente, y garantizar que la sostenibilidad financiera de la asociación no se vea afectado de forma negativa. Esto se puede lograr con la implementación y elaboración periódica de un calce de plazos, herramienta inscrita dentro de las actividades por desarrollar con la elaboración periódica de la ficha CAMELS.

Se recomienda fortalecer el control interno de la asociación. Es una buena práctica emplear listas de chequeo de procesos que se deben realizar para tareas específicas, de forma que la lista trabaje como una herramienta de control de cumplimiento, que posteriormente ayude a revisar el cumplimiento de todos los requerimientos establecidos en un determinado proceso; por ejemplo, la confección de expedientes o de trámites hipotecarios, acción que podría ser de apoyo también para la realización del proceso de auditoría externa.

Se sugiere realizar, cada dos años, el ejercicio de materialidad y, anualmente, la consulta a asociados, para determinar las necesidades, perspectivas y recomendaciones de estos, así como los temas prioritarios por tomar en cuenta para la planeación estratégica; además de evaluar cómo evolucionan los temas con respecto a la gestión e implementación del plan estratégico.

Se recomienda considerar al ICT como aliado estratégico en asuntos relativos al medio ambiente y a la comunidad. Por ejemplo, con los programas ambientales menos

robustos o que requieren de inversión y que, por temas de asignación de presupuestos, el ICT no puede desarrollar.

En la comunidad, pueden gestionar con los encargados de las empresas vecinas, planes de monitoreo comunal que otorgue seguridad a los peatones, proyectos de embellecimiento y limpieza de las zonas aledañas de forma conjunta, y otras actividades similares que brinden un valor agregado a las personas o empresas que albergan sus operaciones en la zona.

Fortalecer la comunicación interna de manera que sea un pilar en la gestión de la ASOICT es importante para cerrar brechas encontradas entre las necesidades de los asociados y los servicios ofrecidos por la Asociación. Se recomienda elaborar un plan de comunicación, de manera que analice todas las necesidades en esta área.

Se sugiere establecer un mecanismo de control de revisión mensual para verificar que se esté cumpliendo el plan operativo anual, como está planteado en el diagrama de Gantt.

Se recomienda integrar, en los reportes anuales, los aspectos de responsabilidad social relevantes, para así generar mayor confianza y transparencia ante las partes involucradas, así como para procurar mejoras a lo largo de los años. Esto también ayudará a establecer un compromiso de los esfuerzos propuestos. Se sugiere incluir a más partes interesadas en la estrategia de comunicación, de manera que todos estén enterados de los esfuerzos en responsabilidad social de la organización.

Una vez la asociación madure en el tema, se recomienda establecer un sistema de gestión que establezca las pautas a futuro y sirva de base para la continuidad de las metas de responsabilidad social, en caso de futuras administraciones.

Conforme se vaya avanzando en la implementación de los temas de responsabilidad social, se recomienda repetir el ejercicio de autoevaluación de la herramienta IndiCARSE, con el fin de controlar los avances y comunicarlos con las partes interesadas involucradas.

Se espera que las propuestas aquí contenidas contribuyan a la mejora de la gestión de la ASOICT, en beneficio de sus asociados y demás partes interesadas, con el fin de lograr una organización sostenible y de bien económico, social y ambiental para muchas generaciones por venir.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, E. 2009. Los desafíos del solidarismo. *EKA Revista Empresarial*. Setiembre, 2009. Disponible en <http://www.ekaenlinea.com/wp-content/uploads/revista/pdf/EKA296.pdf>. Consultado en julio del 2018.
- Asenacsa. 2016. Memoria Anual. Recuperado de: <https://asenacsa.com/wp-content/uploads/2017/01/memoria-2016.pdf>
- Asociación de Administradores de Asociaciones Solidaristas. SF. *Análisis de indicadores financieros solidaristas 2017*. Disponible en <http://www.solidarismoaspras.com/quienes.php>. Revisado en julio del 2018.
- Asociación Solidarista de la Asamblea Legislativa. SF. *Informe anual de fiscalía 2016-2017*. Disponible en <https://www.aselegis.or.cr/admin/uploads/Fiscaliab.pdf>. Revisado en julio del 2018.
- Asociación Solidarista de Empleados de La Nación. SF. *Memoria anual 2016*. Disponible en <https://asenacsa.com/wp-content/uploads/2017/01/memoria-2016.pdf>. Consultado en julio del 2018.
- Asociación Solidarista de Empleados de Dos Pinos. SF. *30 años de la asociación*. Disponible en https://asedp.cr/wp-content/uploads/2017/01/ASEDP_edicesp.pdf. Revisado en julio del 2018.
- Asociación Solidarista de Empleados de la CCSS. SF. *Informe de Gestión 2016-2017*. Disponible en <https://www.aseccss.com/wp-content/uploads/2017/06/Informe-de-Gestion-2016-2017-ASECCSS.pdf>. Revisado en julio del 2018.
- Avendaño, M. 2016. Solidaristas recibirán \$905 millones de excedentes este año. *La Nación*. 28 de octubre, 2016.
- Barquero, M. 2018. Asociaciones solidaristas administran ahorro de \$2583 millones: el 4,5% del PIB de Costa Rica. *La Nación*. 25 de octubre, 2018.
- Barrantes Echevarría, R. 2013. *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED
- Brenes, C. y Morales, S. 10 de julio del 2013. Asociación Solidarista de Empleados de Pizza Hut será liquidada. *El Financiero*. Disponible en <https://www.elfinancierocr.com/negocios/asociacion-solidarista-de-empleados-de-pizza-hut-sera-liquidada/RFE2RBWY7ZDS3KUZX5M7NPK2Y/story/>

- Cámaras de Comercio. 2006. Responsabilidad social corporativa en la Pyme. España. Disponible en: <https://www.camara.es/responsabilidad-social-corporativa-en-la-pyme>
- Cerdas, D. 2018. Maestros del MEP ahogados en deudas: la mayoría recibe la mitad de su salario o menos. *La Nación*. 3 de junio del 2018. Disponible en: <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/maestros-del-mep-ahogados-en-deudas-la-mayoria/HGAXY465SZBUTIJZFG3UNIQQF6E/story/>
- Díaz V. 28 de abril del 2015. Materialidad, tendencia de la RSE en la actualidad. *El Economista* <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Materialidad-tendencia-de-la-RSE-en-la-actualidad-20150428-0060.html>
- Echemendía, B. Sep-Dic 2011. Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología. Vol. 49. No. 3. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032011000300014
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. 2014. Metodología de la Investigación. (6ª ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Ley de Asociaciones Solidaristas. N.º 6970. Asamblea Legislativa. República de Costa Rica, 7 de noviembre de 1984. Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35047&nValor3=83260&strTipM=TC
- Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, N.º 7558. Asamblea Legislativa. República de Costa Rica, 27 de noviembre de 1995. Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40928&nValor3=100257&strTipM=TC
- Monge Fernández, G.A. 2016. Retos del solidarismo. San José, Costa Rica. Disponible en: <http://www.solidarismo.com/storage/app/media/publicaciones/Articulo%20Revisada%20Empresarial%20Retos%20del%20Solidarismo%20Retos%20del%20Solidarismo.pdf>
- Morales, S, y Brenes, C. 2016. Menos de la mitad de asociaciones solidaristas reporta reserva de liquidez a la Sugef. *El Financiero*. 24 de julio del 2016. Disponible en: <https://www.elfinanciero.cr/finanzas/menos-de-la-mitad-de-asociaciones-solidaristas-reporta-la-reserva-de-liquidez-a-la-sugef/J26S67S6XNHDH4TJALZIWTXM/story/>
- Movimiento Solidarista. SF. *Base del concurso el Galardón Solidarista*. Disponible en <http://solidarismo.or.cr/galardon-solidarista.pdf>. Revisado: julio de 2018.
- Opinión: Solidarismo con rango constitucional. 2008. *La Nación*. 13 de mayo de 2008. Disponible en: <https://www.nacion.com/opinion/solidarismo-con-rango->

- constitucional/6EMPZACHEBHQHP2TY6IWAOQOII/story/. Revisado en junio 2018
- Rodríguez, C. 2009. 100 años de Alberto Martén, Forjador del Solidarismo. 2009. Disponible en: https://issuu.com/camilorod/docs/libro_alberto_marten_solidarismo_2009. Revisado julio 2018.
- Rodríguez, O. 2017. Solidarista del BNCR tiene €6.300 millones en créditos riesgosos. *La Nación*. 2017. Disponible en: <https://www.nacion.com/economia/finanzas/solidarista-del-bnccr-tiene-6300-millones-en/KWYIJCKJEJBTLHUQ7ETC3YLS2I/story/>. Revisado en julio del 2018.
- Socias, A., y Horrach, P. 2013. Enfoque de la responsabilidad social y la transparencia en empresas de economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 77: 31-57.
- Sugef. Acuerdo 24-00. “Reglamento para juzgar la situación económica financiera de las entidades fiscalizadas”. República de Costa Rica, 11 de diciembre de 2000. Disponible en: [https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/documentos/SUGEF%2024-00%20\(v20%20%206%20julio%202017\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/documentos/SUGEF%2024-00%20(v20%20%206%20julio%202017).pdf)
- Sugef. Acuerdo 1-05. “Reglamento para la calificación de deudores”. República de Costa Rica, 9 de diciembre del 2005. Disponible en: [https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/documentos/SUGEF%201-05%20\(v51%20junio%202018\)%20CNS-1416-2018.pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/documentos/SUGEF%201-05%20(v51%20junio%202018)%20CNS-1416-2018.pdf)
- Sugef. Acuerdo 3-06. “Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras”. República de Costa Rica, 18 de enero del 2006. Disponible en: [https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/documentos/SUGEF%203-06%20\(v38%20junio%202018\)%20CNS-1416-2018.pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/documentos/SUGEF%203-06%20(v38%20junio%202018)%20CNS-1416-2018.pdf)
- Sugef. 9 de mayo del 2018. Circular externa SGF-1339-2018. Disponible en: https://www.sugef.fi.cr/prensa/circulares_externas/
- Vargas, A. (*sin fecha*). Usuario Responsable Encaje Mínimo Legal Departamento de Información Crediticia. Disponible en: https://www.sugef.fi.cr/manuales/manual_de_informacion_sicveca/encaje_legal/documentos/Presentacion%20Encaje%20Mínimo%20Legal.ppt
- Vargas Padilla, R. 2013. Eficiencia financiera sin descuidar lo social. *El Solidarista*. Enero del 2013. Disponible en: <https://www.scribd.com/document/142665810/solidarista-ene-feb-baja-resolucion.pdf>. Revisado en: julio del 2018.

ANEXOS

ANEXO I ENCUESTAS AL ASOCIADO

La ASOICT desea conocer cuál es su opinión sobre los diferentes servicios y beneficios que obtiene de parte de la Asociación, con el objetivo de mejorar sus servicios y cumplir con sus necesidades. Por lo que les solicita que contesten la siguiente encuesta:

- 1) ¿Cuánto tiempo tiene usted de estar afiliado a ASOICT?_____
- 2) ¿Los servicios financieros que brinda ASOICT cubren sus necesidades financieras?
Sí - No - NS/NR
- 3) ¿Considera que los productos crediticios que ofrece ASOICT benefician y mejoran su calidad de vida?
Sí - No - NS/NR
- 4) Con respecto a la comunicación que ASOICT mantiene con el asociado... (marque la que aplica según su opinión)
-Es adecuada en cantidad y calidad.
-Es adecuada en cantidad, pero insuficiente en calidad.
-Es adecuada en calidad, pero insuficiente en cantidad.
-Es insuficiente en cantidad y calidad
-Otro_____
- 5) ¿Por cuál medio de comunicación prefiere que ASOICT se comunique con usted?
-Pizarras
-Correo institucional
-Whatsapp
-Correo personal
-Otro_____
- 6) ASOICT permite a sus asociados adquirir deudas con cuotas hasta por el 80% del salario neto para créditos hipotecarios y del 70% para otras garantías.
Respecto a lo anterior, considera usted que los porcentajes de endeudamiento permitidos mencionados son:
-Adecuados
-Muy altos
-Muy bajos
-Otro_____
- 7) ¿Conoce usted qué porcentaje de su salario está comprometido por las deudas con ASOICT?
Sí, es: _____ - No - NS/NR

- 8) ¿Con cuál o cuáles de las siguientes expresiones se siente más identificado(a)?
- Gracias al crédito con ASOICT, mi nivel de vida se ha visto mejorado
 - Tengo otras fuentes de ingreso familiar, por lo tanto, mi liquidez no se ve afectada por los créditos con ASOICT.
 - Tengo poca liquidez salarial, pero los bienes o servicios adquiridos con los créditos de ASOICT lo valen.
 - Mis deudas serían aún más grandes, si los tuviera fuera de ASOICT.
 - Se me dificulta cubrir mis necesidades básicas, debido a los rebajos por los créditos de ASOICT
 - Otro_____

- 9) ¿Le interesaría participar en charlas o talleres sobre educación financiera?
Sí - No - NS/NR

- 10) Favor otorgar un valor en la escala de 1 a 5, según su nivel de satisfacción, a cada uno de estos aspectos (1= muy insatisfactorio, 2 = insatisfactorio, 3 = regular, 4 = satisfactorio, 5= muy satisfactorio).
- Excedentes recibidos en octubre 2017:
 - Atención recibida en la oficina administrativa de la ASOICT:
 - Acceso a la junta directiva de ASOICT:
 - Tiempo de atención a sus solicitudes:
 - Calidad de la fiesta navideña y de Asamblea en 2017:
 - Servicios ofrecidos en la semana de la salud:
 - Productos ofrecidos en las exhibiciones:
 - Desarrollo de la actividad: feria del agricultor:

- 11) ¿Considera que ha recibido beneficios sociales de la ASOICT?

- 12) Con respecto a las acciones a favor del ambiente que ASOICT realiza (marque la que aplica en su opinión).
- Son satisfactorias
 - Son insuficientes
 - No conozco que ASOICT realice acciones a favor del medio ambiente
 - Otro_____

- 13) De las siguientes prácticas de gestión ambiental, ¿cuál o cuáles le gustaría que ASOICT abordara?
1. Reciclaje de residuos valorizables
 2. Educación ambiental
 3. Reducción del uso de papel
 4. Reforestación
 5. Campañas de limpieza de ríos
 6. Otro:

- 14) Con respecto a las acciones a favor de la comunidad que ASOICT realiza (marque la que aplica en su opinión).
- Son satisfactorias
 - Son insuficientes
 - No conozco que ASOICT realice acciones a favor de alguna comunidad
 - Otro _____
- 15) De las siguientes prácticas de ayuda hacia la comunidad, ¿en cuáles le gustaría que ASOICT participara?
1. Voluntariado
 2. Campaña navideña de regalos para niños
 3. Recolección de víveres en caso de desastres naturales
 4. Capacitaciones (educación y desarrollo)
 5. Actividades enfocadas en poblaciones vulnerables
 6. Otro:
- 16) ¿Cuál otro servicio le gustaría que ASOICT le ofrezca? _____
- 17) ¿Cómo podría ASOICT mejorar los servicios que ofrece a sus asociados? _____
- 18) ¿Está usted satisfecho con el papel que ha desempeñado la junta directiva vigente en ASOICT?
- Sí - No - NS/NR
- 19) ¿Alguna sugerencia, comentario u observación final que ayudaría a aumentar su satisfacción con ASOICT?

ANEXO II

HERRAMIENTA PARA PRIORIZAR TEMAS MATERIALES

		Priorización de Asuntos Materiales				
	Tema	Este tema podría impactar la continuidad de la asociación en el corto o mediano plazo	Este tema afecta directamente a los asociados	No gestionar este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación de la asociación	De no hacernos responsables sobre este tema, la gravedad del impacto sería:	Total
A	Gobernanza (procesos y estructuras de la toma de decisiones)					#N/A
B	Gestión del riesgo					#N/A
C	Gestión administrativa					#N/A
D	ética y anticorrupción					#N/A
E	Transparencia y rendición de cuentas					#N/A
F	compras sostenibles					#N/A
G	prácticas justas de mercadeo					#N/A
H	mecanismos de resolución de conflictos					#N/A
I	educación financiera al asociado					#N/A
J	privacidad de los datos					#N/A
K	Comunicación					#N/A
L	desempeño financiero					#N/A
M	Difusión de informe anual					#N/A
N	Innovación en servicios					#N/A
Ñ	cumplimiento de los reglamentos y estatutos					#N/A
O	Planificación estratégica					#N/A
P	Control y seguimiento de los planes					#N/A
Q	Endeudamiento de los asociados					#N/A
R	Generación de riqueza e ingresos					#N/A
S	derecho a los derechos de propiedad					#N/A
T	Debida diligencia					#N/A
U	Respeto a los derechos humanos					#N/A
V	Condiciones laborales					#N/A
W	Salud y seguridad ocupacional					#N/A
X	Participación en el desarrollo de comunidades					#N/A
Y	Generación indirecta de empleo					#N/A
Z	Promoción de la salud					#N/A
AA	Satisfacción del asociado					#N/A
AB	Difusión de valores y principios solidaristas					#N/A
AC	Difusión de servicios y productos de la asociación					#N/A
AD	Uso sostenible de los recursos					#N/A
AE	Gestión de residuos					#N/A
AF	Promoción de productos verdes					#N/A

ANEXO III

ENCUESTA REALIZADA A ASOCIACIONES SOLIDARISTAS

1. Nombre de la asociación:
2. Cantidad de asociados:
3. Ubicación (cantón y provincia):
4. Monto de capital total:
5. Monto total de la cartera de crédito:
6. ¿Qué tipo de ahorros voluntarios tienen?
7. ¿La asociación realiza mediciones o evaluaciones de impacto (positivo o negativo) sobre sus proyectos y actividades? (Impacto = consecuencia de los efectos de un proyecto / logros derivados de un proyecto a largo plazo)
8. ¿La asociación realiza análisis de riesgos operativos?
9. ¿Tiene la asociación una política o estrategia formal de responsabilidad social? (estrategia de R.S = marco para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos)
10. ¿Tiene la **empresa** a la que pertenece la asociación implementada una estrategia de responsabilidad social?
11. ¿Tiene la asociación proyectos enfocados hacia alguna comunidad vulnerable o en riesgo?
12. ¿Tienen medido cuánto porcentaje de los asociados tienen más del 50% del salario comprometido en deudas con la Asociación?
13. ¿La asociación ha medido de alguna manera el impacto del endeudamiento del asociado sobre su calidad de vida? (o sea, la percepción del asociado sobre la relación entre su nivel de endeudamiento y su calidad de vida).
14. ¿La asociación ha puesto en marcha en los últimos dos años programas de educación financiera para el asociado?
15. ¿Cómo escoge la asociación los proyectos y actividades por realizar?
 - Los escoge la junta directiva
 - Hay un mecanismo de consulta al asociado para establecer cuáles son las necesidades prioritarias
 - Otro
16. ¿Tiene la asociación canales activos de comunicación para conocer las necesidades e inquietudes de los asociados?

ANEXO IV MATRIZ DE RIESGOS E IMPACTOS

Proceso/Proyecto/Actividad	Partes interesadas implicadas	Impactos negativos	Impactos positivos	Riesgos
Sesiones de junta directiva	Junta Directiva	Desorden en el desarrollo de la sesión, todos quieren brindar su opinión sobre todo	Dictan lineamientos de trabajo para la administración	Toman decisiones con poca información y sin valorar consecuencias de forma asertiva
	Gerente y Asistente Admin.	Ausencias recurrentes de algunos miembros, quienes no se mantienen informados	Resuelven conflictos y crean proyectos	No se enfocan en las necesidades de la administración
	Gerencia y Miembros de la JD	Inversión excesiva de tiempo en reuniones	Los directores se mantienen actualizados del acontecer	Los proyectos pierden privacidad al ser un grupo tan grande, se sale la información
	Colaboradores de la Soda	Poca disponibilidad de espacio físico en la institución para reuniones de grupos grandes	Servicio de alimentación, genera ingreso para la soda	Pérdidas por proyectos mal valorados
Asamblea General	Asociados	Poca asistencia, poco interés de los asociados	Cumplimiento de la ley	Por la baja asistencia, unos pocos deciden por todos
	Junta Directiva	Mala disposición de algunos asociados que generan enfrentamientos verbales por desacuerdos	Los asociados tienen espacio para plantear proyectos, aclaración de dudas, externar su opinión de forma pública	Creación de grupos partidistas de proyectos
	Todos los colaboradores administrativos	Desinformación del asociado, que no revisa de forma previa los informes	Rendición de cuentas por parte de la Junta Directiva	Desmotivación de la Junta Directiva por falta de apoyo de los asociados
	Servicio de alimentación (servicio contratado)	El asociado se preocupa solo por el resultado financiero	Transparencia en informes	Que no hayan asociados dispuestos a formar parte de la Junta Directiva y a trabajar ad honorem
Créditos	Asociados	Alto endeudamiento del asociado	Soluciones financieras, de bajo costo y de fácil acceso	Incontrabilidad por alto endeudamiento del asociado
	Gerente, asistente de crédito y administrativo	Motivación al asociado para el consumismo	Tasas más bajas que al mercado	Incapacidades o permisos sin goce de salario de los asociados
	Firmantes de JD	El asociado compromete su cesantía de forma anticipada	Fuente generadora de ingresos	Deterioro de las garantías
	Bancos	Contribuye al desorden financiero del asociado	Rápidos, facilidad y variedad de líneas de crédito	De liquidez por la colocación a largo plazo
Ahorro Voluntarios	Asociados	Pérdida del valor del dinero en el tiempo	Motivación del asociado para ahorrar	Pérdida del capital
	Gerente, asistente de crédito y de mercadeo	Focos variables de ahorro	Crecimiento del capital individual	Retiro total del capital por parte de los asociados
	Firmantes de JD	Bajas tasas de rendimiento	Ordenamiento de las obligaciones de pago de los asociados	Desmotivación de los asociados para ahorrar de forma voluntaria
Compras internas administrativas	Proveedores	Exceso de inventario innecesario	Compras responsables	Descontinuación de uso de insumos
	Gerente, asistente de crédito y de mercadeo	Presupuesto insuficiente	Continuidad del negocio	Detramo de los insumos por almacenaje
	Firmantes de JD	Desperdicio de insumos por grandes existencias	Se hacen diferentes cotizaciones antes de las compras	Sobre ejecución de presupuesto
Soda	Colaboradores de la Soda	Generación excesiva de trabajo administrativo no contemplado dentro de la distribución de funciones de los funcionarios	Diversificación de las fuentes de ingreso de ASOICT	Pérdidas económicas
	Gerente, asistente administrativo y de mercadeo	Generación de "roces" entre miembros de la Junta Directiva y con miembros de la administración	Generación de empleo	Pérdida de confianza de los asociados hacia la Junta Directiva
	Comisión de Soda	Desgaste de las partes relacionadas	Crecimiento empresarial para ASOICT	Temor de los asociados de invertir en nuevos proyectos
Proveedores fijas	Comisión de Actividades Sociales	Proveedores electos no siempre son del agrado de los asociados	Facilidad de compra para los asociados	Calidad y garantía de los productos vendidos
	Asistente administrativo y de mercadeo	Se genera un ambiente distractor de las funciones laborales para el asociado	Fuente generadora de ingresos para ASOICT	De precios respecto al mercado informal
	Firmantes de JD	Incentiva el endeudamiento del asociado	Se le da movimiento a la presencia de ASOICT	Que el asociado no se identifique con los productos ofrecidos
Convenios	Proveedores	El asociado da poco uso a los convenios	Los convenios dan imagen a ASOICT	Incumplimiento de cláusulas incluidos en el convenio
	Asociados	Poco interés del asociado en los convenios	Variedad de productos y de proveedores	Uso de convenio por parte de terceras personas que buscan hacer actos fraudulentos
	Presidente JD	No se revisa la trazabilidad de las empresas con que se tienen convenios	El asociado tiene acceso a ofertas y a descuentos, extensibles a familiares	Garantía de los productos vendidos
	Asistente administrativo	Exceso de papelería para firma de convenios	El asociado puede comprar sin uso de dinero propio, sino acceso a financiamiento de ASOICT	Pérdida de documentos autorizados por parte del proveedor o del asociado

Proceso/Proyecto/Actividad	Partes interesadas implicadas	Impactos negativos	Impactos positivos	Riesgos
Inversiones	Gerencia	Se debe confiar en las recomendaciones del ejecutivo, por desconocimiento especializado del tema	Los ejecutivos son personas confiables, con mucha experiencia y muchos años de trabajar con las cuentas de ASOICT	De liquidez o de pérdida de valor en el tipo de inversión
	Tesorero Junta Directiva	Pocas opciones de inversión, porque el mercado no presenta grandes opciones	La administración y el Tesorero, tienen conocimientos aceptables en el área	De mercado, no aprovechar mejores opciones de inversión por tener el dinero invertido
	Ejecutivos de cuenta de la institución bancaria	Perfil conservador del inversionista	Procedimiento interno establecido que indica, donde invertir y define el perfil de riesgo.	Riesgo país
Gestión administrativa y control	Todos los colaboradores administrativos	Procesos de succión desactualizados	Buena relación de equipo - compañerismo	Riesgo operativo por ausencia de funcionarios
	Junta Directiva	Desconocimiento de manuales de procesos	Capacitaciones constantes	Riesgo de pérdida información de word-excel
	Auditoría externa	Excesiva carga laboral para funcionarios administrativos	Disposición de aprendizaje y enseñanza de procesos entre equipo de trabajo	Salud ocupacional
Políticas y procedimientos	Gerencia	Políticas y procedimientos desactualizados	Respeto de acuerdos de JD respecto al control interno y forma de ejecutar las funciones	Continuidad de negocio por falta de funcionarios administrativos
	Junta Directiva	Poca supervisión de los procedimientos por parte de la Junta Directiva	Supervisión constante de las funciones realizadas dentro del área administrativa	Pérdida de control interno
Auditoría externa	Despacho contratado	Representa un costo económico	Transparencia, buenos resultados	Riesgo de muestras
	Todos los colaboradores administrativos	Disponibilidad de tiempo por parte del personal administrativo, para atender todos los requerimientos	Tranquilidad de directores y asociados	Errores por limitación de tiempo para realizar las revisiones respectivas
	Junta Directiva	Falta de espacio físico para realizar el trabajo de campo	Disponibilidad de información en formato digital y físico	No atender las recomendaciones
Servicio al cliente	Todos los colaboradores administrativos	Asociados muy exigentes	Asociados satisfechos con la atención del equipo administrativo	La comunicación por correo electrónica se puede mal interpretar
	Asociados	Junta Directiva interviene en temas administrativos dando respuestas a los asociados sobre temas que desconocen	Atención inmediata de las necesidades	Estrabio de solicitud de servicios y atraso en la atención por efecto
	Junta Directiva	Junta Directiva presiona a la administración, para saltar procedimientos a solicitud de asociados cercanos	Se ha ido personalizando el servicio, se conoce al cliente	Insatisfacción del cliente
Gestión contable	Gerencia	Servicio outsourcing, no está inmerso en el quehacer diario, ni conoce situaciones especiales que se presentan	Sistema integrado 100%	Manipulación de efectivo
	Contador	No revisa 100% la clasificación de las cuentas	Rápida atención de las necesidad	Registros erróneos de actividades
	Junta Directiva	Cierre mensual y resultados no son entregados a tiempo	Contador con experiencia y mucho conocimiento de la organización	
	Auditor externo	Auxiliares de inversiones en excel, con poca seguridad de la información	Confianza en la función del contador	
Plantillas	Gerencia	El corte del sistema del ICT es mensual, por lo que las modificaciones solo se hacen en ese rango	Los archivos generados por ASOICT a por ICT no se pueden manipular, vienen protegidos para evitar fraude, son confiables y seguros	No pago de las deducciones dentro del tiempo establecido de 5 días hábiles
	Contador	El sistema del ICT es manejado por solo una persona, si la persona se incapacita o sale de vacaciones, son pocas las opciones que se tienen para resolver conflictos	Los archivos son generados de forma automática, tanto el que se envía al ICT, como el que ICT envía hacia ASOICT	No atención de requerimientos si el funcionario del ICT no está disponible
	Recursos Humanos del ICT	El sistema del ICT tiene pocas opciones de presentación de la información en las boletas de salarios, hay que agrupar las deducciones	Fácil y rápida generación y aplicación de la información	
Comités	Todos los colaboradores administrativos	Exceso de tiempo invertido en reuniones de las diferentes comisiones	Opción para el asociado de participar en proyectos y organización de actividades de la asociación	Riesgo reputacional
	Junta Directiva	No se sigue las actividades programadas por las diferentes comisiones	Proyección de ASOICT hacia los asociados ofreciendo diferentes cosas	Control interno
	Asociados	Muchas comisiones nombradas, pocas comisiones trabajando a conciencia	Alcance y realización de más proyectos, que la administración o la Junta Directiva solas no podrían realizar	Pérdida de credibilidad del asociado
	11 comités vigentes	Comités y actividades no afines al fin del negocio	Apertura hacia los asociados que si quieren colaborar	Información considerada spam
	Todos los colaboradores administrativos	Intereses personales de los directivos en las actividades de las comisiones		
Todos los colaboradores administrativos	Sobrecarga de información para los asociados por correo electrónico	Apoyo de los asociados a algunas actividades		
Fiestas	Gerente y asistente administrativo	Asociados asignados en oficinas regionales del ICT, por lo general no participan	Permite la socialización y convivencia entre los asociados	Incumplimiento de contratos con proveedores
	Comisión de Actividades Sociales	Significa un gasto alto para la asociación	Mejora el ambiente laboral	Sobre ejecución de presupuesto
	Junta Directiva	Asociados difíciles de complacer	ICT no cuenta con presupuesto, por lo que la asociación asume la parte social institucional	Insatisfacción del asociado
Comunicación con el asociado	Todos los colaboradores administrativos	Direcciones de ASOICT, se han convertido en spam para varios asociados	APP permite que asociados revisen su información en el momento y lugar que lo prefieran o necesiten	Comunicación asertiva
	Junta Directiva	Departamento de TI ICT poco colaborador con ASOICT	ASOICT mantiene al asociado informado de todo lo acontecer	El asociado pierda interés
	Asociados	Asociados presentan falta de interés en la información que ASOICT comunica	El asociado se involucra e identifica en las actividades de la asociación	Exceso de información no significa calidad de la misma
Pólizas	Gerente y asistente de créditos	Alto costo para el asociado	La cobertura del 100% de las deudas	Riesgo de pago de la aseguradora
	Junta Directiva	Tiene límites de edad y de endeudamiento	Una garantía más para cubrir las deudas	Alta tasa de mortalidad, afecta prima
	INS	Altos costos de las primas	Aseguradora con garantía del estado	Cobertura para asociados que superan límites de edad y de endeudamiento
Sistema operativo	Gerente y asistente de crédito	Programa nuevo, conocimientos básicos	Atención rápida y en línea	Dependencia del soporte de la empresa
	Personal soporte SIBU (TI)	Falta capacitación y tiempo para recibirlos	El programa se encuentra en la nube	
Archivo	Gerencia	Se está en proceso de solicitar ajustes que demandan tiempo	Programa seguro, confiable y amplio	
	Gerente y asistente administrativo	Mucha papelería, poco espacio físico en el ICT	Atención rápida por la empresa	Pérdida de información por incendio
	Guarda documentos (servicio contratado)	Sistema de archivo externo tiene costo	Se mantiene información de muchos años	Pérdida de información por plagas
Distribución de Excedentes	Guarda documentos (servicio contratado)	Documentación no es de rápido acceso	Información del año se mantiene en el ICT	
	Gerente y asistente de crédito	Incentivo del coramismo	Capitalización obligatoria del 10%, y voluntaria de porcentaje mayor	Financiero
	Auditoría externa	Mucho desconocimiento de las bases generadoras	Satisfacción general por el monto recibido	Error en la aplicación de transferencia masiva
	Asamblea General	Desinterés del asociado por conocer el hecho generador de los excedentes	Confianza en la administración en el proceso de distribución	Flujo de caja

ANEXO V
TABLA ESQUEMÁTICA DE LA ESTRATEGIA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL

Materia fundamental	Tema que aborda	Objetivos	Acciones	Indicadores
Gobernanza	Gobernanza (procesos y estructuras de la toma de decisiones)	Documentar la gobernanza	Elaborar código de ética, código de proveedores, política de gobierno corporativo, política de responsabilidad social	Finalización de los documentos
	Cumplimiento de los reglamentos y estatutos	Reglamento Interno de Trabajo Y estatuto	Revisar el Reglamento Interno de Trabajo y estatuto	Finalización de los documentos
Prácticas justas de operación	Gestión administrativa	Facilitar implementación de ficha CAMELS	Homologar catálogo contable actual con el de Sugef	Finalización de los documentos
		Estandarizar idioma contable	Realizar contabilidad conforme a las NIIF	Sí/no estar conforme NIIF
	Gestión del riesgo	Mitigar los riesgos operativos	Implementar ficha CAMELS	Recolección de todos los indicadores
	Difusión de la responsabilidad social	Promover RS en cadena de valor	Realizar un formulario de proveedores para ferias con criterios de sostenibilidad	Realización del formulario
		Promover RS entre los asociados	Enviar infográficos educativos vía correo electrónico sobre RS a los asociados	Cantidad de comunicaciones realizadas/año
	Generación de riqueza e ingresos	Lograr mejor conocimiento de mercado bursátil	Capacitación a gerencia y tesorero sobre mercado bursatil	Cantidad de capacitaciones anuales
Asuntos de consumidores	Innovación en servicios	Procurar una mejor situación económica en la vejez	Implementar un ahorro voluntario de mediano o largo plazo como pensión complementaria	Implementación e inclusión en reglamento
		Facilitar al asociado sus necesidades de	Implementar una tienda online	Inauguración de la tienda

		compras		
Endeudamiento de los asociados	Optimizar el endeudamiento del asociado	Revisión de norma Sugef 105	Sí/No	
		Revisar reglamento de crédito	Sí/No	
		Solicitud del CIC	Cantidad de expedientes solicitados	
	Mejorar la salud financiera del asociado	Capacitación al asociado sobre temas financieros	Cantidad de personas que recibieron capacitación por año	
Satisfacción del asociado	Conocer el nivel de satisfacción de los asociados con respecto a los servicios de ASOICT	Realizar una encuesta anual	¿Realización de la encuesta?	
Promoción de la salud	Promover la salud preventiva	Elaborar control de proveedores para que haya en el año chequeos que abarquen todo	Check list de tipos de chequeos que se hacen en el año	
		Promover los convenios con los proveedores de salud mediante campañas por correo	Campaña una vez al mes con listado de proveedores médicos	
		Buscar una póliza colectiva de cobertura médica	Cantidad de personas cubiertas	
	Ayudar a mitigar el estrés laboral	Convenios con gimnasios y lugares recreativos	Cantidad de convenios nuevos por año en este tipo de actividades	
		Implementar un cuarto de recreación para horas de almuerzo	Inauguración del cuarto	

			Impartir cursos de manualidades después del trabajo	Cantidad de cursos por año
		Brindar ayuda financiera en caso de enfermedad	Subvencionar gastos en medicamentos	Cantidad en colones de subvención por medicamentos
	Comunicación	Aumentar la participación de asociados en el grupo de Facebook	Hacer una campaña por correo para enviar el enlace de la página	Cantidad de personas nuevas unidas al grupo de Facebook
		Mejorar la comunicación respecto a los convenios	Clasificar los servicios en la web para facilitar las búsquedas	Lograr el cambio en la web
Medio ambiente	Sostenibilidad en la vida de los asociados	Promover hogares sostenibles	Crear líneas de crédito con tasas preferenciales para compra de productos verdes	Cantidad de créditos de esta línea otorgados por año
			Promover ferias de sostenibilidad, con productos y servicios amigables con el ambiente	Una feria realizada al año
			Incentivar el programa Bandera Azul Ecológica en la categoría Hogares Sostenibles	Cantidad de hogares galardonados por año
Comunidad	Contribución a la comunidad	Mejorar las zonas verdes en los alrededores	Sembrar plantas y árboles en las islas cercanas	Cantidad de plantas sembradas
		Mejorar las relaciones con la comunidad	Crear un chat comunitario/empresarial para alertar de posibles peligros o eventos en la comunidad	Cantidad de empresas/personas unidos al chat

**ANEXO VI
DIAGRAMA DE GANTT**

N.º	Actividad	Recurso			Meses											
		Materiales	Humano	Tiempo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Revisión de perfiles de puestos, reglamento de crédito con implementaciones de la normativa Sugef I-05, reglamento interno de trabajo, estatutos y manuales de procesos.	Documentos existentes	Gerencia	128 horas en total: Se dedica 16 horas por semana												
2	Revisión de los documentos del punto 1; aprobación y puesto en Intranet a disposición de los colaboradores según las autorizaciones dados por los perfiles de los puestos.	Documentos revisados	Gerencia y junta directiva	4 horas: una hora por sesión de junta directiva												
3	Elaboración de código de ética, código de proveedores, procedimiento de compras responsables, política de gobierno corporativo y la política de responsabilidad social.	-	Gerencia	120 horas en total: Se dedica 24 horas por procedimiento												
4	Revisión de los documentos del punto 3; aprobación y puesto en Intranet a disposición de los colaboradores según las autorizaciones dados por los perfiles de los puestos.	Documentos	Gerencia y junta directiva	4 horas: una hora por sesión de junta directiva												

5	Homologar las cuentas contables de ASOICT al catalogo de la Sugef	Catalogo contable de la Sugef	Gerencia	128 horas en total: Se espera tomar dos semanas cada una de 5 días y cada día de 8 horas para esta labor														
6	Revisión de la normativa Sugef 24-00 y la implementación de la ficha CAMELS	Normativa Sugef 24-00	Gerencia	160 horas en total: Se espera tomar 4 horas por día laboral, considerando 20 días al mes.														
7	Analizar NIC 18 sobre ingresos por actividades ordinarias y propuesta de diferirlo ante la junta directiva, para que quede en actas.	-	Gerencia	18 horas en total: 16 horas de análisis NIC con contador, 1 hora solicitando al proveedor del <i>software</i> la información y una hora presentándolo a junta directiva														
8	Presentar a junta directiva propuesta de capacitación sobre mercado bursátil para la gerencia de la asociación y tesorero de la junta directiva	Cotizaciones de capacitación en mercado bursátil	Gerencia	2 horas buscando lugares que realicen capacitaciones bursátiles														

9	Elaboración de un cuestionario con criterios de sostenibilidad para seleccionar solamente a proveedores de las ferias	-	Gerencia	8 horas en total													
10	Campañas por correo electrónico con infográficos informativos sobre responsabilidad social	Material recopilado	Gerencia	48 horas en total: dedicando 4 horas al mes para elaborar el infográfico y en envío del correo electrónico. Durante los 12 meses del año													
11	Elaboración de producto de ahorro a corto y mediano plazo, elaboración del reglamento de ahorro, presentación a junta directiva y publicación	Información de mercado y análisis de los productos	Gerencia	80 horas en total: se espera duras dos semanas de 5 días y de 8 horas cada uno.													
12	Búsqueda de proveedor que diseñen aplicación, la tienda virtual (tres cotizaciones), elaboración de reglamentos y presentación a junta directiva	Cotizaciones	Gerencia	96 horas en total, buscando proveedores, elaboración de reglamentos entre otros y reuniones con proveedor 8 horas por mes.													

13	Revisión de la normativa Sugef I-05 que es el reglamento para la calificación del deudor	Normativa Sugef I-05	Gerencia	24 horas en total														
14	Modificaciones en el reglamento de crédito sobre los aportes de la revisión de la normativa Sugef I-05, crear: reglamento de junta directiva-reglamento de gestión de riesgos y el de inversión	Reglamentos varios	Gerencia	96 horas en total														
15	Incorporar al reglamento de crédito la solicitud del Centro de Información Crediticia (CIC), para los créditos de mayor riesgo	Reglamento de crédito	Gerencia	30 minutos														
16	Capacitaciones dirigidas al asociado <i>in house</i> sobre salud financiera	-	Gerencia	24 horas en total: 4 horas preparando la capacitación y 4 horas impartiendo la capacitación de forma cuatrimestral														
17	Elaboración de la encuesta para el asociado e implementación y revisión de resultados	-	Gerencia	32 horas totales: 16 horas en la elaboración y el envío y 16 horas en la revisión de resultados														

18	Lista de control que contenga todos los aspectos que una persona se debe chequear como mínimo una vez al año.	-	Gerencia	4 horas consultando a clínicas														
19	Búsqueda de proveedores que solventen la lista de control médico	-	Gerencia	16 horas en total														
20	Promoción de las ferias de la salud con nuevos servicios	-	Gerencia	4 horas en elaboración de infográfico promocional y el envío														
21	Búsqueda de convenios más atractivos para los asociados en temas de salud	-	Gerencia	Se vincula con la actividad 20														
22	Búsqueda de proveedor para póliza colectiva de gastos médicos para los asociados	-	Gerencia	12 horas en total, atendiendo a tres aseguradoras														

23	Llevar propuesta a la junta directiva para la aprobación de la póliza colectiva de gastos médicos	-	Gerencia	30 minutos de presentación de propuesta														
24	Búsqueda de convenios con gimnasios, complejos deportivos y recreativos	-	Gerencia	36 horas en total: atendiendo al menos a 3 oferentes de cada uno de los tipos de servicio con una duración de 4 horas la reunión														
25	Presentación de los proyectos de áreas recreativas y de cursos libres	-	Gerencia	30 minutos														
26	Si el proyecto se aprueba, se da la coordinación del acondicionamiento del espacio físico	-	Gerencia	1 hora y 15 minutos en total: supervisando 15 minutos diarios por una semana														
27	Propuesta de subvención total o parcial de medicamentos en forma de reembolso	-	Gerencia	30 minutos														

28	En caso de aprobación de la subvención se debe elaborar reglamento	-	Gerencia	8 horas en total														
29	Cotización de proveedores para crear la <i>web</i> (tres cotizaciones)	-	Gerencia	9 horas en total, buscando proveedores y reuniéndose con ellos														
30	Llevar la propuesta de la creación de la <i>web</i> a junta directiva	-	Gerencia	30 minutos presentando la propuesta														
31	Líneas de crédito con tasas preferenciales para compras personales sostenibles	Información de mercado y análisis de los productos.	Gerencia	80 horas en total: se espera duras dos semanas de 5 días y de 8 horas cada uno														
32	Feria del medio ambiente: organización y ejecución		Gerencia	24 horas en total: dos días de 8 horas cada uno para buscar proveedores y 8 horas de feria														
33			Gerencia	30 minutos														

	Presentación proyecto Bandera Azul hogares																	
34	Presentación a junta directiva del proyecto de Embellecimiento de las zonas verdes aledañas al edificio del ICT		Gerencia	30 minutos														
35	En caso de ser aprobado el proyecto de las zonas verdes		Gerencia															
36	Implementación de un chat comunitario (empresarial)	Celular	Gerencia	24 horas en total: asumiendo que durara 3 días en reuniones con el personal de otras empresas de la cercanía														